

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VODJA KOT TRENER

Ljubljana, februar 2009

KARMEN HRIBAR

IZJAVA

Študent/ka Karmen Hribar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 OPREDELITEV VODENJA.....	2
1.2 NALOGE VODJE.....	2
1.3 SODOBNO VODENJE.....	3
2 TRENERSTVO	4
2.1 OPREDELITEV TRENERSTVA.....	5
2.2 TRENER.....	7
2.3 OSNOVNA ORODJA TRENERSTVA.....	8
2.4 FAZE V PROCESU TRENERSTVA.....	11
2.5 TEHNIKE PRI TRENERSTVU.....	13
2.5.1 Model GROW.....	13
2.5.2 Model ADAPT.....	13
2.6 TRENERSTVO KOT STIL VODENJA.....	14
2.7 KORISTI TRENERSTVA.....	22
2.8 RAZLIKA MED TRENERSTVOM IN DRUGIMI MODELI.....	23
2.8.1 Trenerstvo in mentorstvo.....	23
2.8.2 Trenerstvo in svetovanje.....	23
2.8.3 Trenerstvo in psihoterapija.....	23
2.9 NEGATIVNI IZIDI PRI TRENERSTVU.....	24
3 RAZISKAVA O TRENERSTVU V PODJETJIH	25
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....	25
3.2 NAČRT IN OPIS POTEKA RAZISKAVE.....	26
3.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....	27
3.3.1 Poznavanje pojma trenerstvo.....	28
3.3.2 Prisotnost trenerstva.....	29
3.3.3 Kdo izvaja trenerstvo.....	29
3.3.4 Kdo v podjetju je deležen trenerstva.....	30
3.3.5 Ocena o koristnosti trenerstva za podjetje.....	30
3.3.6 Uporaba trenerstva pri vodenju zaposlenih.....	31
3.3.7 Kdaj anketiranci uporabljajo trenerstvo.....	31
3.3.8 Odnos zaposlenih do trenerstva.....	32
3.3.9 Najpogostejši problemi pri izvajanju trenerstva.....	33
3.3.10 Pričakovani napredek zaradi izvajanja trenerstva.....	33
3.3.11 Razjanski napredek zaradi izvajanja trenerstva.....	34
3.3.12 Razlogi za neizvajanje trenerstva v podjetju.....	35
3.3.13 Želja po uporabi tehnik trenerstva pri vodenju.....	36
3.3.14 Delež anketirancev, ki imajo svojega trenerja.....	37
3.3.15 Interes za trenerstvo.....	37
3.3.16 Mnenje o vplivu poslovnega trenerja na učinkovitost anketirancev.....	38
3.3.17 Pomisleki, ki jih imajo anketiranci pri izbiri trenerja.....	38
3.3.18 Ali so se anketiranci že izobraževali o trenerstvu.....	39
3.3.19 Uspešnost vodje, ki uporablja tehnike trenerstva.....	39
3.3.20 Dobičkonosnost trenerstva.....	40
3.3.21 Ali imajo anketiranci svojega mentorja.....	41
3.3.22 Splošno zadovoljstvo.....	41
3.3.23 Pogostost udeleževanja delavnic/seminarjev.....	43
3.3.24 Razlogi, da se anketiranci ne udeležujejo delavnic/seminarjev.....	43
3.3.25 Učinkovitost posameznih metod izobraževanj.....	44
3.3.26 Način pomoči zaposlenemu.....	44
3.3.27 Vodenje zaposlenih.....	45
3.4 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	46
3.5 PREDLOGI ZA UPORABO TRENERSTVA V PODJETJIH.....	47

SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI.....	50

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Poznavanje pojma trenerstvo.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 2: Prisotnost trenerstva v podjetjih.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 3: Posamezniki, ki izvajajo trenerstvo.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 4: Kdo v podjetju je deležen trenerstva.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 5: Ocena o koristnosti trenerstva za podjetje.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 6: Uporaba tehnik trenerstva pri vodenju zaposlenih.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 7: Kdaj anketiranci uporabljajo trenerstvo.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 8: Odnos zaposlenih do trenerstva.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 9: Želja po uporabi tehnik trenerstva pri vodenju.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 10: Delež anketirancev, ki imajo svojega trenerja.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 11: Interes za trenerstvo.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 12: Mnenje o vplivu poslovnega trenerja na učinkovitost anketirancev.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 13: Ali so se anketiranci že izobraževali o trenerstvu.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 14: Uspešnost vodje, ki uporablja tehnike trenerstva.....</i>	<i>40</i>
<i>Slika 15: Dobičkonosnost trenerstva.....</i>	<i>41</i>
<i>Slika 16: Ali imajo anketiranci svojega mentorja.....</i>	<i>41</i>
<i>Slika 17: Zadovoljstvo anketirancev s ključnimi življenjskimi področji.....</i>	<i>42</i>
<i>Slika 18: Pogostost udeleževanja delavnic/seminarjev.....</i>	<i>43</i>
<i>Slika 19: Kako anketiranci pomagajo zaposlenemu pri težki nalogi.....</i>	<i>45</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Najpogostejši problemi pri izvajanju trenerstva.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 2: Pričakovani napredek zaradi izvajanja trenerstva.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 3: Dejanski napredek zaradi izvajanja trenerstva.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 4: Razlogi za neizvajanje trenerstva v podjetju.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 5: Pomisleki, ki jih imajo anketiranci pri izbiri trenerja.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 6: Razlogi, da se anketiranci ne udeležujejo delavnic/seminarjev.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 7: Učinkovitost posameznih metod izobraževanj.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 8: Zaposleni in vodje na delovnem mestu.....</i>	<i>46</i>

UVOD

Podjetja se v svojem poslovnem okolju srečujejo z nenadnimi in hitrimi spremembami na različnih področjih. Če želijo ostati konkurenčna z drugimi podjetji, se morajo naglo prilagajati novim potrebam na trgu. Tradicionalna hierarhična struktura podjetij ne deluje več, saj ne omogoča hitrega odzivanja na spremembe. Vodilno osebje mora zaposlenim prepuščati vse večjo moč odločanja, saj se lahko s tem hitreje odzivajo na zahteve okolja. Zaposleni tako postajajo ključna konkurenčna prednost. Podjetja morajo zato usposablјati svoje zaposlene, da bodo sposobni hitrega prilagajanja novim načinom dela. Najboljši način za usposablјanje zaposlenih na delovnem mestu je trenerstvo. Trenerstvo je proces, ki posamezniku omogoča, da odkrije in razvije svoje skrite potenciale. S pomočjo trenerstva posameznik lažje uvaja spremembe, se uči in napreduje. Naloga trenerja je, da posameznika opremi z orodji, ki jih leta potrebuje, da doseže svoje cilje.

Trenerstvo je način usposablјanja, ki temelji na postavljanju pravih vprašanj. Trener je strokovnjak, ki ne deli nasvetov, temveč pomaga posamezniku, da sam poišče rešitev, ki je zanj najbolj utrezna. Za razliko od mentorstva, kjer izkušeni mentor posreduje svoje znanje in izkušnje manj izkušenemu posamezniku, pri trenerstvu ne gre za svetovanje in delitev nasvetov. Posameznik, ki sam poišče pot do rešitve, je tako veliko bolj zavezan, da uresniči svoje odločitve.

Namen diplomskega dela je prispevati k večji prepoznavnosti trenerstva in zmanjševanju nejasnosti med trenerstvom, mentorstvom in drugimi oblikami usposablјanja pri delu ter prikazati koristi, ki jih ima podjetje in posameznik zaradi vključenosti v proces trenerstva. Namen je tudi spodbuditi podjetja k uvajanju trenerske kulture in posameznike k vključitvi v proces trenerstva.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti prisotnost trenerstva v podjetjih in na vzorcu udeležencev programa Young Managers Program na Poslovni šoli Bled IEDC proučiti, kakšne so koristi uvajanja trenerstva za podjetje in posameznika. Z empiričnim delom sem želela preveriti tri hipoteze. S prvo hipotezo predpostavljam, da trenerstvo prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in vodjo, večji produktivnosti zaposlenih, večjemu zadovoljstvu in samozavesti zaposlenih na delovnem mestu, boljšemu timskeemu delu ter večji jasnosti glede tega, kaj želijo zaposleni doseči na delovnem mestu. Z drugo hipotezo želim potrditi, da bi več kot polovica vseh anketiranih želela imeti osebne trenerja, če bi podjetje ponudilo to možnost. S tretjo hipotezo pa predpostavljam, da ima več posameznikov svojega osebne mentorja kot pa osebne trenerja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. V prvem poglavju opredelim vodenje in predstavim naloge vodje. Predstavim tudi spremembe glede pojmovanja vlog vodilnega osebja. V drugem poglavju opredelim trenerstvo in vloge trenerja ter opišem osnovne

inštrumente in tehnike trenerstva ter faze v procesu trenerstva. Predstavim tudi trenerstvo kot stil vodenja in koristi trenerstva, prikažem razliko med trenerstvom in drugimi modeli ter navedem najpogostejše negativne izide pri trenerstvu. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov ankete. V tem poglavju podam tudi predloge za uvajanje trenerstva v podjetjih.

1 VODENJE

Podjetje, ki želi biti uspešno na dolgi rok, potrebuje vodje, ki bodo vodili svoje zaposlene tako, da bodo dosegali cilje podjetja. Vodja je torej nekdo, ki razvija dolgoročno vizijo ter pri tem navdihuje, razvija in motivira sodelavce. Vodja se mora osredotočati na lastni razvoj ter na osebni in profesionalni razvoj svojih sodelavcev. V uspešnih podjetjih se vodja in zaposleni ves čas razvijajo ter imajo najnovejša znanja, ki jih uporabijo za doseganje zastavljenih ciljev.

1.1 Opredelitev vodenja

V literaturi lahko najdemo različna pojmovanja o tem, kaj pomeni pojem vodenje. Sčasoma se je vsebina vodenja spreminjala, saj ljudje vedno iščejo nove oblike vplivanja na druge z namenom, da le-ti bolje izrabijo svoje zmožnosti. Razni avtorji različno opredelijo vodenje, čeprav se vsebinske opredelitve precej ujemajo.

Možina pravi, da je vodenje »*sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev*« (Možina et al., 2002, str. 499). Vodenje se nanaša na usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi svoje naloge čim boljše izvrševali, in sicer ob čim manjši vloženi energiji in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine za doseganje ciljev (Možina, 1992, str. 8).

Bass (Možina, 1994, str. 6) podobno pravi, da je vodenje proces vplivanja z namenom, da skupina doseže cilje skupine ali organizacije.

Čeprav avtorji podajajo različne definicije vodenja, se jih večina strinja, da je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine z namenom, da se doseže cilj v dani situaciji (Možina, 1994, str. 12).

1.2 Naloge vodje

Preučevalci tega področja že dolgo ugotavljajo, katere so skupne lastnosti in glavne naloge vodij. Skupna lastnost vseh velikih vodij je, da jim ljudje želijo slediti. Edina stvar, ki loči vodje od ostalih posameznikov, so ljudje, ki sledijo vodji. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s preučevanjem vodij, se večinoma osredotočajo na osebnostne lastnosti, navade, vedenja, ki jih

mora imeti dober vodja. Ko pozornost preusmerimo na odnos vodja – sledilec, lahko na vodenje pogledamo z druge perspektive. Če mora vodja imeti ljudi, ki mu bodo sledili, potem mora biti večina dejanj vodje usmerjenih na pridobivanje sledilcev. Namesto vprašanj: »Kako naj vodim? Kaj moram storiti, da bom dober vodja?« se mora vodja torej vprašati: »Kaj naj storim, da mi bodo drugi sledili? Kakšne potrebe imajo drugi? Kako naj si pridobim zaveznike?« (Boyett & Boyett, 1998, str. 12–13).

Vodja mora usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, še pomembneje pa je, da jih pripravi do tega, da si dosego ciljev želijo. Vodenje tako pomeni zmožnost spodbujanja in motiviranja ljudi, da si prizadevajo za skupne cilje. Nekateri vodje so zato prepričani, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog, drugi so prepričani, da je najpomembnejše ustvarjati dobre odnose, tretji so mnenja, da je njihova naloga, da v celoti prevzamejo odgovornost za sprejete cilje. Vsakdo pa najbrž misli, da je njegov način vodenja pravilen (Možina et al., 2002, str. 500).

Glavne naloge vodje so, da se zaveda vseh dejavnikov, ki vplivajo na vodenje, da aktivno usmerja dogajanja ter da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina et al., 1994, str. 500).

1.3 Sodobno vodenje

Kouzes in Posner (Možina, 1994, str. 14–15) sta raziskovala, kaj se je glede pojmovanja vloge vodilnega osebja spremenilo, in sta kot nasprotje tradicionalnim pojmovanjem novo pojmovanje vodenja opredelila takole:

- vodja ne stremi k urejeni in stabilni organizaciji, temveč si prizadeva za neprestane spremembe v organizaciji;
- vodja spodbuja svoje zaposlene, da mu sledijo, tako da spoštuje njihove najgloblje aspiracije;
- vodja se ne osredotoča le na kratkoročne cilje, temveč sledi dolgoročni viziji;
- vodja se zaveda pomena čustev pri vodenju zaposlenih;
- vodja je energičen in entuziastičen, saj pozna smisel svojega dela;
- naloga vodje je usposabljanje drugih za akcijo, in ne kontrola ljudi;
- vodja ni osamljen, saj tesno sodeluje s svojimi sodelavci in skrbi zanje;
- vodji drugi sledijo predvsem zaradi dejanj, in ne le besed;
- vodenje je proces, in ne zgolj položaj.

Spremembe se dogajajo na vseh področjih organizacije. Za vodje bo v prihodnosti čedalje manj pomemben položaj in status ter vse bolj dokazana sposobnost obvladovanja hitrih in nenehnih sprememb. Za nove vodje bodo najpomembnejše »mehke veččine«, ki temeljijo na obvladovanju odnosov z drugimi. Vodja bo posameznik, ki bo pripravljen tvegati, se učiti in

ohranjati pozitivno gledanje na življenje. Novi vodja se zaveda, da posamezniki pri delu potrebujejo občutek, da so lahko koristni in prispevajo k nečemu, kar daje smisel. To pa pred nove vodje postavlja izziv, kako najti pomen oziroma cilj, ki ga bodo posamezniki sprejeli za pomembnega in jih bo motiviral, da bodo presegali svoje običajne sposobnosti. Vodja je odgovoren za vzpostavitev okolja, v katerem bodo zaposleni čutili, da so cenjeni kot posamezniki in da je njihov prispevek pomemben (Možina et al., 2002, str. 35–39).

2 TRENERSTVO

Podjetja si prizadevajo za ustvarjanje čim večjega dobička. Vodje se vse bolj zavedajo, da so prav zaposleni ključ do boljšega poslovanja podjetja in večjega dohodka. Zato se morajo zaposleni ves čas razvijati in izpopolnjevati. Welsby (Čeč, 2006, str. 4–5) meni, da morajo biti zaposleni vsak dan hitrejši, bolj učinkoviti, kar zahteva, da se ves čas učijo novih znanj in spretnosti. Posameznik pa lahko hitreje napreduje, če mu pri tem nekdo pomaga in ga pravilno usmerja. Človek, ki posameznika usmerja s pomočjo pravih vprašanj in mu tako pomaga, da odkrije skrite potenciale v sebi, se imenuje **trener** (angl. *coach*), proces, pri katerem trener posamezniku pomaga, da doseže svoje cilje, reši težave in uvede vse potrebne spremembe, pa imenujemo **trenerstvo** (angl. *coaching*).

Trenerstvo postaja v zadnjem času vedno bolj priljubljeno, postavlja pa se vprašanje, ali je trenerstvo nekaj povsem novega ali pa ga pod kakšnim drugim izrazom že dolgo poznamo. Breibart (Angus, b.l., str. 265) pravi, da beseda »*coach*« (trener) izhaja iz majhnega mesta Kocs na Madžarskem, kjer so izumili prve vagone. Čeč (2006, str. 8) dodaja, da se je za voz, nošenje oz. prenos uporabljala srednjeveška angleška beseda *coche*. *Coche* je bilo torej prevozno sredstvo, ki je posameznika pripeljalo z začetne lokacije na želeno lokacijo. Pomen se je obdržal, saj je trener nekdo, ki posamezniku pomaga, da od začetnega stanja pride do zelenega stanja.

Trenerstvo je v Sloveniji še precej nov izraz, zato veliko ljudi težko razume, kaj trenerstvo sploh je. Večina precej bolj pozna besedo mentorstvo. Mentor, ki je bolj izkušen, drugega, ki ima manj izkušenj, korak za korakom nauči opravljati določeno delo. Mentor posameznika usmerja z nasveti, ki mu pomagajo, da osvoji določeno veččino ali znanje. Trener pa je nekdo, ki posamezniku pomaga, da doseže svoje cilje brez ponujanja nasvetov, saj verjame, da ima posameznik vse potrebne vire za rešitev problema že v sebi. S postavljanjem vprašanj mu pomaga, da si posameznik sam razjasni, kaj ga ovira pri doseganju ciljev in kako lahko z več zadovoljstva ter hitreje doseže to, kar si želi, in postane oseba, kakršna si želi postati (Čeč, 2006, str. 4).

Trenerstvo je še najbolj poznano na področju športa. Zаметke trenerstva lahko v športu najdemo že pri starih Grkih in Rimljanih. Danes si težko predstavljamo vrhunskega športnika brez pomoči trenerja (Čeč, 2006, str. 12).

Breibart (Angus, b.l., str. 266–267) pravi, da je bilo pomembno delo v zvezi z uvajanjem trenerstva na področju športa knjiga *The Inner Game of Tennis* (Gallwey, 1974). Avtor v njej razlaga, da svojih varovancev tenisa ni učil tako, da bi jim povedal, kako morajo igrati tenis, prav tako jim ni dajal nasvetov, postavljaj jim je le vprašanja, ki so jih usmerjala, da so sami spoznali, kaj bi lahko naredili še bolje, in da so se učili iz lastnih izkušenj. Praktične izkušnje so to potrdile, saj je bil najboljši trener tisti, ki ni imel izkušenj s športom, ki ga je učil. Ker so se ljudje vse bolj zavedali koristi uporabe trenerstva v športu, so ga kmalu začeli uvajati tudi v poslovni svet. Nekateri vodilni v podjetjih so na trenerstvo sprva gledali kot na nepotrebno metodo, vendar se je kmalu izkazalo, da trenerstvo prinaša koristi skoraj vsem, ki pri svojem delu prihajajo v stik z ljudmi.

Danes bi moral večina trenerstva poznati vsak vodja, saj je razvijanje zaposlenih velika konkurenčna prednost podjetja, ki želi biti uspešno na dolgi rok. Trenerstvo je ena od oblik, ki posameznikom pomagajo, da se hitreje učijo in napredujejo ter tako prispevajo k boljšemu poslovanju podjetja.

2.1 Opredelitev trenerstva

Veliko posameznikov ima težave z opredelitvijo pojma trenerstva, saj je beseda trenerstvo uporabljena v številnih različicah in vsaka od teh opisuje različne tehnike, ki se uporabljajo v trenerstvu (McLeod, 2003, str. 4). Obstaja več definicij trenerstva, ki jih lahko uporabimo.

Trenerstvo ni le sredstvo za reševanje problemov. Trener je bil še pred nekaj leti nekdo, ki je posredoval v podjetju takrat, ko podjetje ni bilo uspešno in je imelo težave. Največkrat takrat, ko je imel vodja neprimeren stil vodenja, in pa v primeru, ko je moral nekdo sporočiti zaposlenim negativno novico. Danes pa so razmere drugačne. Podjetja so v konkurenčnem okolju, na trgu se dogajajo spremembe, zaposleni morajo biti pri delu natančni in hitri, da lahko dosežejo poslovne cilje. Trenerstvo posameznikom omogoča, da izkoristijo ves svoj potencial in postanejo učinkovitejši v okolju, v katerem delujejo. Največkrat je trenerstvo namenjeno najboljšim zaposlenim v podjetju, ki imajo velik potencial in možnost za razvoj in rast. Trenerstvo je prilagodljiv in naraven proces, s pomočjo katerega lahko posamezniki dosežajo rezultate (Morgan & Harkins & Goldsmith, 2005, str. 25–27).

Trenerstvo je proces, ki posamezniku omogoča, da se uči in napreduje na ključnih področjih svojega delovanja. Dober trener mora imeti znanje, sposobnosti, razumeti mora proces, različne stile in tehnike, kar mu omogoča, da se ustrezno prilagodi posamezni situaciji, v kateri se klient nahaja (Parsloe, 1999, str. 8).

Trener z uporabo tišine, postavljanjem vprašanj in spodbudami pomaga posamezniku, da doseže svoje cilje na poslovnem področju, ki jih želi uresničiti v sedanjosti ali pa v prihodnosti (McLeod, 2003, str. 9).

Trenerstvo je interaktivni proces med trenerjem in klientom, ki jima pomaga, da bolj izkoristita potencial tako na osebnem kot poslovnem področju. Skozi proces trenerstva posamezniki poglobijo svojo sposobnost za učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kvaliteto svojega življenja (International Coach Federation, 2008).

Trenerstvo pomaga posamezniku, da postane bolj sposoben narediti spremembe tako pri sebi kot tudi v podjetju in v svetu. Trener vpliva na posameznikovo vizijo in vrednote ter si prizadeva, da je njegovo mišljenje in vedenje v skladu s tistim, kar si želi uresničiti (Hargrove, 2003, str. 15).

Trener je nekdo, ki posamezniku pomaga, da se njegove vrednote v skladu z največjimi prizadevanji. Trener pomaga posamezniku, da se bolj jasno zaveda, kaj želi, in je zato bolj odločen pri uresničevanju svojih ciljev. Trener spodbuja posameznika, da je zavezan dolgoročni viziji, medtem ko pogumno živi v sedanjosti. Trener ima namen, da posameznik v procesu učenja naredi preboj v osebni rasti in rezultatih (Hargrove, 2003, str. 15–18).

Trener je nekdo, ki pomaga svojemu klientu, da z osredotočenim učenjem hitreje doseže večjo učinkovitost na poslovnem in osebnem področju. Cilj trenerja je, da klient doseže ves svoj potencial na področjih, ki jih opredeli klient (Rogers, b.l., str. 7).

Rogers (b.l., str. 7–10) opredeli šest principov, ki veljajo za trenerstvo:

1. Klient ima vse potrebne vire za rešitev problema v sebi.

V procesu trenerstva se ugotavlja, kako priti do postavljenega cilja ali želene spremembe. Trener pomaga klientu, da rešitev najde sam, brez ponujanja nasvetov. Trenerji želijo, da posameznik sam poišče rešitev, saj verjamejo, da je vsakdo naravno kreativen in iznajdljiv. Trener s postavljanjem vprašanj in spodbudo pomaga klientu, da doseže svoje zastavljene cilje.

2. Naloga trenerja je, da s pravimi vprašanji omogoči klientu, da sam poišče rešitev.

Trenerstvo je tehnika postavljanja pravih vprašanj in osebnega izpraševanja. S pomočjo pravih vprašanj in osebnega izpraševanja posameznik dobi jasno sliko o trenutni situaciji ter odkrije možnosti in priložnosti za rešitev problema ali za dosego zastavljenega cilja. Če bi trener posamezniku dajal nasvete, bi to lahko vodilo v posameznikovo odvisnost od trenerja.

3. Trenerstvo upošteva klientovo preteklost, sedanjost in prihodnost.

Trener upošteva preteklost klienta, vendar le toliko, da mu pomaga razumeti sedanjost. Trenerstvo ni psihoterapija, ki se osredotoča zlasti na preteklost. Trener mora predvsem razumeti, da nekatera prepričanja, ki jih klient ima, izvirajo iz preteklosti.

4. Klient določi področja, na katerih želi napredovati.

Klient je tisti, ki opredeli področja, kjer se želi razvijati. Klient določa, na katerem področju najbolj potrebuje podporo trenerja.

5. Razmerje med trenerjem in klientom je enakopravno.

Odnos med trenerjem in klientom je spoštljiv. Kadar ne moreta spoštovati drug drugega, je bolje, da se proces prekine ali sploh ne začne.

6. Trenerstvo terja spremembo in akcijo.

Posamezniki se odločijo za trenerstvo takrat, ko si želijo spremembo v svojem življenju. Zato je prvi pogoj, da je trenerstvo lahko učinkovito, klientova želja po spremembi. Trener ne more pomagati nekomu, ki si ne želi spremembe. Proces trenerstva je niz usmerjenih dejanj in akcij, ki klienta vodijo k postavljenim ciljem. Lahko se zgodi, da si klient želi spremembe, vendar ne naredi ničesar, kar bi povzročilo spremembo. V takem primeru klient in trener ne moreta nadaljevati s procesom trenerstva.

Vse našteje definicije lahko združimo v sklepno misel in zaključimo, da se trenerstvo osredotoča na navdihovanje posameznika, da doseže svoje zastavljene cilje. Torej trenerstvo pomaga posamezniku, da odkrije svoje skrite potenciale in jih tudi uresniči.

2.2 Trener

Hargrove (2003, str. 50–60) pravi, da mora posameznik narediti sedem osebnih in velikih sprememb, da postane trener:

1. Trener mora biti zavezan spremembam.

Trener je posameznik, ki verjame v spremembe. Trener ne verjame v nedosegljive sanje, prepričan pa je, da ima človek v vsaki situaciji možnost izbire. Trener je posameznik, ki vztraja in spodbuja druge takrat, ko ostali obupajo. Vendar trener ne le navdihuje druge, temveč je tudi on sam s svojimi dejanji in mišljenjem vir inspiracije drugih. Trener pomaga posamezniku, da spozna, koliko možnosti ima.

2. Trener je popolnoma zavezan osebi, ki jo trenira.

Prizadeva si, da postane posameznik na področjih, ki jih želi izboljšati, izreden, ne le povprečen. Da posameznik postane odličen, pa mu mora trener postavljati velike izzive. Trener je nekdo, ki verjame, da posameznik lahko doseže vse cilje, ki si jih postavi, vendar tudi nekdo, ki ponudi oporo v prizadevanjih in neuspehih.

3. Trener je zavezan odkritosti in integriteti.

Trener je zavezan resnici, in s povratno informacijo pove, kako vidi situacijo, saj to posamezniku pomaga, da lahko stvari izboljša. Trener mora biti v odnosu do klienta iskren in mora podati klientu povratno informacijo, ne glede na to, da bi le-ta klienta lahko užalila.

4. Trener je zavezan posameznikovi viziji.

Naloga trenerja je, da posameznika spodbuja, da ostane zavezan svoji viziji kljub vsem ostalim nalogam, ki jih ima. Včasih se zgodi, da je posameznika strah, da ne bo mogel uresničiti svoje vizije; naloga trenerja je, da posamezniku vlije pogum, da zopet verjame v svojo vizijo.

5. Trener je zavezan posameznikovi spremembi.

Trener si prizadeva, da posameznik naredi spremembo znotraj sebe – spremembo prepričanj in vrednot. Posameznikovo vedenje je le posledica tega, kar verjame o sebi, svetu in drugih. Trener in klient se osredotočita na globlja posameznikova prepričanja, saj bo notranja sprememba povzročila, da bo posameznik izbral drugačno vedenje.

6. Trener je usmerjen k dejanjem.

Trener je usmerjen na rezultate in dejanja in deluje tudi takrat, ko ne ve, kakšen bo rezultat njegovih dejanj. Raje se prej loti uresničevanja ciljev in sproti prilagaja in popravlja pot, kot da bi čakal na prave okoliščine.

7. Trener je vodja.

Trener je posameznik, ki zelo dobro pozna psihologijo človekove osebnosti. Trener z izzivi in spodbudami usmerja posameznika, prav tako pa daje priznanje za vse uspehe in rezultate.

Odlični trenerji se zavežejo, da bodo naredili spremembo v življenju svojega klienta. Dober trener ni le nekdo, ki pozna vse tehnike, nekdo ki ima spretnosti, temveč je zelo pomembno tudi, kakšen je trener kot človek. Na zahodu se precenjuje znanje, sposobnosti in tehnike, medtem ko se daje premalo poudarka človeku kot takemu. V procesu učenja se posameznik premalokrat vpraša, kdo mora postati, da bo lahko naredil vse, kar si je zastavil, in vse prevečkrat, katera znanja in sposobnosti mora imeti in kaj mora storiti, da bo to uresničil. Vzhodna kultura v procesu učenja poudarja, da mora človek razviti svojega duha, disciplino in hkrati pridobiti tehnike in znanja. Odličen trener je torej nekdo, ki se najprej vpraša, kdo mora postati kot človek, in šele nato, kaj mora storiti. Kar posameznik počne, je samo rezultat tega, kar verjame o sebi. Vodja, ki želi odlične rezultate, mora najprej postati človek, katerega lastnost je odličnost. To, kar posameznik počne, njegova dejanja, so torej le rezultat tega, kar posameznik je. Posameznik se na posamezne dogodke odziva v skladu s tem, kar verjame o sebi, drugih in svetu. Ralph Waldo Emerson je rekel, da to, kar človek je, tako glasno govori o njem, da se ne sliši tega, kar govori (Hargrove, 2003, str. 43–46).

Trenerstvo je potovanje, ne le pot. Trener se v procesu učenja, da postane trener, razvija in izobražuje. Trener potrebuje čas, da zna pravilno uporabiti tehnike in metode ter se razvije (Hargrove, 2003, str. 16). Še preden trener začne s trenerstvom, mora odkrito oceniti samega sebe. Trener mora najprej dobro spoznati samega sebe in nato razviti vse spretnosti, ki jih bo potreboval za dobrega trenerja (Parsloe, 1995, str. 9–11).

2.3 Osnovna orodja trenerstva

Trener pri svojem delu uporablja različna orodja, s pomočjo katerih posameznika pripelje do cilja. McLeod (2003, str. 5–8) pravi, da so najbolj učinkovita orodja v trenerstvu tišina, postavljanje vprašanj in postavljanje izzivov. Opisala sem še nekatera najpogostejša orodja, ki jih navajajo drugi avtorji: poslušanje, povratno informacijo in postavljanje ciljev.

- **Tišina**

Trener mora v procesu trenerstva vedeti, kdaj mora biti tiho. Ko se v klientu dogajajo notranje spremembe, ko podvomi v svoja dosedanja prepričanja, vedenje ali na določeno situacijo v svojem življenju začne gledati z drugega zornega kota, mora do novih spoznanj priti v tišini, in ga trener ne sme zmotiti. Klient razmišlja o smiselnosti svojega početja, določenih vedenjskih vzorcih in prihaja do novih spoznanj, zato je zelo pomembno, da ta proces resnično doživi in začuti. Naloga trenerja v tem času je le, da v tišini posluša in spremlja klienta. Trener mora vedeti, kdaj mora biti tiho, še bolj pomembno pa je, da ve, kdaj lahko prekine tišino. Pogosto se zgodi, da klient ob drugačnem gledanju na določeno situacijo doživi veliko čustev. Čustva, ki se jih klient zave, so največja motivacija za spremembo.

- **Postavljanje vprašanj**

Vprašanja so naslednji pomemben element v trenerstvu. Zelo je pomembno, da v procesu trenerstva trener postavlja vprašanja, saj tako oba dobita veliko potrebnih informacij, trener pa s postavljanjem vprašanj klientu pomaga, da razišče več možnosti. S postavljanjem vprašanj trener bolje razume svojega klienta, raziskuje pozitivne izkušnje v klientovi preteklosti ter spodbuja nove načine gledanja na določeno situacijo. S postavljanjem vprašanj se klient distancira od situacije, tako da lahko na določeno situacijo pogleda bolj objektivno. Klient tudi ugotovi, ali je njegovo vedenje v skladu z njegovimi vrednotami. Vprašanja klientu tudi pomagajo ugotoviti, kako pripravljen je na spremembo in katera so njegova omejujoča prepričanja. Prepričanja, ki mu pomagajo pri uresničevanju ciljev, obdrži, prepričanja, ki ga omejujejo, pa zamenja.

- **Postavljanje izziva**

Trener lahko svojemu klientu namesto vprašanj postavi izziv. Kadar klientu postavimo izziv, ima to lahko podobne učinke kot postavljanje vprašanj, le da je ponujanje izziva precej bolj napadalno. Klientu ponudimo izziv takrat, kadar je njegovo prepričanje, ki ga omejuje, zelo močno in negativno. Kadar ponudimo klientu izziv, ga spodbudimo, da podvomi v svoje omejujoče prepričanje in razmišljanja. Klient ugotovi, da lahko nekaj ukrene in tako spremeni nastalo situacijo.

- **Poslušanje**

Trener se pogovoru s klientom popolnoma posveti in ga posluša z vso pozornostjo. Pozorno poslušanje pomeni, da trener nameni klientu kvalitetni čas in pozornost. Pri komunikaciji pri trenerstvu ne gre za dajanje nasvetov, temveč izkazovanje spoštovanja do sogovornika. Trener pri pogovoru s klientom le posluša, brez odobravanja ali neodobravanja klientovega pripovedovanja, kar klientu omogoča, da pride do novih spoznanj. S pozornim poslušanjem trener ugotovi, kakšna prepričanja, predpostavke in vrednote ima klient. Torej trener ne posluša le vsebine pogovora, temveč poskuša na podlagi vsebine ugotoviti, kakšna so klientova prepričanja o sebi, drugih in svetu (Hargrove, 2003, str. 65–71). Trener mora razviti tudi sposobnost prepoznavanja telesne govornice, saj večji del naše komunikacije poteka preko

nebesedne govorice. Trener mora biti pozoren na izraz na obrazu, premike telesa, telesno držo klienta, kontakt z očmi, gestiko obraza, saj lahko govorica telesa nakazuje različna čustva (Parsloe, 1995, str. 9–11).

- **Povratna informacija**

Dajanje povratne informacije pomeni, da trener klientu pomaga določiti, kaj je naredil dobro in kaj bi lahko naslednjič storil drugače. Trener klienta pohvali za tisto, kar naredi dobro, in mu tako pomaga do večje samozavesti. Povratna informacija pomaga zgraditi odnos in ustvarja zaupanje med trenerjem in klientom (Caplan, b.l., str. 135).

Podajanje povratne informacije je ključni element trenerstva, zato je pomembno, da je povratna informacija ustrezno posredovana (Harvard Business School Press, 2006, str. 14–16):

- Pri podajanju povratne informacije se mora trener osredotočiti na klientovo vedenje, in ne na klienta kot osebo, njegov značaj ali osebnost. Klient se tako ne bo počutil osebno napadenega. Trener se izogiba besedam, ki bi pomenile osebni napad na klienta. Trener ne reče: »Ti si nesramen in oblasten,« temveč konkretno opiše posameznikovo vedenje: »Svojega sodelavca si na zadnjih treh sestankih večkrat prekinil.« V drugem primeru se je trener osredotočil na klientovo vedenje, in ne na označbo klienta kot osebe.
- Trener se mora pri podajanju povratne informacije izogibati posploševanju. Namesto da reče: »Odlično si opravil delo,« pove, kaj konkretno je klient naredil dobro: »Naredil si zelo pregledno predstavitev, kar je poslušalcem omogočilo, da so razumeli sporočilo.«
- Trener mora povedati, kako klientovo vedenje vpliva na potek njegovega dela in ostale zaposlene.
- Trener mora biti iskren. Povratno informacijo mora podati z jasnim sporočilom, da želi klientu pomagati.
- Pri posredovanju povratne informacije mora biti trener realističen, kar pomeni, da se mora osredotočiti na tiste stvari, na katere klient lahko vpliva.
- Povratno informacijo mora posredovati čim hitreje po dogodku ali vedenju, o katerem želi spregovoriti. Pogosta povratna informacija, ki je podana takoj, je bolj učinkovita kot občasna povratna informacija.
- Dajanje povratne informacije je dvosmerni proces, kar pomeni, da mora tudi trener spodbuditi klienta, naj mu pove, kako učinkovit se mu zdi kot vodja ali trener. To trenerju omogoča, da se nauči nekaj novega o sebi, prav tako pa poveča zaupanje med trenerjem in klientom.

- **Postavljanje ciljev**

Caplan (b. 1., str. 135–136) pravi, da mora trener klientu pomagati, da si naredi osebni plan tako, da si postavi cilje. Trener mora klienta spodbuditi, da si postavi dolgoročne in kratkoročne cilje, ki bodo v skladu z njegovim poslanstvom in vrednotami. Natančno morajo

biti opredeljene spremembe, vedenja in nova znanja, v katerih želi klient napredovati. Pomembno je, da klient cilje časovno opredeli in določi merilo uspeha. Pri postavljanju ciljev s trenerjem upoštevata nekaj načel:

- Cilji morajo biti realistični.
- Postaviti se morajo prioritete med nalogami, ki jih mora klient izpolniti, da doseže cilje.
- Določijo se potencialne ovire in poiščejo tudi potencialne rešitve.
- Določi se, na kakšen način lahko trener pomaga klientu pri uresničevanju ciljev.

Ena od pomembnih nalog trenerja je, da do vseh težav in izzivov razvije pozitiven pristop. Klient mora trenerju zaupati, saj v nasprotnem primeru ne bo zadovoljivih rezultatov. Odgovornost tako klienta kot trenerja je, da razvijeta pozitiven pristop k trenerstvu. Trener pomaga, da klient v sebi razvije navdušenje za lasten napredek (Parsloe, 1995, str. 9–11). Trener mora govoriti tako, da navduši klienta, da najde nove rešitve in da premaga ovire. Nekateri trenerji pomagajo svojemu klientu, da pride do rešitev, tako, da povejo kakšen primer, zgodbo ali pa razkrijejo kaj o sebi (Flaherty, 1999, str. 149–150).

2.4 Faze v procesu trenerstva

Pogovor med trenerjem in klientom poteka v zaporednih fazah, ki si logično sledijo. Glavni namen komunikacije med trenerjem in klientom v procesu trenerstva je, da klient spremeni svoje vedenje in s tem reši problem, ki ga ima. Trener v posameznih fazah procesa trenerstva klientu pomaga, da ugotovi, kaj je tisto, kar bi moral nehati početi, in kaj mora početi, da bo dosegel svoje cilje (Fournies, 2000, str. 156).

Avtorji podobno opisujejo faze, ki si sledijo v procesu trenerstva, čeprav ni splošnega pravila, koliko je faz in natančno v kakšnem zaporedju si sledijo. Parsloe (1999, str. 8–13) in Fournies (2000, str. 158–186) podobno opišeta faze v procesu trenerstva:

- **Analiza trenutnega stanja**

Začetna faza trenerstva je, da se analizira situacija, to pomeni, da se klient začne zavedati, da mora izboljšati svoje delovanje. Klient mora sam začutiti potrebo, da začne aktivno sodelovati s trenerjem. Tako kot konja lahko le pripeljemo k vodi, prisiliti, da pije, pa ga ne moremo, tako tudi trenerstvo ne bo imelo učinka, če si klient resnično ne želi izboljšave. Posameznik spozna, kakšna je njegova trenutna situacija, in to trenutno situacijo primerja s stanjem, ki ga želi v prihodnosti (Parsloe, 1999, str. 8–13). V prvi fazi torej klient spozna, da problem obstaja. Včasih se lahko zgodi, da klient ve, da dela nekaj narobe, vendar ne ve, da je to problem. Vse dokler se klient ne strinja in ne spozna, da problem obstaja, trener ne preide na drugo fazo, saj problema ne moreta rešiti, če se klient ne strinja, da ima problem. Posameznik mora spoznati, kakšne posledice imajo njegova dejanja. Posamezniki ne počnejo slabih stvari namenoma. Petindevetdeset odstotkov ljudi se strinja, da ima problem, ko spoznajo, kakšne posledice ima njihovo vedenje. Če ljudje počnejo stvari, ki zanje niso dobre, je to zato, ker

mislijo, da posledice njihovega vedenja ne bodo negativne. V prvi fazi torej najprej opišemo problem, raziščemo, kakšne so posledice posameznikovega vedenja, potem pa opišemo, kakšne so lahko posledice, če bo nadaljeval s takim obnašanjem, in opredelimo, kakšno je želeno vedenje (Fournies, 2000, str. 158–186).

- **Iskanje možnih rešitev**

V drugi fazi je potrebno poiskati rešitve za problem. Treba je ugotoviti, kakšne so možnosti, da posameznik pride do zelenega cilja. Stvari, ki jih je zaposleni počel do sedaj, ga niso pripeljale do cilja, zato se je z njim treba dogovoriti, kaj bo zdaj počel drugače, da bo prišel do zelenega cilja. V drugi fazi trener in klient še ne izbereta prave alternative, le zbereta vse možne alternative. Pomembno je, da trener in klient skupaj prideta do možnih rešitev, da oba prispevata k čim večjemu naboru možnih rešitev. Trenerjeva naloga je, da s postavljanjem pravih vprašanj spodbudi čim več rešitev. V času iskanja idej trener ne ocenjuje uporabnosti le-teh, ker se tako izgublja čas, ki je namenjen zbiranju idej. Če trener ocenjuje ideje, potem zaposleni ne bo sproščen pri dajanju idej in jih bo tako nanizal precej manj. Trener, ki bi neko idejo že v fazi zbiranja idej ocenil kot dobro, s tem zaposlenega ne bi motiviral za nadaljnje iskanje (Fournies, 2000, str. 158–186).

- **Izbira rešitve**

V tretji fazi trener in klient skupaj preučita, katera rešitev bi bila najbolj primerna, in se odločita za najboljšo izbiro. Pomembno je, da se oba strinjata s predlagano rešitvijo in določita, kdaj zaposleni prične z drugačnim načinom dela (Fournies, 2000, str. 158–186).

- **Spremljanje napredka**

V četrti fazi je treba oceniti dosedanje delovanje. V fazi ocenjevanja sta vključena tako trener kot klient. V tej fazi je treba ugotoviti, če so bili cilji doseženi, in če niso bili doseženi, je potrebno najti razloge za njihovo neuresničitev. Ker se proces izboljševanja in napredovanja nikoli ne zaključi, se ta cikel ponovi tolikokrat, kot je treba (Parsloe, 1999, str. 8–13). Trener spodbudi prave korake s pohvalo in ponudi pomoč, če klient ne uresničuje postavljenih ciljev. Vodje pogosto ne preverijo, če zaposleni sledijo dogovorjenim spremembam in ciljem, vodja le predvideva, da bo zaposleni nekaj naredil, če je obljubil. Pogosto se zgodi, da zaposleni čez nekaj časa zopet začne delati stvari tako, kot jih je počel pred spremembo. Zaposleni se spremeni, vendar ker vodja ne spremlja napredka, zaposleni ne dobi pohvale in priznanja, in zato ni motiviran za spremembo in novo delovanje. Tako se zaposleni vrne k neustreznemu vedenju, saj se v starem načinu delovanja počuti precej bolje kot v novem. Da se bo počutil dobro ob novem načinu delovanja, potrebuje priznanje svojega vodje. Naloga vodje pa je, da zaposlenemu poda povratno informacijo in spodbudi dobro izvedbo. Vodja mora spremljati napredek čim bolj pogosto in pohvaliti zaposlenega za novo vedenje ter čim bolj natančno opredeliti vedenje, ki ga mora zaposleni spremeniti, saj je tako lažje določiti, ali je do spremembe prišlo. Vodja mora spremljati zaposlenega pri vpeljevanju novega, drugačnega

vedenja toliko časa, da novo vedenje postane del njegove osebnosti (Fournies, 2000, str. 158–186).

2.5 Tehnike pri trenerstvu

Nobena tehnika trenerstva ni splošno sprejeta in uporabljana med vodji in menedžerji (Hargrove, 2003, str. 1). Različni avtorji opisujejo različne tehnike, ki se uporabljajo v trenerstvu. Opisala bom model GROW, ki se v literaturi pogosto navaja, in tehniko ADAPT.

2.5.1 Model GROW

Parsloe (1999, str. 26–27) predstavi model GROW, ki je najpogosteje uporabljena tehnika pri trenerstvu. Tehnika je primerna predvsem za posameznike, ki že imajo neko osnovno znanje, sposobnosti in motivacijo, da se spoprimejo s težavo. Tehnika GROW temelji na postavljanju pravih vprašanj in na strukturiranih korakih:

- **Določitev cilja**

Najprej je treba natančno opredeliti cilj (*Goal*), ki ga posameznik želi doseči v procesu trenerstva. Cilj mora biti čim bolj natančno določen in merljiv, da se lahko spremlja napredek. Pomembno je, da klient in trener natančno opredelita rezultat, saj bosta tako spremljala, kdaj bo cilj dosežen.

- **Ocena sedanjega stanja**

Prav tako, kot je pomembno, kaj si klient želi doseči, mora tudi vedeti, kje se nahaja v tem trenutku, kakšna je njegova realnost (*Reality*). Ko si klient razjasni, kje se nahaja v danem trenutku, je rešitve mnogo lažje najti.

- **Določitev možnosti**

Ko klient ve, kakšna je njegova trenutna situacija in kam želi priti v prihodnosti, se raziščejo možnosti (*Options*), ki bodo klienta pripeljale do zelenega cilja.

- **Poiskati vire motivacije**

Vendar to še vedno ni dovolj; klient mora imeti tudi motivacijo (*Will*), da izpelje eno izmed možnosti, ki sta jih s trenerjem izbrala v tretjem koraku.

2.5.2 Model ADAPT

Čeč (2006, str. 15) navaja model ADAPT, ki se uporablja v trenerstvu:

- **Ocena trenutnega stanja** (angl. *asses current performance*)

Trener v prvem koraku oceni, kakšno je trenutno stanje, v katerem se klient nahaja. Trener mora vedeti, kje se klient nahaja v danem trenutku, saj mu to omogoča, da lažje spremlja napredek. Pomembno je tudi, da klient in trener ugotovita, na kakšen način je klient dosegel trenutne rezultate ter katere strategije in taktike so ga pripeljale do trenutnega stanja.

- **Razvoj plana** (angl. *develop a plan*)

V drugem koraku klient določi cilje, ki jih želi doseči. Pri opredeljevanju ciljev mora klient določiti, kakšno stopnjo napredka želi doseči, in časovni rok, do katerega bo cilje dosegel. Trener pa mu pomaga, da si odgovori na vprašanje, katere cilje je sposoben doseči. Skupaj s trenerjem klient postavi strategije za doseg ciljev. Dogovorita se tudi o trenerjevi vlogi pri uresničevanju posameznikovih ciljev.

- **Delo na konkretnem planu** (angl. *act on the plan*)

Klient se mora strinjati s planom, ki sta ga naredila s trenerjem, trener pa mora zagotoviti, da se plan tudi uresničuje.

- **Kontrola napredka** (angl. *progress check*)

Pomembno je, da trener v vseh korakih spremlja klientov napredek. Klientu, ki se oddalji od začrtane poti k postavljenim ciljem, pomaga, da izbira dejanja, ki ga bodo pripeljala do zastavljenega cilja. Za učinkovito spremljanje napredka morajo biti natančno določena merila, s katerimi merimo rezultate.

- **Povej in vprašaj** (angl. *tell and ask*)

V zadnjem koraku se trener in posameznik pogovorita o doseženih ciljih in napredku, kaj je posameznik dosegel v primerjavi s postavljenim ciljem in kakšne cilje želi posameznik uresničiti v prihodnosti.

2.6 Trenerstvo kot stil vodenja

Vodja, ki želi biti uspešen, mora svoj stil vodenja prilagajati pričakovanjem zaposlenih in poslovnemu okolju podjetja. Trenerstvo kot stil vodenja pomeni, da vodja spodbuja zaposlene, da se razvijajo ter sami iščejo rešitve za probleme, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Vodja si prizadeva, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo bolj izpolnjene ter povečajo svojo učinkovitost. Veščine trenerstva bi moral poznati vsak vodja. Nekateri vodje so že po naravi bolj odprti in znajo svoj stil vodenja prilagoditi posamezniku, nekateri pa se morajo tega naučiti. Tehnike trenerstva se lahko nauči vsak vodja, z vajo in močno voljo pa postaja pri svojem vodenju čedalje boljši (Čeč, 2006, str. 5).

2.6.1 Pomen trenerstva v sodobnih organizacijah

Durcan in Oates (b.l., str. 1–10) navajata nekaj velikih sprememb v zadnjih desetletjih, ki jih lahko opazimo v poslovnem okolju podjetja ter v samih podjetjih in zaradi katerih se kaže potreba po novih načinih vodenja in delovanja, kakršen je npr. trenerstvo:

- **Hitre in nepredvidljive spremembe**

Veliko težje je predvideti, kakšna bo prihodnost podjetja, saj se spremembe dogajajo hitro in nepredvidljivo. To pomeni, da morajo biti podjetja fleksibilna in da se morajo zaposleni znati hitro prilagoditi vsem spremembam. Probleme morajo znati reševati na kreativen način, zanašanje zgolj na izkušnje ni več dovolj.

- **Naraščajoča globalna konkurenčnost**

Podjetja se soočajo z veliko konkurenčnostjo na globalnem trgu. Napredek v tehnologiji je prinesel velike spremembe, izdelki se hitro razvijajo, procesi se neprenehoma izboljšujejo. To zahteva od zaposlenih, da se hitro učijo novih spretnosti in veščin. Caplan (b.l., str. 5–6) poudarja, da je upravljanje z znanjem zelo pomembno pri ohranjanju konkurenčne prednosti. Upravljanje z znanjem je odvisno od učinkovitosti zaposlenih, saj so zaposleni tisti, ki upravljajo s tehnologijo in znanjem. Organizacije želijo uvesti v svojo kulturo željo po neprestanem učenju, in trenerstvo je ena od oblik, ki to omogoča.

- **Drugačna pričakovanja kupcev**

Inovacije in napredek izdelkov in storitev so povečali pričakovanja kupcev, kupci postajajo vse bolj zahtevni. Če želi podjetje obstati na trgu, se mora zaradi velike konkurence prilagoditi vse večjim zahtevam kupcev. Včasih so podjetja povedala strankam, kdaj bodo dobile naročilo, danes pa so stranke tiste, ki povedo, kdaj bodo naročile. Caplan (b.l., str. 4–5) dodaja, da gre odnos iz smeri dajanja nasvetov v smer skupnega odkrivanja rešitev za posamezen problem, ki ga kupec ima.

- **Drugačna organizacijska struktura**

Podjetja so danes drugačna, kot so bila včasih. V sodobnih podjetjih je vse manj hierarhične strukture, saj ta ne deluje več. Poslovno okolje podjetja zahteva hitre odločitve, zato se podjetje s hierarhično strukturo in centraliziranim odločanjem zaradi predolgega procesa odločanja ne more dovolj hitro prilagoditi vsem spremembam. Decentralizacija odločanja omogoča večjo odzivnost v poslovnem okolju podjetja, zaposleni pa morajo biti odzivni in kreativni pri iskanju rešitev. Podjetja se zavedajo, da lahko hitro odzivnost dosežejo le tako, da dajo odgovornost tistim, ki so najbližje problemu.

- **Bolje izobražena delovna sila**

Bolje izobraženi posamezniki želijo več svobode in odgovornosti pri odločanju, prevzemanju iniciative in doseganju rezultatov. Ne želijo več le upoštevati navodil. Zaradi velike konkurenčnosti med podjetji in tudi na trgu dela posameznikom tudi varnost delovnih mest ni več toliko pomembna. Posameznik se želi zaposliti v podjetju, ki mu bo omogočilo sprejemanje pobud, večjo odgovornost pri sprejemanju odločitev in neodvisnost ter izzive. Zaposleni nimajo več tolikšnega spoštovanja do avtoritet kot včasih in želijo večjo samostojnost pri sprejemanju odločitev.

Zaradi vseh teh sprememb znotraj organizacij in v okolju je treba poiskati nove pristope. Podjetja se morajo zaradi novih potreb preoblikovati, spremeniti. Da pa se podjetje lahko spremeni, se morajo najprej spremeniti vodje na vseh ravneh. S trenerstvom lahko pospešimo proces spreminjanja in preoblikovanja podjetij (Caplan, b.l., str. 3).

2.6.2 Vodja kot trener

Vodja, ki želi v svoji organizaciji narediti spremembo, mora najprej spremeniti sebe. Vodje pogosto vidijo vse spremembe, ki se morajo v neki organizaciji zgoditi, le tega ne, da morajo

spremeniti tudi sebe. Vodja, ki se je dolgo vedel na določen način in je razvil svoje strategije uspeha, da je dosegel vodstveni položaj, kot vodja potrebuje drugačne načine vedenja. Strategije, ki so posamezniku v preteklosti pomagale do uspeha, mu lahko danes predstavljajo največjo oviro. Trener mu pomaga, da sam ugotovi, da določen način vodenja ni učinkovit. Vodja, ki ne ustrezno prilagodi svojega stila vodenja, preden se loti spreminjanja svoje organizacije, ne more uspeti. Vendar spreminjanje določena stila vodenja ni lahko (Hargrove, 2003, str. 31–37).

Vodja mora svoj način vodenja prilagoditi spremembam, ki se dogajajo v poslovnem okolju podjetja. Naloge vodij so danes drugačne. Vodja si mora prizadevati, da razvija svoje zaposlene ter jih spodbuja k vseživljenjskemu učenju. Zaposleni imajo do vodij tudi drugačna pričakovanja. Od vodij se vse bolj pričakuje, da so svojim zaposlenim trenerji in partnerji, zaposleni pa postajajo partnerji, vseživljenjski učenci in sodelavci. Vodja mora zaposlene spodbujati, da izkoristijo ves svoj potencial in stremijo k razvijanju samih sebe. Trenerstvo kot nov način vodenja ustreza novim potrebam in pričakovanjem zaposlenih. Nov način vodenja zaposlenim omogoča, da si bolj svobodno organizirajo svoje delo in svoj čas in se bolj svobodno odločajo. Zaposleni se čutijo povezane s podjetjem, zato kljub večji svobodi čutijo večjo odgovornost pri svojem delu (Caplan, b.l., str. 5–7).

Trenerstvo kot stil vodenja ne pomeni, da damo zaposlenim vse odgovore na vprašanja in da jim povemo, kako morajo nekaj narediti. Vodja zaposlene spodbuja, da sami poiščejo možnosti in rešitve za probleme. Vodja postaja nekdo, ki usmerja, vendar ne z nasveti, temveč zaposlene spodbuja, da sami poiščejo rešitev. Ker zaposleni sami poiščejo rešitev, imajo tudi večjo motivacijo za njeno uresničevanje. Samostojno iskanje novih rešitev pa spodbuja inovativnost, kreativnost in podjetnost. Pri zaposlenih, ki ne morejo sami poiskati rešitve ali možnosti, s katerimi bi rešili problem, vodja posreduje in jim pri tem pomaga. Večja verjetnost je, da bo vodja dal več nasvetov in napatkov pri delu z neizkušenimi zaposlenimi in tistimi, ki ne dosegajo standardov. Vodja mora glede na izkušnost in motiviranost zaposlenega ter kompleksnost naloge sam oceniti, ali bo uporabil trenerstvo le s postavljanjem vprašanj ali bo zaposlenega poskušal usmerjati tudi z nasveti. Caplan (b.l., str. 33) poudarja, da mora vodja, ki želi biti učinkovit kot trener, prilagoditi svoj stil vodenja posamezniku in okoliščinam. Tehnike trenerstva lahko trener uporabi pri reševanju vsakodnevnih težav, na sestankih ali ko zaposleni prevzame nove odgovornosti pri delu, ki zahtevajo pridobitev dodatnega znanja in sposobnosti. Pomembno je, da je vodja s svojim vedenjem in vrednotami zgled svojim zaposlenim (Caplan, b.l., str. 20–23).

V podjetjih, kjer vlada avtorski način vodenja, vodja kot trener veliko težje vpeljuje trenerstvo kot stil vodenja, saj okolje ne podpira takega načina vodenja. Vodja, ki uporablja trenerstvo kot stil vodenja, lahko prihaja v konflikte z drugimi vodji in zaposlenimi, saj drugi vodje dojemajo trenerstvo kot izgubo časa, medtem ko trener vidi avtorski način vodenja kot neučinkovit, in zaradi tega prihaja do napetosti. Zato je zelo pomembno, da se začne

vpeljevati kultura trenerstva, kjer se vsi zavedajo pomembnosti takega načina vodenja (Caplan, b.l., str. 30–31).

Učinkoviti vodje v podjetju prispevajo k razvijanju kulture, ki se osredotoča na ljudi, posledica česar so bolj zadovoljni ljudje. Zadovoljni zaposleni so pripravljene dlje časa ostati v podjetju ter so pripravljene delati več in bolj učinkovito. Končni rezultat je boljše poslovanje, večje zadovoljstvo strank ter večja uspešnost podjetja.

2.6.3 Komunikacija

McLeod (2003, str. 11–12) pravi, da ima komunikacija v trenerstvu zelo velik pomen, saj je približno 80 % uspešnosti trenerstva odvisne prav od načina komunikacije. Uspešnost sporazumevanja med klientom in trenerjem je odvisna od ustreznosti sporočanja trenerja in prav tako od ustrezne interpretacije klienta. Sporočilo, ki ga trener podaja klientu, lahko klient napačno razume, saj na njegovo zaznavanje sporočila vplivajo njegova prepričanja o sebi in drugih. Če se želita klient in trener izogniti komunikacijskim zankam, mora klient zaznati sporočilo z večjim zavedanjem. Zavestna predelava nekega sporočila omogoča, da posameznik poišče več možnosti in strategij, ki mu pomagajo rešiti problem. Dvig zavedanja klient najhitreje doseže s samoizpraševanjem.

Komunikacija pri trenerstvu je drugačna od običajne komunikacije med dvema posameznikoma. Pri trenerstvu ne gre za komunikacijo, kjer se deli nasvete, daje ocenjujoče komentarje ali presoja besede drugega, ampak za komunikacijo, kjer se trener s polno pozornostjo posveti klientu z namenom, da nanj vpliva. Trener posluša svojega klienta in je popolnoma zavezan klientovemu uspehu. Gre za medsebojno komunikacijo, kjer trener vidi v svojem klientu ves potencial, čeprav klient dela napake. Trener klienta spodbuja in ga navdušuje. Klient se po pogovoru s trenerjem počuti sposobnega, navdušenega in verjame v spremembe (Hargrove, 2003, str. 65–66).

2.6.4 Motivacija

Pogosto se zgodi, da vodje na visokem vodstvenem položaju, ki so intelektualno nadpovprečni in usmerjeni v dejanja, v določenem trenutku ne morejo več napredovati, in so lahko zaradi tega tudi odstavljene z vodstvenega položaja. Razlog za to je pomanjkanje čustvene inteligentnosti vodje in pomanjkljivo znanje o človekovi osebnosti. Vodja potrebuje te sposobnosti, da lahko uspešno vodi in razvija ljudi, vzpostavlja zaupanje z zaposlenimi ter povečuje svoje vodstvene sposobnosti (Fitzgerald & Berger, 2002, str. 119).

Hargrove (2003, str. 59) pravi, da se mora vodja (trener) dobro zavedati treh načel, ki veljajo za ljudi:

- pozitivno priznanje vodi do ponovitve vedenja

- negativno priznanje vodi do nepredvidljivega vedenja
- pomanjkanje priznanj vodi do negativnega vedenja

Trener se zaveda, da človek potrebuje priznanja in da je pomanjkanje priznanj nedopustno. V primerjavi z vodji dajejo trenerji veliko več pohval in priznanj (Hargrove, 2003, str. 59).

Tako kot naše vedenje in reakcije na okolje so tudi posameznikove čustvene reakcije pod vplivom dogodkov iz preteklosti. V procesu trenerstva posameznik spoznava svoje čustvene reakcije in spozna, da imajo čustva velik vpliv pri motivaciji za spremembo. Posameznik se v procesu trenerstva nauči, kako učinkovito uporabiti svoja čustva, da lažje doseže to, kar želi (Fitzgerald et al., 2002, str. 124–129).

McLeod (2003, str. 106) pravi, da se ljudje pogosto znajdejo v notranjem konfliktu, ko želijo v svojem življenju nekaj uresničiti, vendar ne naredijo ničesar, kar bi jih pripeljalo do njihovega cilja. Čustva so tista, ki motivirajo posameznika za spremembo in mu pomagajo, da se premika k postavljenim ciljem. Caplan (b.l., str. 99) poudarja, da mora trener razumeti, kako pri posameznikih poteka proces učenja in kaj ljudi motivira. Razumeti mora potrebe posameznikov, ohranjati njihovo motivacijo ter jih podpirati pri reševanju problemov. Nekateri se učijo hitreje kot drugi, in trener se prilagodi hitrosti učenja vsakega posameznika (Caplan, b.l., str. 99).

3.6. Kultura trenerstva v podjetju

Poslovno okolje se spreminja, in pogoji, v katerih delujejo podjetja, vse bolj spodbujajo razvijanje kulture trenerstva. Razlogi za razvijanje kulture trenerstva so potreba po upravljanju z znanjem, spremembe v pričakovanih zaposlenih, naraščajoča konkurenčnost, v velikih podjetjih pa nastaja velika potreba po razvijanju vodij. Nov način vodenja zahteva razvijanje drugačne kulture in kultura trenerstva je tista, ki ustreza potrebam, ki nastajajo v podjetjih (Caplan, b.l., str. 3).

Kultura podjetja zajema vedenje, razmišljanje, navade in vrednote, ki veljajo za neko podjetje. Način delovanja zaposlenih oz. kultura podjetja vpliva na to, kako zaposleni v podjetju sprejemajo odločitve in se odzivajo v določenih situacijah. Schein (Caplan, b.l., str. 3–4) pravi, da se kultura podjetja spreminja, in ni nujno, da je vedno enaka. Kultura podjetja vpliva na uspešnost podjetja, zato morajo v podjetju namenjati pozornost razvijanju kulture, ki bo podpirala vizijo podjetja.

Kultura trenerstva pomeni, da si zaposleni izmenjujejo znanje, imajo podobne vrednote, si zaupajo, odprto komunicirajo in se spoštujejo. Podjetje, ki ima razvito kulturo trenerstva, spodbuja delitev znanja med zaposlenimi in zaposleni se zavedajo, da jim delitev znanja omogoča lastno napredovanje ter napredovanje celotne organizacije. V podjetjih, kjer je

močna notranja konkurenca, je težje vpeljati kulturo trenerstva, saj napredujejo tisti zaposleni, ki imajo več znanja, in zaradi tega razloga ne želijo deliti svojega znanja. Če želijo podjetja vpeljati kulturo trenerstva, morajo zaposleni ponotranjiti vrednote, ki kulturo trenerstva podpirajo. V podjetjih, kjer imajo razvito kulturo trenerstva, se zaposleni jasno zavedajo, kakšni so njihovi cilji ter pristojnosti. Kultura trenerstva je usmerjena k rezultatom in dosežkom, vendar podpira fleksibilnost, saj zaposleni vedo, kakšni so njihovi cilji, pot do ciljev pa ni natančno določena. Čeprav imajo zaposleni večjo samostojnost pri uresničevanju nalog, se zavedajo omejitev pri odločanju. Kultura trenerstva podpira večjo samostojnost zaposlenih pri odločanju in zaposleni čutijo, da jih podjetje podpira tudi, če ne sprejmejo dobre odločitve. Zaposleni, ki so kaznovani za nepravilne odločitve, niso motivirani za prevzemanje pobud, zato vodje podpirajo samostojnost pri odločanju. Zaposleni imajo v podjetju občutek varnosti, vodje pa jih spodbujajo k napredku, učenju, dajanju in iskanju povratne informacije ter iskanju pomoči. Uvajanje kulture trenerstva ne pomeni, da podjetja niso osredotočena na rezultate, dobiček in konkurenčnost, pomeni le, da vodenje, ki je usmerjeno v ljudi, pozitivno vpliva na rezultate podjetja (Caplan, b.l., str. 7–18).

Caplan (b.l., str. 4) opredeli sedem značilnosti, ki veljajo za podjetje, ki ima razvito kulturo trenerstva:

1. V podjetju se zavedajo, da je izobraževanje ključno za uspešnost posameznika in celotnega podjetja.
2. Vodje uporabljajo demokratični način vodenja, kar pomeni, da ima vodja z zaposlenimi razvit partnerski in enakopraven odnos.
3. Sprejemanje odločitev je decentralizirano, odločitve samostojno sprejema tisti, ki jih bo tudi izvedel. Zaposleni imajo možnost, da se samostojno odločajo, kakšno tveganje bodo sprejeli, in si sami postavljajo svoje cilje.
4. Vodje ali menedžerji uporabljajo trenerstvo pri vsakodnevem vodenju zaposlenih.
5. Razvijanje zaposlenih in ustvarjanje učečega okolja v podjetju je glavna odgovornost vodij.
6. Zaposleni si med seboj pomagajo s prenašanjem znanja in nasvetov. Dvigujejo standarde profesionalnosti tako zase kot za celotno podjetje.
7. Trenerji in mentorji so med zaposlenimi v podjetju pozitivno sprejeti in zaposlene se spodbuja, da si v različnih obdobjih poslovnega napredovanja poiščejo svoje trenerje in mentorje.

Schein (Caplan, b.l., str. 13) pravi, da mora podjetje, ki želi uvesti kulturo trenerstva, zaposlene spodbuditi k spremembam in učenju novega vedenja, saj se ljudje spremembam v večini upirajo. Zato mora podjetje novo kulturo vpeljevati sistematično. Določene morajo biti tudi osebe, ki so odgovorne za vpeljevanje novega načina vedenja, razmišljanja in drugačnega delovanja. Proces spreminjanja kulture lahko traja več let in podjetje se v fazi vpeljevanja nove kulture srečuje z različnimi izzivi. Pri vpeljevanju kulture trenerstva je pomembno, da se trenerstvo uveljavlja z majhnimi koraki, kar zaposlenim omogoča, da začnejo počasi delovati v skladu z novimi vrednotami (Caplan, b.l., str. 13).

Kulturo trenerstva spodbujajo vodje s svojim načinom vodenja, ki spodbuja želene vrednote in vedenje. Vodje se morajo z zaposlenimi čim več pogovarjati o vrednotah in viziji podjetja na sestankih, skupnih združenjih, prizadevati pa si morajo tudi, da so sistemi nagrajevanja in način vodenja zaposlenih v skladu s temi vrednotami. Podjetje lahko vpelje kulturo trenerstva, če so zaposleni sprejeli vrednote, kot so delitev znanja, spoštovanje drug drugega, odprta komunikacija ter medsebojno zaupanje. Vrednote kulture trenerstva morajo ljudje ponotranjiti in se jasno zavedati koristi, ki jih bodo nove vrednote prinesle. Čutiti morajo, da pripadajo organizaciji, ki spoštuje njihove predloge, in imajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju v povezavi z njihovim delom (Caplan, b.l., str. 7–13).

Megginson in Clutterbuck (ProQuest, 2008) menita, da lahko spremljanje razvoja trenerske kulture razdelimo na štiri korake. Štiri faze razvoja se imenujejo nastajajoča, taktična, strateška in zaključna faza.

V nastajajoči fazi v podjetju ni skupne zavezanosti in prizadevanja za uvedbo trenerske kulture. Četudi pride do izvajanja trenerstva, se le-to izvaja nedosledno v smislu kvalitete in pogostosti. Vodje niso vzor svojim zaposlenim in trenerstvo kot stil vodenja je zapostavljeno takoj, ko pride do nujnejših nalog, čeprav so le-te manj pomembne. Zaposleni se izogibajo težjim nalogam in etičnim vprašanjem.

V drugi, taktični fazi, zaposleni in njihovi vodje že vidijo veliko vrednost v razvijanju trenerske kulture, čeprav še ne vedo, kaj natančno trenerstvo pomeni. Zaposleni se že zavedajo koristi, ki jih prinaša trenerstvo, vendar trenerstvo še ni povezano v celotno strategijo podjetja, prav tako še ni velike zavezanosti uporabi trenerskih metod. Vodje prepoznavajo trenerstvo predvsem kot del človeških virov. Zaposleni se že zavedajo, da se morajo na pravi način spopadati z vsemi težavami pri delu, vendar se ustrezno odzovejo samo v okolju, kjer se počutijo varne.

V strateški fazi se vodje že izobražujejo o trenerstvu, zaposleni imajo tudi pristojnosti in sposobnosti, da trenirajo v različnih situacijah. Vodje so ustrezno nagrajeni oz. kaznovani za uporabo tehnik trenerstva na delovnem mestu. Najvišji vodje vidijo potrebo po tem, da vodijo z zgledom. Zaposleni se uspešno spoprimejo tudi z najtežjimi nalogami in so osredotočeni na rešitve. Še vedno pa je veliko bolj uspešno zunanje trenerstvo kot uporaba notranjega trenerstva.

V zadnji fazi so zaposleni na vseh ravneh vključeni v proces trenerstva, tako na formalni kot na neformalni ravni. Uporablja se metoda 360-stopinjske povratne informacije, ki omogoča, da posameznik dobi koristne informacije in vpogled na svoje delo. V podjetju se uporablja predvsem neformalno trenerstvo, saj so zaposleni že toliko usposobljeni, da se izognejo pastem, ki jih prinaša neformalno trenerstvo. Trenerstvo je že tako vključeno in vgrajeno v celovito strategijo podjetja, da se izvaja samodejno. Zaposleni se brez težav spoprimejo tudi z najtežjimi problemi, saj jih vidijo kot priložnosti, da napredujejo tako osebno kot poslovno.

Zelo pomembno je, da merimo razvoj in napredek razvijanja trenerske kulture. S spremljanjem napredka trenerske kulture lahko vidimo, na katerih področjih so še potrebne izboljšave.

Clutterbuck in Megginson (2006, str. 27–29) navajata predloge, ki naj bi jih uvedlo podjetje, ki želi razviti kulturo trenerstva. Raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki imajo razvito kulturo trenerstva, šest skupnih značilnosti. Pri vsaki od šestih značilnosti podjetja sta navedla štiri stvari, ki naj bi jih uvedlo podjetje, ki želi razviti kulturo trenerstva:

1. Trenerstvo je povezano v celotno vizijo podjetja

- Trenerstvo je treba povezati, vključiti v strategijo, merila in procese podjetja.
- Trenerstvo mora biti povezano z boljšim poslovanjem podjetja.
- Trenerstvo mora biti vpeljeno v podjetje z določenim namenom in ciljem.
- Trenerstvo postane način delovanja podjetja.

2. Posameznike spodbujajo in podpirajo k trenerstvu

- Zaposleni spodbujajo in samoiniciativno izražajo željo po trenerstvu.
- Zaposleni spodbujajo svoje vodje k trenerstvu.
- V podjetju trenirajo vodje in posameznike za trenerstvo.
- Zunanji trenerji posredujejo vodjem znanje o trenerstvu.

3. Vodje so trenirani za trenerje

- Treningi za trenerstvo so vpeljeni v podjetje za vse zaposlene.
- Trenerji (vodje) dobivajo povratno informacijo o delu trenerstva.
- Po izobraževanjih zaposleni nadaljujejo izobraževanje s trenerstvom.
- Trenerji (vodje) pridobijo licenco in certifikat za opravljanje dela trenerstva.

4. Nagrade za izvajanje trenerstva

- Zaposleni so nagrajeni za delitev znanja z ostalimi zaposlenimi.
- Trenerstvo v podjetju doživljajo kot investicijo za odličnost.
- Vodstveni kader v podjetju je vzor za izvajanje trenerstva.
- Vodilno osebje (trenerji) v podjetju so zavezani in predani k trenerstvu.

5. Sistemski pogled

- Vodje (trenerji) predpostavljajo, da so posamezniki sposobni.
- Ni procesnega sistema.
- Pobude za nove ideje prihajajo na vseh ravneh podjetja.
- K problemom se pristopa na konstruktiven način.

6. V podjetju sistematično uvajajo trenerstvo

- Vodilno osebje je zavezano trenerstvu.
- Srednji menedžment prevzame odgovornost za razvijanje kulture trenerstva.
- Z uvedbo trenerstva se spremeni tudi kultura podjetja.
- Trenerstvo podpira delegiranje in dajanje priznanj.

Schein (Caplan, b.l., str. 4) pravi, da bo nova organizacijska kultura v podjetju sprejeta le, če bo podjetje bolj uspešno pri doseganju poslovnih izzivov in zadovoljevanju poslovnih potreb, kot je bilo pred uvedbo kulture.

2.7 Koristi trenerstva

Tako kot morajo biti natančno določeni cilji podjetja, morajo biti določene tudi koristi in rezultati trenerstva. Kolikor se le da, morajo biti koristi trenerstva merjene v denarju in rezultatih. Ker to ni vedno lahko, to še vedno ostaja eden izmed največjih izzivov za vse trenerje. Kadar so cilji oprijemljivi in se jih da izmeriti, se uspešnost trenerstva meri z doseganjem teh ciljev. Kadar pa cilji niso oprijemljivi ali pa se pojavijo šele v prihodnosti, učinek trenerstva težje izmerimo (Morgan et al., 2005, str. 35).

Trener (vodja) in zaposleni se odločita za trenerstvo takrat, ko oba verjameta, da bo njuno sodelovanje prineslo boljše rezultate. Za uspešno trenerstvo je potrebna obojestranska želja po sodelovanju. Posameznik si mora želeli spremembe in sprejemati pomoč trenerja. Koristi trenerstva (Harvard Business School Press, 2006, str. 10–11):

- večja motivacija;
- usmerjenost na prave naloge pri delu;
- večja osebna moč (pridobitev analitičnih sposobnosti);
- odprava osebnih težav, ki zmanjšujejo uspešnost dela (npr. strah pred pogovorom s težko stranko);
- pridobitev novih sposobnosti in kompetenc (npr. sposobnost javnega nastopanja);
- priprava na nove odgovornosti (npr. pridobitev veščin vodenja);
- boljše upravljanje samega sebe (npr. upravljanje s svojim časom).

Čeč (2006, str. 23) pravi, da trenerstvo prinaša koristi tako za podjetje kot za posameznika. Trenerstvo omogoča, da so spremembe, ki jih uvede podjetje, trajne, saj trenerstvo temelji na razvoju posameznikov v podjetju. Z osredotočanjem na razvoj ljudi trenerstvo pomaga tudi do višjega nivoja kvalitete proizvodov in storitev. Veliko podjetij se že zaveda, da so zaposleni ključni za uspeh podjetja, zato si podjetja prizadevajo, da zadržijo ključni kader v podjetju. Posamezniki pa želijo delati za organizacijo, ki skrbi za njihov razvoj, in trenerstvo to omogoča. Trenerstvo prispeva k izboljšanju medsebojnih odnosov zaposlenih, kar pomeni boljšo komunikacijo, manj konfliktov in boljše sodelovanje. Zaposleni hitreje dosegajo cilje, saj imajo bolj jasno sliko, kaj si želijo doseči. Posamezniki pridobijo več samozavesti, večje zaupanje v sposobnost odločanja ter bolje spoznajo sami sebe, kar jim omogoča, da bolje

izkoristijo svoj potencial. Počutijo se bolj srečne in imajo bolj polno življenje. Zaradi tega občutijo večje zadovoljstvo pri delu, kar vpliva na večjo produktivnost in posledično večji dobiček in konkurenčnost podjetja.

2.8 Razlika med trenerstvom in drugimi modeli

Za boljše razumevanje trenerstva je pomembno, da poznamo razlike in podobnosti med trenerstvom in drugimi modeli. Vodja (trener) in posameznik, ki je deležen trenerstva, morata vedeti, kaj je in kaj ni trenerstvo, saj se tako izogneta morebitnim nespornostim, ki izvirajo iz različnih pričakovanj glede samega dela v procesu trenerstva.

2.8.1 Trenerstvo in mentorstvo

Beseda mentor izhaja iz grške mitologije, ko je kralj vprašal starejšega, modrejšega Mentorja, če bi mu lahko pazil otroke, medtem ko bo on odsoten. Pomen mentorstva se je ohranil, saj je najbolj pogosto mentor oseba, ki je v neki organizaciji na višjem položaju in pomaga drugemu posamezniku pri gradnji njegove kariere. Mentor je izkušeni zaposleni, ki manj izkušenemu posamezniku s podajanjem nasvetov posreduje znanje in nasvete (Rogers, b.l., str. 23–24). Welsby (Čeč, 2006, str. 4–5) poudarja, da ni dovolj, da je mentor dober pri opravljanju svojega dela, temveč da mora svoje znanje in veščine tudi na pravi način posredovati drugim. Mentor je usmerjevalen in ukazovalen, vendar ima tak ukazovalni slog le kratkotrajne rezultate. Pri trenerstvu lahko posameznik prispeva svojo ustvarjalnost pri iskanju rešitev, medtem ko to za mentorstvo praviloma ne velja. Bistvena razlika med trenerstvom in mentorstvom je, da mentor z nasveti pomaga posamezniku osvojiti določeno veščino in znanje, medtem ko trener s postavljanjem vprašanj pomaga klientu, da sam poišče rešitev.

2.8.2 Trenerstvo in svetovanje

Svetovalec daje nasvete in rešitve, medtem ko trener pomaga posamezniku, da sam najde rešitev. Svetovalec, ki pri svojem delu uporablja tudi tehnike trenerstva, je lahko v določenih primerih bolj učinkovit. Kadar posameznik ne sprejema nasvetov svetovalca, lahko svetovalec s pomočjo vprašanj pripelje posameznika do ustrezne rešitve (Caplan, b.l., str. 77). Rogers (b.l., str. 17) meni, da se svetovanje uporablja bolj na kratek rok, ko pride do kakšne specifične krize. Po krizi pa je klient sposoben sam dobro obvladovati vse brez težav. Svetovalec pokaže posamezniku pot, medtem ko trener poskuša razviti ključne spretnosti posameznika, da bo lahko sam izbral pot (Morgan et al., 2005, str. 26).

2.8.3 Trenerstvo in psihoterapija

Razlika med trenerstvom in psihoterapijo je v tem, da se trenerstvo ne osredotoča toliko na preteklo dogodke kot psihoterapija, čeprav trener pri reševanju problema upošteva preteklost klienta. Psihoterapija se uporablja takrat, ko ima klient nenehne težave s samospoštovanjem, nerešenim žalovanjem, tesnobo, depresijo, jezo ter pogosto samouničevalno vedenje in prepričanja. Psihoterapija se obrača v preteklost, s katero razlagajo sedanost. Poizkušajo ugotoviti, kaj je vzrok za določeno čustvo in kakšne so posledice. Klient pri psihoterapiji in svetovanju je v veliko večji stiski kot klient pri trenerstvu. Pri trenerstvu se predpostavlja, da posameznik normalno funkcionira in je psihično zdrav. Trenerji so bolj osredotočeni na sedanost in prihodnost, in jih zato bolj zanima, kakšen bo naslednji korak. Razmerje v trenerstvu je enakopravno, medtem ko gre pri psihoterapiji za nesorazmerje moči med psihoterapevtom in klientom (Rogers, b.l., str. 13–22). Cilj trenerstva je, da posameznik napreduje k postavljenim poslovnim ciljem, in ni namenjeno obravnavi resnih psiholoških težav (Morgan et al., 2005, str. 26).

2.9 Negativni izidi pri trenerstvu

Fitzgerald et al. (2002, str. 214–215) navajajo faktorje, ki prispevajo k neuspehu pri trenerstvu na strani klienta:

- **Resni psihološki problemi**

Kadar ima klient resne psihološke težave, lahko to zmanjša učinkovitost trenerstva, zato bi lahko posameznik imel terapevta, ki bi mu pomagal raziskati ta področja.

- **Resni medosebni problemi**

Kadar se posameznik ne razume dobro s sodelavci, se lahko podobne težave pojavijo tudi v odnosu med posameznikom in trenerjem. Posamezniki se zapletajo v podobne odnose z zaposlenimi in imajo z njimi podobne težave, kot so jih imeli v preteklosti s ključnimi ljudmi. Problematicni posameznik lahko podoben odnos, kot ga ima z drugimi, poskuša razviti tudi s trenerjem.

- **Pomanjkanje motivacije**

Klient si mora želeli spremembe. Klient, ki ima motivacijo za spremembo se resno loti nalog, ki jih določita s trenerjem. Posameznik, ki nima motivacije za spremembo, ne bo posvetil večje pozornosti povratni informaciji, ki mu jo ponudi trener, prav tako ne bo napredoval v vse večjem zavedanju samega sebe.

- **Nerealna pričakovanja do trenerja in samega procesa trenerstva**

Posameznik lahko ima nerealna pričakovanja do trenerja. Posameznik, ki verjame, da je dovolj, da je le vključen v proces trenerstva in da posluša trenerja, ne bo pokazal večjega napredovanja.

- **Neizpolnjevanje nalog po procesu trenerstva**

Kadar posameznik išče izgovore v prenatrpanem urniku in ne ve, kaj je bila tema prejšnje seanse trenerstva, ne more zadovoljivo napredovati po načrtanem urniku.

Fitzgerald et al. (2002, str. 283–301) navajajo tudi faktorje, ki s strani trenerja, prispevajo k temu, da trenerstvo ne doseže želenih rezultatov:

- **Nezadovoljiva empatija do klienta**

Kadar trener ni popolnoma zavezan uspehu svojega klienta, kadar si ne prizadeva dovolj, da klient napreduje na ključnih področjih ali reši svoje probleme, takrat proces trenerstva ne bo uspešen. Trener mora v takem primeru razmisliti, ali bo še nadaljeval s procesom, saj je včasih bolje, da prekine dogovor o trenerstvu, kakor da prispeva k neustreznemu rezultatu trenerstva.

- **Trener ima premalo znanja in kaže premajhno zanimanje za klientov problem**

Trener mora pred podpisom dogovora o trenerstvu dobro razmisliti, ali zna in ali si resnično želi pomagati svojemu klientu.

- **Trener podcenjuje klientove težave ter precenjuje svoj vpliv na klienta**

Kadar trener neustrezno oceni klientove težave in precenjuje svoj vpliv, se prav tako lahko pojavijo težave.

- **Čustvena vpletenost**

Trener mora paziti, da se na klientovo pripovedovanje ne odzove preveč čustveno, saj mu to onemogoča, da bi izbral ustrezen odgovor. Trener mora biti pozoren na svoje čustvene odzive, saj ni dobro, da trener v procesu trenerstva preveč čustveno doživlja vsebino svojega klienta.

- **Nesporazum glede samega trenerstva**

Kadar se klient in trener ne dogovorita dovolj glede poteka trenerstva, trenerjeve vloge v procesu trenerstva ter ciljev trenerstva, lahko pride do konfliktov, zato je treba taka vprašanja čim prej rešiti.

- **Neustrezna uporaba tehnik trenerstva, neustrezna ocena klientovih težav in neustrezen pristop do teh težav**

V trenerstvu ni splošno sprejetih standardov in določil o uporabi ustrezne tehnike, zato se mora trener ves čas izpopolnjevati, da je sposoben izbrati najustreznejši pristop.

Ključni faktor uspešnega trenerstva ni trener, temveč posameznik, ki je udeležen trenerstva. Trenerstvo bo učinkovito, če si bo klient resnično želel spremembe in napredka. Klient nosi odgovornost za uspešnost; trener mu lahko pri tem pomaga, klient pa naredi potrebne korake. Za dolgoročno spremembo je zelo pomembna nenehna disciplina pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Pomembno je, da se posamezniki držijo zastavljenih nalog (Morgan et al., 2005, str. 229).

3 RAZISKAVA O TRENERSTVU V PODJETJIH

3.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen raziskave je bil:

1. preveriti prisotnost trenerstva v podjetjih;
2. ugotoviti, kakšen vpliv ima vpeljava trenerstva na podjetje in posameznika.

Cilj je bil preveriti naslednje hipoteze:

H1: Trenerstvo prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in vodjo, večji produktivnosti zaposlenih, večjemu zadovoljstvu in samozavesti zaposlenih na delovnem mestu, boljšemu timskemu delu ter večji jasnosti glede tega, kaj želijo zaposleni doseči na delovnem mestu.

H2: Več kot polovica anketirancev bi želela imeti osebnega trenerja, če bi podjetje ponudilo to možnost.

H3: Več posameznikov ima svojega osebnega mentorja kot pa osebnega trenerja

Poleg glavnih hipotez sem si postavila še različna vprašanja, na katera sem poskušala z raziskavo odgovoriti. Zanimalo me je:

- v kakšni meri posamezniki poznajo pojem trenerstva in način dela pri trenerstvu;
- koliko vodij uporablja tehnike trenerstva, vendar za to ne uporablja izraza trenerstvo;
- kdo v podjetjih izvaja trenerstvo;
- ob kakšnih priložnostih v podjetjih izvajajo trenerstvo;
- s kakšnimi težavami se srečujejo pri izvajanju trenerstva;
- kakšni so dejanski in kakšni pričakovani rezultati zaradi izvajanja trenerstva;
- kakšni so razlogi za neizvajanje trenerstva v podjetju;
- koliko anketirancev ima svojega osebnega trenerja;
- kakšna je naklonjenost anketirancev do trenerstva;
- kako učinkovito se anketirancem zdi trenerstvo v primerjavi z drugimi oblikami izobraževanja.

3.2 Načrt in opis poteka raziskave

Empirično analizo sem izpeljala na osnovi raziskave, ki sem jo izvedla v maju in juniju leta 2008. Osnova za raziskavo je bila izvedba ankete. S prošnjo za izvedbo ankete sem se obrnila na Poslovno šolo Bled IEDC, kjer so bili pripravljene sodelovati z menoj. Z vodji programov Young managers program (YMP) sem se dogovorila, da bodo v času poteka programa razdelili ankete udeležencem programa YMP. Program YMP je namenjen mladim vodjem, ki želijo pridobiti kompetence vodenja zaposlenih in so že na vodstvenih položajih. Vprašalnik je bil sestavljen iz splošnega dela in vprašalnika o načinu vodenja zaposlenih, ki je vseboval 27 vprašanj. V splošnem delu vprašalnika so anketiranci podali osnovne podatke o sebi in o podjetju. Pri vprašanjih o vodenju je bilo devet vprašanj zastavljenih tako, da so anketiranci s pomočjo šeststopenjske lestvice označili svoje strinjanje z navedenimi trditvami. Z uporabo šeststopenjske lestvice sem se izognila navajanju srednjih (neopredeljenih) vrednosti. Anketiranci so tako pri odgovorih morali oceniti, ali se bolj strinjajo ali bolj ne strinjajo s trditvami. Vprašalnik je vseboval še uvodno stran k anketi, kjer sem anketirancem razložila, kakšen je glavni namen raziskave, in na kratko pojasnila pojem trenerstva ter razliko med trenerstvom in mentorstvom. Kratka obrazložitev pojma trenerstva se mi je zdela smiselna, saj sem s tem preprečila morebitno zamenjavo trenerstva z mentorstvom, kar bi pomenilo, da rezultati ne bi kazali realnega stanja.

Vprašalnik je bil razdeljen udeležencem programa YMP. Od 145 razdeljenih anket sem dobila pravilno izpolnjenih 93 anket, kar predstavlja 64% vseh anketirancev. Preostalih ali nisem dobila nazaj ali pa odgovori niso bili pravilno izpolnjeni.

3.3 Predstavitev rezultatov raziskave

Slikovni del splošnega dela vprašalnika je predstavljen v prilogi, medtem ko v pričujočem poglavju predstavljam le odgovore na splošni del vprašalnika. Vsi anketiranci niso odgovarjali na vsa vprašanja o vodenju. Posamezniki, ki so na drugo vprašanje odgovorili, da nihče v njihovem podjetju ne uporablja trenerstva (odgovor c), so pričeli odgovarjati na preostala vprašanja z (vključno) vprašanjem 12. Anketiranci, ki so na šesto vprašanje odgovorili, da pri svojem vodenju ne uporabljajo tehnik trenerstva (odgovor c), pa so pričeli odgovarjati na preostala vprašanja z (vključno) vprašanjem 13.

Noben od anketirancev ni starejši od 50 let. Prav tako je nizek delež anketirancev, starih od 40 do 49 let, saj je teh le 1,1%. Največji delež predstavljajo anketiranci v starostni strukturi med 30 in 34 leti, katerih delež med vsemi anketiranci znaša 43,0%. Zelo visok pa je tudi delež anketirancev v starostni skupini od 25 do 29 let, saj je takih anketirancev kar 41,9%, kar kaže na nizko povprečno starost anketirancev.

Zanimala me je tudi spolna struktura anketirancev. Prevladuje delež moških, saj je teh 58%, medtem ko je delež žensk 42%.

Iz izobrazbene strukture anketirancev je razvidno, da prevladujejo anketiranci z univerzitetno izobrazbo (76,3%), sledijo anketiranci z magisterijem (15,1%), visoko izobrazbo (6,5%) ter doktoratom (2,1%). Glede na to, da je prevladujoča starost anketirancev od 25 do 34 let, lahko domnevamo, da bodo anketiranci nadaljevali s formalnim izobraževanjem, zato so rezultati pričakovani.

S četrtem vprašanjem sem želela izvedeti, kakšna je funkcija anketirancev v podjetju. Funkcije anketirancev v podjetju so: generalni direktor ali predsednik uprave (4,8%), član uprave (7,2%), kadrovski vodja (3,6%), vodja prodaje (18,3%), vodja financ (2,4%), vodja računovodske službe (2,4%), vodja marketinga (9,6%), vodja proizvodnje (9,6%), razvojni vodja (9,6%), tehnični vodja (14,5%), funkcijski vodja (0,0%), svetovalec (1,2%), trener (0,0%). Pod drugo so navedli še: logistični vodja (6,0%), vodja oddelka (6,0%), vodja projekta (3,6%) in IT vodja (1,2%).

Zanimalo me je tudi, koliko delovnih izkušenj imajo anketiranci na vodilnih mestih. Največji delež predstavljajo vodje, ki so na vodilnem položaju od 4 do 5 let, ki jih je 47,8%. Prav tako je velik delež tistih, ki so na vodilnih mestih do 3 leta, saj jih je kar 40,2%.

S šestim vprašanjem sem želela ugotoviti, od kod prihajajo anketiranci. Anketiranci prihajajo iz držav: Slovenija (34,5%), Hrvaška (24,1%), Srbija (16,1%), Makedonija (3,6%), Rusija (3,6%), Romunija (2,3 %), Avstrija (2,3%), Kazahstan (2,3 %), Italija (2,3 %), Georgia (2,3%), Grčija (1,1%), Irska (1,1%), Črna Gora (1,1%), Nizozemska (1,1%), Portugalska (1,1%), Slovaška (1,1%).

Na vprašalnik so v največjem obsegu odgovarjali posamezniki, ki so zaposleni v podjetjih z 51 do 300 zaposlenimi, kar predstavlja 33,7% vzorca. Sledijo podjetja z 11 do 50 zaposlenimi (27,0%), s 301 do 1.000 zaposlenimi (9,1 %), z do 10 zaposlenimi (6,7%), s 1.001 do 5.000 zaposlenimi (5,6%), z nad 10.001 zaposlenim (4,5%) in podjetja s 5.001 do 10.000 zaposlenimi (3,4%).

Največji delež podjetij se ukvarja s storitveno dejavnostjo, in sicer je takih 71%. Delež podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in storitvami, je 16%, medtem ko je delež podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, 13%.

Iz podatkov, zbranih v raziskavi, ugotavljam, da je glede na lastniško strukturo največ podjetij z domačim lastništvom, 50%. Delež podjetij s tujim lastništvom je 26%, s prevladujočim tujim lastništvom 16%, najmanjši delež pa predstavljajo podjetja s prevladujočim domačim lastništvom (8%).

Večina anketirancev nima lastnega deleža v podjetju, in sicer kar 85,6%. Le 4,4% anketirancev ima več kot 50,0% lastnega deleža v podjetju.

3.3.1 Poznavanje pojma trenerstvo

Pri prvem vprašanju sem anketirance spraševala, koliko so poznali pojem trenerstvo, še preden so prebrali uvod v anketo, kjer sem razložila pojem trenerstva. Na izbiro so imeli tri odgovore. Odgovori so predstavljeni na sliki 1. Iz analize odgovorov je razvidno, da je kar 71% anketirancev poznalo pojem trenerstvo. Anketirancev, ki so že slišali za pojem trenerstvo, vendar niso vedeli, kaj natančno pomeni, je bilo 26%. Zanimivo je, da je le 3% anketirancev odgovorilo, da pojma trenerstva niso poznali. Delež anketirancev, ki so poznali pojem trenerstvo, je precej velik, vendar ga lahko upravičim z dejstvom, da večina anketirancev prihaja iz velikih podjetij, za katera je večja verjetnost, da vpeljujejo tak način izpopolnjevanja na delovnem mestu.

Slika 1: Poznavanje pojma trenerstvo

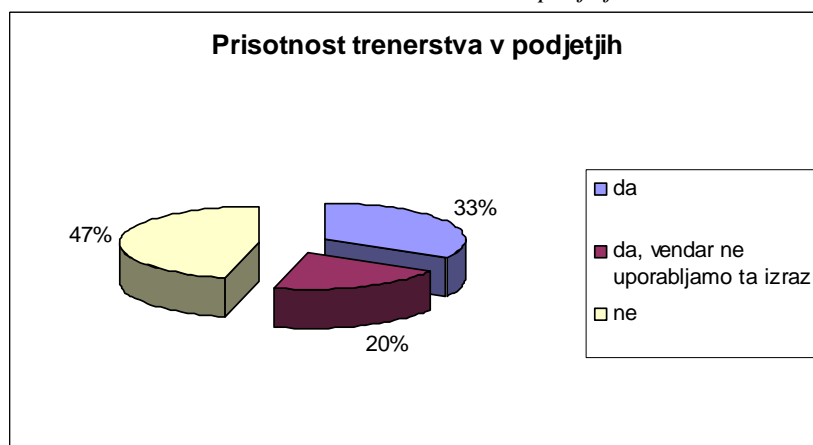


Vir: Raziskava, 2008.

3.3.2 Prisotnost trenerstva

V drugem anketnem vprašanju me je zanimalo, ali kdorkoli v njihovem podjetju uporablja trenerstvo. Trenerstvo je prisotno v 33% podjetij, medtem ko 20% anketirancev odgovarja, da glede na uvodno razlago uporabljajo trenerstvo, vendar za to ne uporabljajo tega izraza. Največ, in sicer 47% anketirancev pa odgovarja, da trenerstvo v njihovem podjetju ni prisotno.

Slika 2: Prisotnost trenerstva v podjetjih

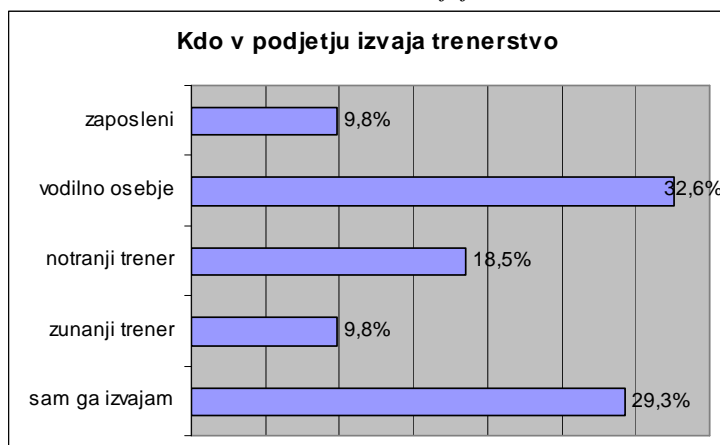


Vir: Raziskava, 2008.

3.3.3 Kdo izvaja trenerstvo

V tretjem vprašanju sem skušala ugotoviti, kdo izvaja trenerstvo v podjetjih. Na to vprašanje so odgovarjali le tisti, ki so pri drugem vprašanju odgovorili, da uporabljajo trenerstvo, in tisti, ki so odgovorili, da uporabljajo trenerstvo, vendar ga ne poimenujejo tako. Največ anketirancev odgovarja, da uporablja trenerstvo vodilno osebje, teh je 32,6%. Anketiranci sami izvajajo trenerstvo v 29,3%, sledijo notranji trener z 18,5%, in v enakem deležu zaposleni in zunanji trener (9,8%).

Slika 3: Posamezniki, ki izvajajo trenerstvo

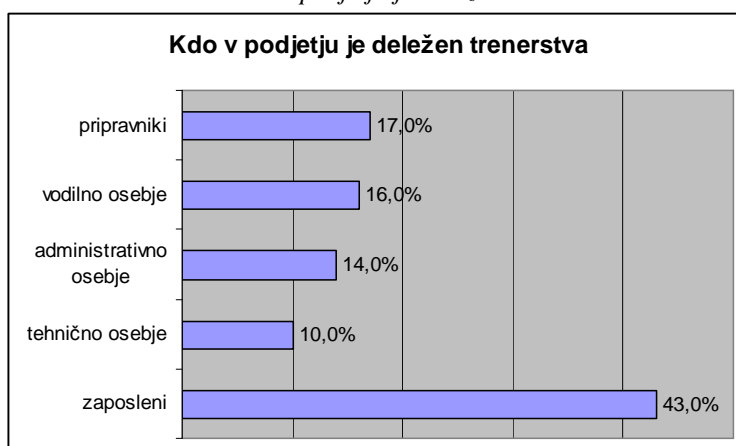


Vir: Raziskava, 2008.

3.3.4 Kdo v podjetju je deležen trenerstva

V četrtem anketnem vprašanju me je zanimalo, kdo v podjetju je deležen trenerstva. Anketiranci so lahko izbrali več možnih odgovorov. Kot je razvidno s slike 4, je največ anketirancev odgovorilo, da so trenerstva deležni zaposleni (43,0%), sledijo pripravniki (17,0%), vodilno osebje (16,0%), administrativno osebje (14,0%) ter tehnično osebje (10,0%). Rezultati ankete kažejo, da je trenerstvo v podjetjih v največji meri namenjeno zaposlenim, medtem ko je vodilno osebje deležno trenerstva precej v manjši meri. Prav tako kot podrejeni mora pri svojem delu napredovati tudi vodilno osebje, zato vidim priložnost, da bi podjetja tudi vodje več vključevala v proces trenerstva.

Slika 4: Kdo v podjetju je deležen trenerstva



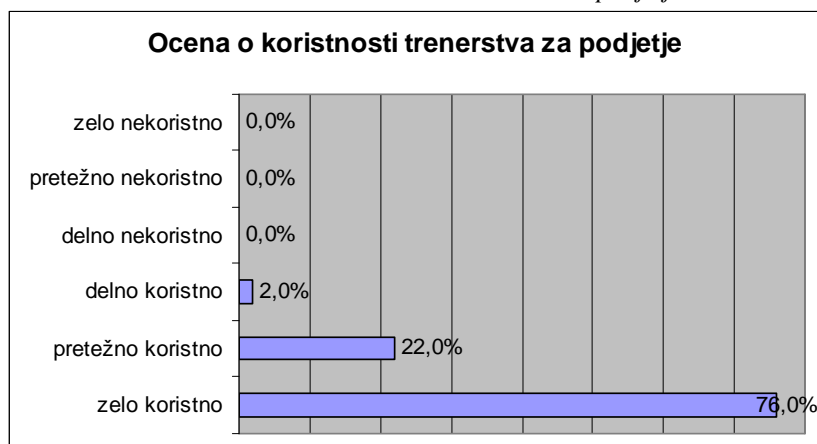
Vir: Raziskava, 2008.

3.3.5 Ocena o koristnosti trenerstva za podjetje

S pomočjo petega vprašanja sem poskušala ugotoviti, kako koristna za podjetje se anketirancem zdi uporaba trenerstva. Večina anketirancev meni, da je trenerstvo zelo koristno (76,0%), dobra petina (22,0%) pa ocenjuje trenerstvo kot pretežno koristno. Samo 2,0% jih

ocenjuje trenerstvo kot delno koristno, nihče od anketiranih pa ne meni, da je trenerstvo nekoristno.

Slika 5: Ocena o koristnosti trenerstva za podjetje

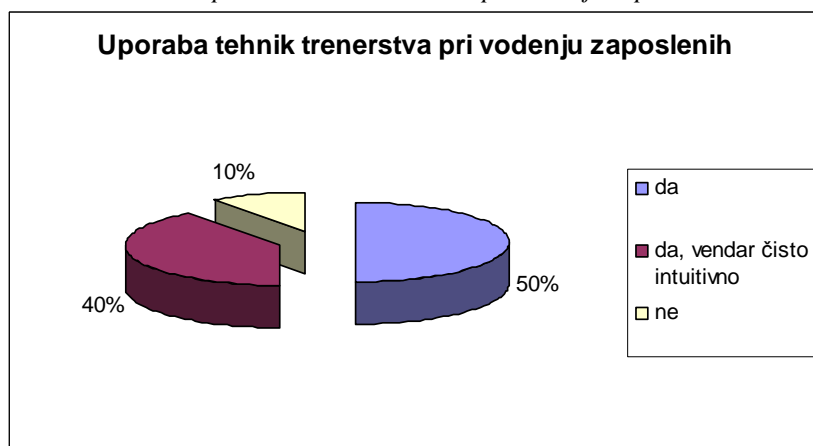


Vir: Raziskava, 2008.

3.3.6 Uporaba trenerstva pri vodenju zaposlenih

S šestim vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko anketirancev pri svojem vodenju uporablja tehnike trenerstva. Polovica anketirancev je odgovorila, da uporabljajo tehnike trenerstva, medtem ko jih 40% odgovarja, da sicer uporabljajo tehnike trenerstva, vendar čisto intuitivno, ne da bi vedeli. Le 10% anketirancev odgovarja, da pri svojem vodenju ne uporabljajo tehnik trenerstva.

Slika 6: Uporaba tehnik trenerstva pri vodenju zaposlenih



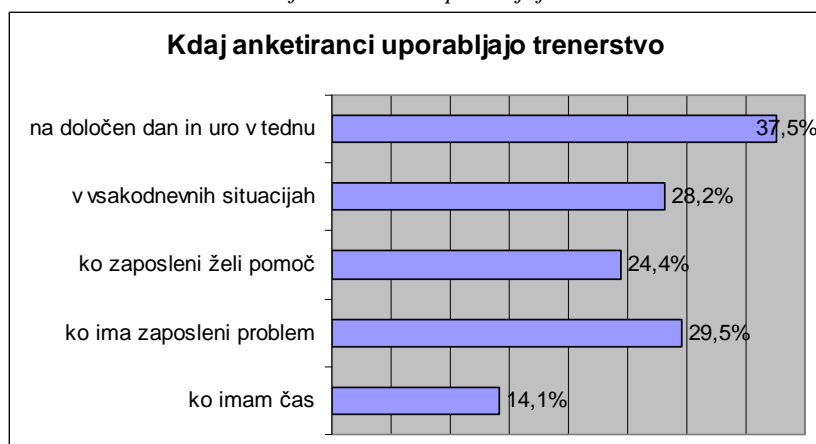
Vir: Raziskava, 2008.

3.3.7 Kdaj anketiranci uporabljajo trenerstvo

Na sedmo vprašanje so odgovarjali le tisti anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo trenerstvo. Zanimalo me je, ob kakšnih priložnostih se poslužujejo tehnik trenerstva. Iz analize odgovorov je razvidno, da najbolj pogosto anketiranci uporabljajo trenerstvo na

določen dan in uro v tednu (37,5%). Odgovor lahko nakazuje na dejstvo, da je trenerstvo v podjetja sistematično vpeljano, in ni izvajano naključno. Drugi najpogostejši odgovor je bil, da anketiranci (vodje) uporabljajo trenerstvo največkrat takrat, ko ima zaposleni problem (29,5%). V vsakodnevnih situacijah je trenerstvo uporabljeno v 28,2%, ko zaposleni sam izrazi željo po pomoči, pa v 24,4%. Najmanj anketirancev pa odgovarja, da uporabljajo trenerstvo takrat, ko imajo čas, kar zopet lahko kaže na to, da trenerstvo v podjetja vpeljujejo načrtno.

Slika 7: Kdaj anketiranci uporabljajo trenerstvo

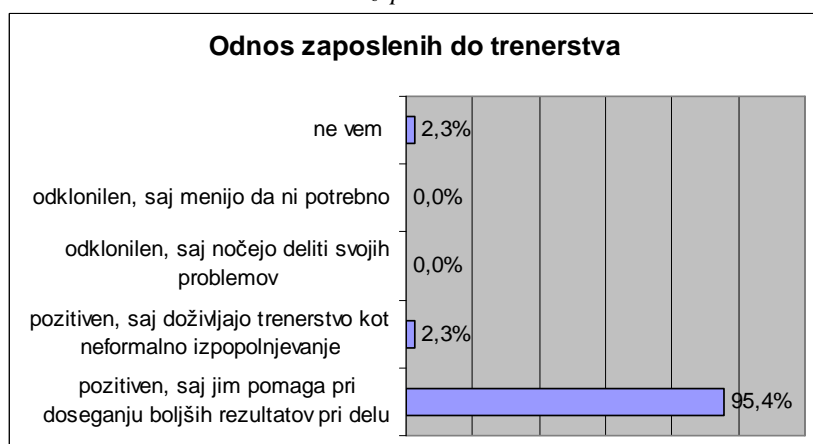


Vir: Raziskava, 2008.

3.3.8 Odnos zaposlenih do trenerstva

Anketirance sem v osmem vprašanju spraševala, kakšen odnos imajo zaposleni do trenerstva. Kar 95,4% anketirancev ocenjuje, da imajo njihovi zaposleni pozitiven odnos do trenerstva, ker jim pomaga pri doseganju boljših rezultatov pri delu. Anketiranci v 2,3% odgovarjajo, da imajo zaposleni pozitiven odnos do trenerstva zato, ker ga doživljajo kot neformalno izpopolnjevanje, enak delež anketiranih pa ne ve, kakšen odnos imajo zaposleni do trenerstva.

Slika 8: Odnos zaposlenih do trenerstva



Vir: Raziskava, 2008.

3.3.9 Najpogostejši problemi pri izvajanju trenerstva

Pri devetem vprašanju sem želela raziskati, kakšni so najpogostejši problemi, s katerimi se srečujejo anketiranci pri izvajanju trenerstva. Svoje strinjanje z navedenimi trditvami so anketiranci prikazali na šeststopenjski lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da kot trenerji nimajo dovolj znanja in izkušenj za izvajanje trenerstva (povprečna ocena 2,9). Kot drugi največji problem izpostavljajo, da posamezniki niso vztrajni pri doseganju postavljenih ciljev (povprečna ocena 3,2). V povprečju se anketiranci ne morejo opredeliti, ali si zaposleni želijo sprememb in s tem novega načina razmišljanja in dela (povprečna ocena 3,4). Najmanj pa so anketiranci izrazili strinjanje s trditvijo, da se zaposleni ne držijo dogovorjenih nalog in postavljenih ciljev (povprečna ocena 4,0). Če pogledamo analizo modusov, vidimo, da so anketiranci kar na tri navedene odgovore najpogosteje odgovorili, da se delno ne strinjajo z navedenimi razlogi. Največ anketirancev pa je navedlo, da se pretežno strinjajo, da kot trenerji nimajo ustreznih znanj in izkušenj. Anketiranci so bili najbolj enotni pri odgovoru, da se zaposleni ne držijo dogovorjenih nalog in postavljenih ciljev. Analiza odgovorov je pokazala, da anketiranci največji problem izmed ponujenih vidijo v lastnem pomanjkljivem znanju in izkušnjah za izvajanje trenerstva. To pomeni, da se bodo morali vodje bolj izobraziti, kajti boljši kot je trener (vodja), boljše rezultate lahko dosega zaposleni.

Tabela 1: Najpogostejši problemi pri izvajanju trenerstva

		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	Kot trener nimam dovolj znanja in izkušenj za izvajanje trenerstva.	2,9	2	1,3
b	Zaposleni si ne želijo sprememb in s tem novega načina razmišljanja in dela.	3,4	4	1,3
c	Zaposleni se ne držijo dogovorjenih nalog in postavljenih ciljev.	4,0	4	1,1
d	Posamezniki niso vztrajni pri postavljenih ciljih – po določenem času zaidejo na star način razmišljanja in dela.	3,2	4	1,3

Vir: Raziskava, 2008.

3.3.10 Pričakovani napredek zaradi izvajanja trenerstva

Z desetim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšen napredek pričakujejo anketiranci zaradi uporabe trenerstva na opredeljenih področjih. Na voljo so imeli šeststopenjsko lestvico (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

V povprečju anketiranci ocenjujejo, da bo največji napredek zaradi uporabe trenerstva večja produktivnost zaposlenih (povprečna ocena 1,9). Na drugem mestu navajajo, da bo trenerstvo prispevalo k boljšemu timske delu in večjemu zadovoljstvu ter samozavesti zaposlenih (povprečna ocena 2,1). Anketiranci se pretežno strinjajo, da bo trenerstvo prispevalo k boljšim odnosom med zaposlenimi ter njihovimi vodji (povprečna ocena 2,2) ter k večji jasnosti glede tega, kaj hočejo zaposleni doseči na delovnem mestu (povprečna ocena 2,3). Če preverimo modus, pa vidimo, da največ anketirancev pričakuje, da bo trenerstvo zelo prispevalo k boljšemu timske delu. Za druga navedena področja so največkrat navedli, da se pretežno strinjajo, da bodo njihovi zaposleni zaradi trenerstva napredovali na omenjenih področjih. Če gledamo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine, vidimo, da so anketiranci najbolj enotno navajali, v kolikšni meri verjamejo, da bo trenerstvo prispevalo k večji jasnosti glede tega, kaj želijo zaposleni doseči na delovnem mestu. Iz analize odgovorov lahko razberemo, da anketiranci v povprečju pričakujejo napredek na omenjenih področjih zaradi uvedbe trenerstva, iz česar lahko vidimo pozitiven odnos anketirancev do trenerstva.

Tabela 2: Pričakovani napredek zaradi izvajanja trenerstva

		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	boljše timsko delo	2,1	1	1,2
b	boljši odnosi med zaposlenimi ter njihovimi vodji	2,2	2	1,0
c	večja jasnost glede tega, kaj hočejo doseči na delovnem mestu	2,3	2	0,8
d	večje zadovoljstvo, večja samozavest zaposlenih	2,1	2	1,1
e	večja produktivnost zaposlenih	1,9	2	1,0

Vir: Raziskava, 2008.

3.3.11 Dejanski napredek zaradi izvajanja trenerstva

Z enajstim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšen napredek so anketiranci opazili zaradi uporabe trenerstva. Anketiranci so svoje strinjanje prikazali na šeststopenjski lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

V povprečju se anketiranci strinjajo, da so največ pozitivnih sprememb opazili pri produktivnosti zaposlenih. Analiza odgovorov na deseto vprašanje je pokazala, da anketiranci tudi pričakujejo največ napredka na tem področju, čeprav je dejanska produktivnost (povprečna ocena 2,1) nekoliko slabše ocenjena od pričakovane produktivnosti (povprečna ocena 1,9). Na drugem mestu anketiranci odgovarjajo, da je trenerstvo v povprečju prispevalo k boljšim odnosom med zaposlenimi ter njihovimi vodji (povprečna ocena 2,2). Rezultati kažejo, da so pričakovanja anketirancev na tem področju uresničena, saj so dejansko boljši odnosi (povprečna ocena 2,2) v povprečju ocenjeni z enako aritmetično sredino kot pričakovani (povprečna ocena 2,2). Na tretjem mestu navajajo, da je trenerstvo v povprečju

prispevalo k večjemu zadovoljstvu ter samozavesti zaposlenih (povprečna ocena 2,3). Anketiranci pričakujejo nekoliko večje zadovoljstvo in samozavest zaposlenih (povprečna ocena 2,1), kot pa je v povprečju dejansko uresničena (povprečna ocena 2,3). Z enakimi povprečnimi vrednostmi pa sta na četrtem mestu boljše timsko delo ter večja jasnost glede tega, kaj želijo zaposleni doseči na delovnem mestu (povprečna ocena 2,4). Če preverimo modus, vidimo, da so anketiranci pri vseh navedbah najpogosteje odgovorili, da se pretežno strinjajo, da so na navedenih področjih zaznali napredek. Glede na standardni odklon pa vidimo, da so bili anketiranci najbolj enotni pri odgovoru, da je trenerstvo prispevalo k večji produktivnosti zaposlenih, najmanj pa so si bili enotni glede vpliva na timsko delo. Če primerjamo odgovore na to in prejšnje vprašanje, vidimo, da je dejanski napredek pri zaposlenih zaradi izvajanja trenerstva v povprečju le malce slabši od pričakovanega napredka na omenjenih področjih. V primerjavi s pričakovanim napredkom je dejanski napredek, glede na aritmetične sredine, enak le na področju boljših odnosov med zaposlenimi in vodji. Na podlagi analize lahko zaključim, da trenerstvo v povprečju le nekoliko ni uresničilo pričakovanih anketirancev, na enem področju jih je povsem uresničilo, na nobenem področju pa pričakovanja niso bila presežena. Anketiranci se v povprečju strinjajo, da je trenerstvo prispevalo k napredovanju zaposlenih na omenjenih področjih. S prvo hipotezo sem predpostavljala, da trenerstvo prispeva k boljšemu timskemu delu, boljšim odnosom med zaposlenimi in njihovimi vodji, večji jasnosti glede tega, kaj hočejo zaposleni doseči na delovnem mestu, večjemu zadovoljstvu ter samozavesti zaposlenih ter večji produktivnosti zaposlenih, kar so pokazali tudi rezultati moje ankete.

Tabela 3: Dejanski napredek zaradi izvajanja trenerstva

		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	boljše timsko delo	2,4	2	1,1
b	boljši odnosi med zaposlenimi ter njihovimi vodji	2,2	2	1,0
c	večja jasnost glede tega, kaj hočejo doseči na delovnem mestu	2,4	2	1,0
d	večje zadovoljstvo, večja samozavest zaposlenih	2,3	2	0,9
e	večja produktivnost zaposlenih	2,1	2	0,7

Vir: Raziskava, 2008.

3.3.12 Razlogi za neizvajanje trenerstva v podjetju

Na dvanajsto vprašanje so odgovarjali tisti anketiranci, ki so zaposleni v podjetju, v katerem trenerstva ne izvajajo. Anketirance sem spraševala, kaj je po njihovem mnenju razlog, da v njihovem podjetju nihče ne izvaja trenerstva. Anketiranci so svoje strinjanje prikazali na šeststopenjski lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

Anketiranci so pokazali največ strinjanja s četrto trditvijo, ki pravi, da trenerstva v podjetje niso vpeljali zato, ker o tem sploh še niso razmišljali (povprečna ocena 2,7), kar lahko

pomeni, da način dela pri trenerstvu in koristi trenerstva za podjetje še niso dovolj poznane ali pa vodje ocenjujejo, da trenerstvo za njihovo podjetje ni potrebno, kar bi lahko sklepali iz rezultatov tretje trditve. Anketiranci so imeli možnost, da sami navedejo razloge za neizvajanje trenerstva. Dva anketiranca sta še navedla, da nimajo časa za izvajanje trenerstva, medtem ko je en anketiranec odgovoril, da bolj uporabljajo mentorstvo. Iz tabele tudi vidimo, da so anketiranci glede na modus največkrat navedli, da se sploh ne strinjajo, da je razlog za neizvajanje trenerstva premalo finančnih sredstev. Glede na to, da v večini primerov podjetja financirajo izobraževanje anketirancev na programu YMP, lahko sklepam, da so to podjetja, ki dobro poslušajo, in odgovor podpira to dejstvo. Največ anketirancev pa se je pretežno strinjalo s trditvijo, da direktorji ne vidijo potrebe po trenerstvu in da o tem še niso razmišljali. Če preverimo precej visoke standardne odklone, vidimo, da anketiranci niso bili preveč enotni pri navajanju razlogov.

Tabela 4: Razlogi za neizvajanje trenerstva v podjetju

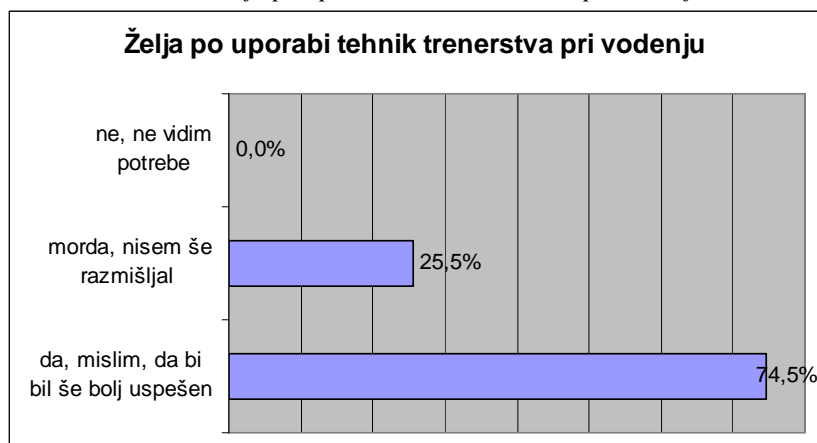
		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	ne vidimo potrebe po tem	4	3	1,7
b	si želimo, a ni dovolj finančnih sredstev	4,7	6	1,5
c	si želimo, a naši direktorji ne vidijo potrebe po tem	3	2	1,6
d	nismo še razmišljali o tem	2,7	2	1,7

Vir: Raziskava, 2008.

3.3.13 Želja po uporabi tehnik trenerstva pri vodenju

Na trinajsto vprašanje so odgovarjali le tisti, ki pri vodenju ne uporabljajo tehnik trenerstva. Zanimalo me je, ali bi želeli pri svojem vodenju uporabljati tehnike trenerstva. Na izbiro so imeli tri trditve. Večina anketirancev je odgovorila (74,5%), da bi želeli uporabljati tehnike trenerstva pri svojem vodenju, saj bi bili zaradi tega še bolj uspešni. Približno petina anketirancev (25,5%), odgovarja, da o tem še niso razmišljali. Nihče izmed anketirancev pa ne pravi, da ne vidi potrebe po tem.

Slika 9: Želja po uporabi tehnik trenerstva pri vodenju

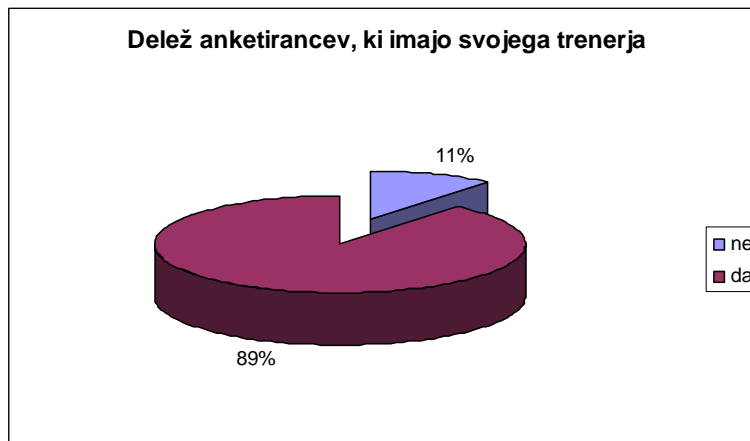


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.14 Delež anketirancev, ki imajo svojega trenerja

Na štirinajsto vprašanje so odgovarjali vsi anketiranci. Z vprašanjem sem želela izvedeti, ali imajo svojega osebnega poslovnega trenerja. Velika večina (89%) jih je odgovorila, da nimajo svojega osebnega trenerja. Delež tistih, ki imajo svojega osebnega trenerja, pa je 11%.

Slika 10: Delež anketirancev, ki imajo svojega trenerja

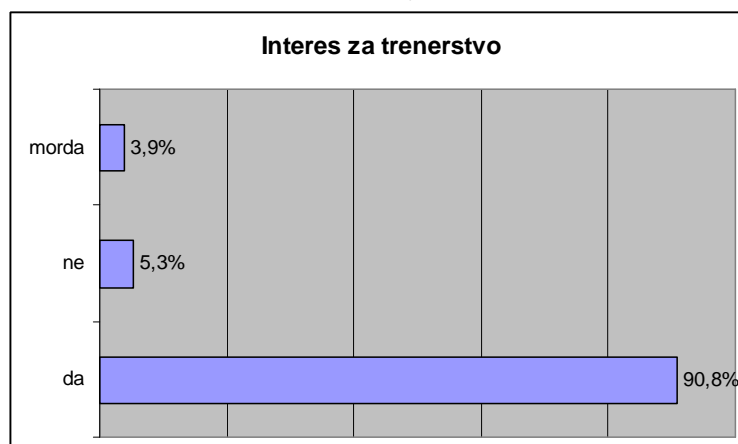


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.15 Interes za trenerstvo

Pri petnajstem vprašanju me je zanimalo, koliko anketirancev bi imelo svojega osebnega trenerja, če bi jim podjetje ponudilo to možnost. Iz analize odgovorov je razvidno, da bi kar 90,8% anketirancev želelo imeti svojega osebnega poslovnega trenerja. Le 5,3% anketirancev ne bi sprejelo ponudbe podjetja, medtem ko se 3,9% anketirancev ni želelo opredeliti. Rezultati petnajstega vprašanja so potrdili drugo hipotezo, v kateri sem predpostavljala, da bi več kot polovica anketirancev imela svojega osebnega trenerja.

Slika 11: Interes za trenerstvo

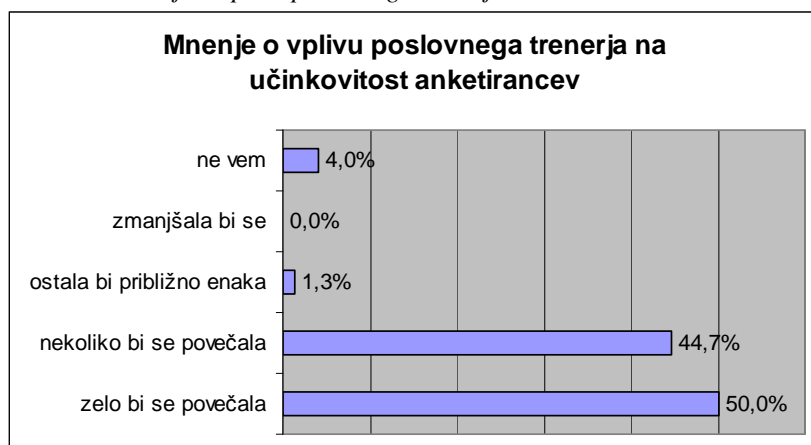


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.16 Mnenje o vplivu poslovnega trenerja na učinkovitost anketirancev

Pri šestnajstem vprašanju me je zanimalo mnenje anketirancev o tem, kako bi sodelovanje s trenerjem vplivalo na njihovo učinkovitost. Polovica anketirancev odgovarja, da bi se njihova učinkovitost zaradi sodelovanja z osebnim trenerjem zelo povečala. Drugi najpogostejši odgovor je, da bi se učinkovitost anketirancev nekoliko povečala. Anketirancev, ki ne vedo, kako bi trenerstvo vplivalo na njihovo učinkovitost, je 4,0%, le nekaj anketirancev (1,3%) odgovarja, da trenerstvo ne bi imelo vpliva na njihovo učinkovitost, nihče izmed anketirancev pa ne trdi, da bi trenerstvo zmanjšalo njegovo učinkovitost. Iz analize odgovorov je razvidno, da anketiranci v veliki večini verjamejo, da bi imelo sodelovanje s trenerjem pozitiven učinek na njihovo učinkovitost.

Slika 12: Mnenje o vplivu poslovnega trenerja na učinkovitost anketirancev



Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.17 Pomisleki, ki jih imajo anketiranci pri izbiri trenerja

S sedemnajstim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšne skrbi imajo anketiranci, ko se odločajo za trenerstvo. Na voljo so imeli šeststopenjsko lestvico (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

V povprečju se anketiranci strinjajo, da je najpogostejša skrb pri izbiri trenerja prevelik denarni strošek najetja trenerja (povprečna ocena 3,4). Na drugem mestu kot pogost pomislek navajajo, da so premalo seznanjeni o učinkih in delu trenerja (povprečna ocena 3,6). Najmanj so se v poprečju anketiranci strinjali z odgovorom, da ne vidijo potrebe po trenerstvu (povprečna ocena 4,7). Glede na aritmetične sredine lahko zaključimo, da se anketiranci v povprečju delno niso strinjali z navedenimi razlogi (povprečne vrednosti 3,4–4,7). Rezultati modusov pa pokažejo, da je največ anketirancev za dva pomisleka (a in d) najpogosteje navedlo, da se sploh ne strinjajo, da bi ju le-ta ovirala pri izbiri trenerja. Če pogledamo sicer visoke standardne odklone, ki pokažejo odstopanje od aritmetične sredine, pa ugotovimo, da se anketiranci najbolj homogeno strinjajo glede tega, koliko vidijo potrebe po trenerstvu. Na

podlagi odgovorov lahko zaključimo, da so anketiranci še premalo informirani o učinkih in delu trenerstva. To je lahko tudi razlog, zakaj se jim zdi odločitev za trenerja predraga investicija, saj ne vedo natančno, kakšne so koristi trenerstva.

Tabela 5: Pomisleki, ki jih imajo anketiranci pri izbiri trenerja

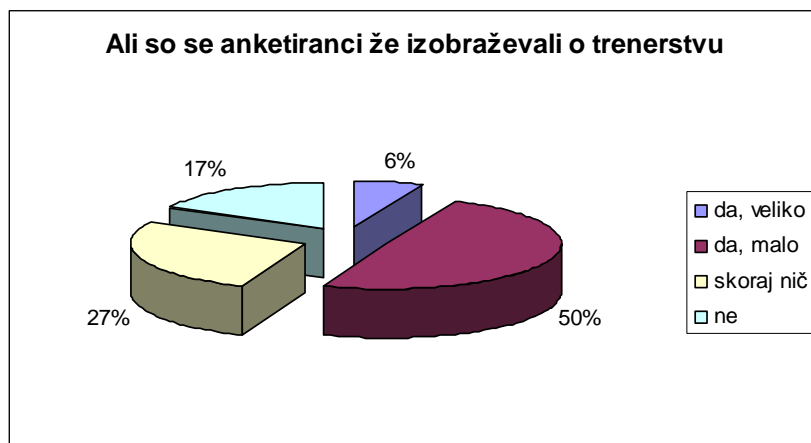
		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	ne verjamem, da bom hitreje in z manj napora dosegel zastavljene cilje	4,1	6	1,5
b	ne verjamem, da ima trener dovolj znanja in izkušenj	4,2	5	1,4
c	zdi se mi predrago	3,4	3	1,5
d	ne vidim potrebe po tem	4,7	6	1,3
e	premajhna informiranost o učinkih in delu trenerja	3,6	3	1,4

Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.18 Ali so se anketiranci že izobraževali o trenerstvu

Pri osemnajstem vprašanju me je zanimalo, koliko so se anketiranci že izobraževali o trenerstvu. S slike 13 je razvidno, da največ anketirancev (50%) navaja, da so se o trenerstvu malo izobraževali. Kot drugi najpogostejši odgovor s 27% so anketiranci navedli, da se skoraj nič niso izobraževali o trenerstvu. Skoraj ena petina (17%) anketirancev je navedla, da se še niso izobraževali o trenerstvu, medtem ko se je 6% anketirancev že veliko izobraževalo o trenerstvu.

Slika 13: Ali so se anketiranci že izobraževali o trenerstvu



Vir: Raziskava, julij 2008.

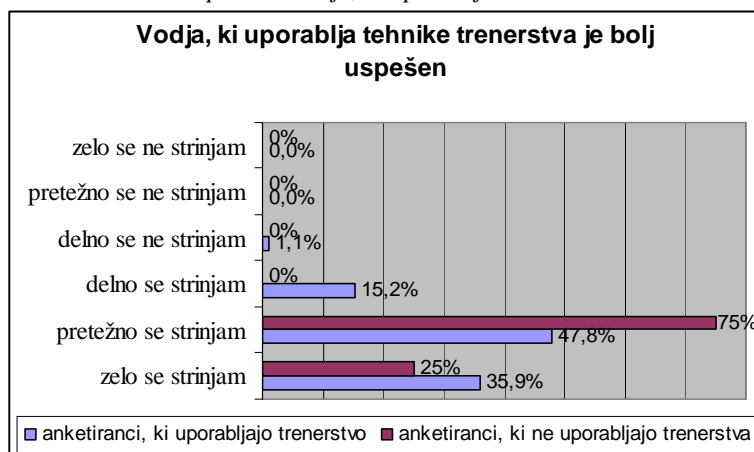
3.3.19 Uspešnost vodje, ki uporablja tehnike trenerstva

Pri devetnajstem vprašanju sem želela ugotoviti, kakšno je strinjanje anketirancev s trditvijo, da je vodja, ki uporablja tehnike trenerstva, bolj uspešen pri vodenju zaposlenih. Anketirance sem razdelila v dve skupini; anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo tehnike trenerstva,

in anketiranci, ki ne uporabljajo trenerstva. S šeststopenjsko lestvico so izrazili svoje strinjanje (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

Iz analize odgovorov je razvidno, da se 35,9% anketirancev, ki pri svojem vodenju uporabljajo tehnike trenerstva, popolnoma strinja, da je vodja, ki uporablja tehnike trenerstva, bolj uspešen, medtem ko je v drugi skupini popolnoma podprlo to trditev 25,0% vprašanih. V skupini anketirancev, ki ne uporabljajo tehnik trenerstva, se je največ vprašanih pretežno strinjalo s trditvijo, da je vodja, ki pri svojem vodenju uporablja tehnike trenerstva, bolj uspešen. Anketiranci, ki uporabljajo trenerstvo, so delno podprli trditev v 15,2%, medtem ko se delno ni strinjalo s trditvijo 1,1% v isti skupini. Nihče od anketiranih iz obeh skupin pa ni navedel, da se pretežno ali zelo ne strinja s trditvijo.

Slika 14: Uspešnost vodje, ki uporablja tehnike trenerstva

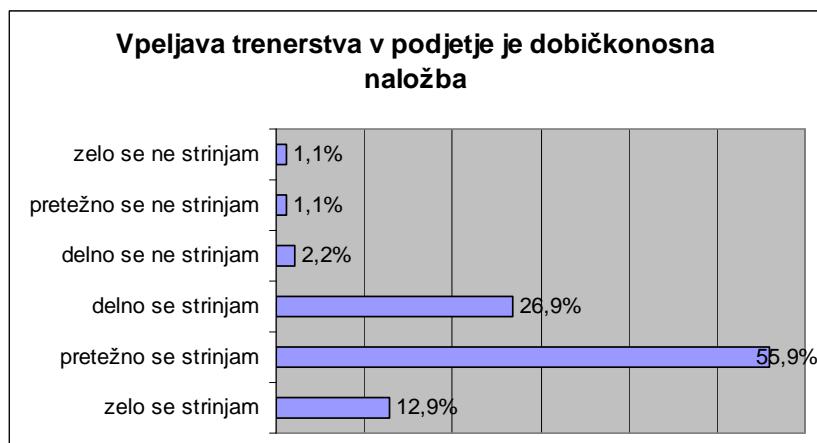


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.20 Dobičkonosnost trenerstva

Z dvajsetim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali vprašani verjamejo, da je vpeljava trenerstva v podjetje dobičkonosna naložba. Več kot polovica vseh anketiranih (55,9%) je mnenja, da je trenerstvo precej dobičkonosna naložba. Delno strinjanje s trditvijo je izkazalo 26,9% anketiranih, medtem ko je trditev zelo podprlo 12,9% anketiranih. Le 2,2% vprašanih se delno ne strinja s trditvijo, medtem ko je 1,1% anketiranih mnenja, da trenerstvo pretežno ne prispeva k večji dobičkonosnosti; enak odstotek (1,1%) jih meni, da trenerstvo sploh ne prispeva k večji dobičkonosnosti. Glede na rezultate lahko rečem, da so anketiranci v povprečju mnenja, da trenerstvo prispeva k večji dobičkonosnosti.

Slika 15: Dobičkonosnost trenerstva

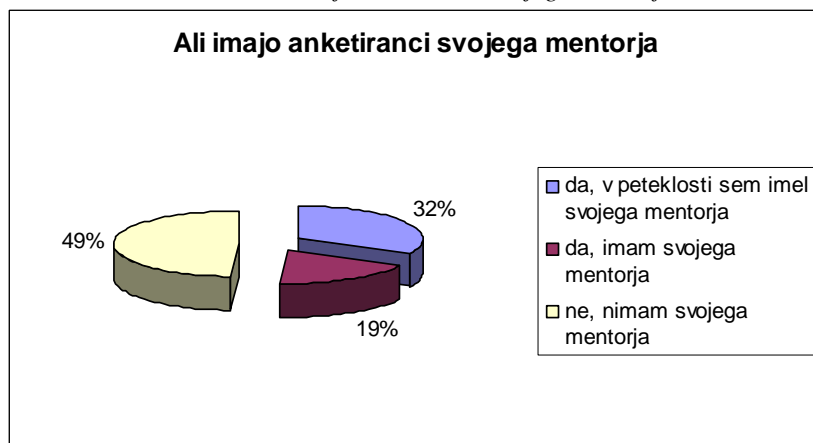


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.21 Ali imajo anketiranci svojega mentorja

Pri enaindvajsetem vprašanju sem anketirance spraševala, ali imajo svojega osebnega mentorja. S slike 16 je razvidno, da skoraj polovica anketirancev nima svojega osebnega mentorja (49%), približno tretjina (32%) jih je odgovorila, da so imeli svojega osebnega mentorja v preteklosti, skoraj ena petina (19%) pa jih odgovarja, da imajo svojega mentorja. Če primerjamo rezultate s 14. vprašanjem, kjer sem anketirance spraševala, ali imajo svojega osebnega trenerja, lahko vidimo, da ima večji delež anketirancev svojega mentorja (19%) kot pa svojega trenerja (11%). To potrjuje tudi moja tretjo hipotezo. Rezultati kažejo, da je v podjetjih mentorstvo še vedno bolj zastopano kot pa trenerstvo.

Slika 16: Ali imajo anketiranci svojega mentorja



Vir: Raziskava, julij 2008.

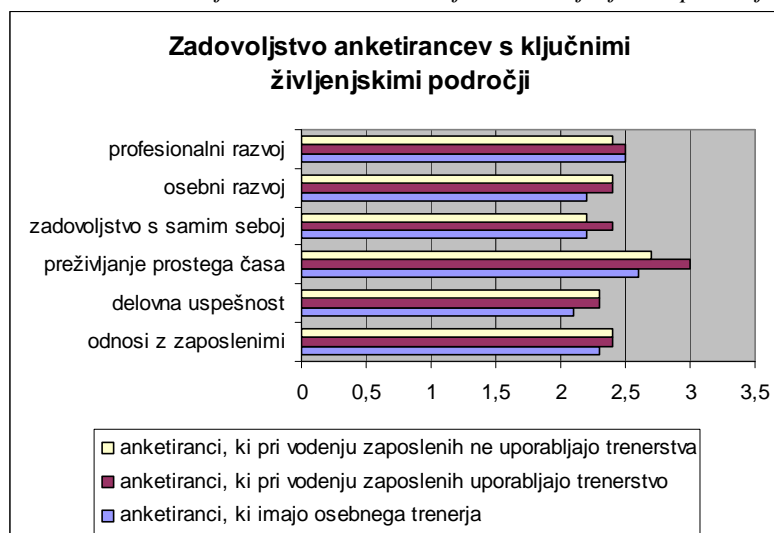
3.3.22 Splošno zadovoljstvo

Pri dvaindvajsetem vprašanju sem ugotavljala, kako so anketiranci zadovoljni s ključnimi področji svojega življenja. Na šeststopenjski lestvici (1 – zelo zadovoljen, 2 – pretežno zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – pretežno nezadovoljen, 6 – zelo

nezadovoljen) so označili svoje zadovoljstvo s svojim profesionalnim in osebnim razvojem, zadovoljstvo s samim seboj in preživljanjem prostega časa ter zadovoljstvo s svojo delovno uspešnostjo ter odnosi z zaposlenimi. Anketirance sem razdelila na tri skupine, in sicer: anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo tehnike trenerstva, tisti, ki ne uporabljajo tehnik trenerstva, in skupina anketirancev, ki imajo svojega osebnega trenerja.

S slike 17 je razvidno, da so anketiranci v povprečju pretežno do delno zadovoljni s svojim profesionalnim razvojem; nekoliko bolj od ostalih dveh skupin so zadovoljni anketiranci, ki ne uporabljajo tehnik trenerstva. Najbolj so z osebnim razvojem zadovoljni posamezniki, ki imajo osebnega trenerja (povprečna ocena 2,2), medtem ko sta ostali dve skupini nekoliko manj zadovoljni s svojim osebnim razvojem (povprečna ocena 2,4). Anketiranci, ki ne uporabljajo tehnik trenerstva in anketiranci, ki imajo osebnega trenerja so v povprečju najbolj zadovoljni s samimi seboj (povprečna ocena 2,2), medtem ko so anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo tehnike trenerstva izrazili nekoliko nižje zadovoljstvo z omenjenim področjem. Naslednje področje se nanaša na preživljanje prostega časa. Najbolj zadovoljni so s preživljanjem prostega časa tisti, ki imajo osebnega trenerja (povprečna ocena 2,6), sledijo anketiranci, ki pri svojem vodenju ne uporabljajo trenerstva (povprečna ocena 2,7), najmanj pa je s preživljanjem prostega časa zadovoljna skupina posameznikov, ki pri svojem vodenju uporabljajo trenerstvo (povprečna ocena 3,0). S svojo delovno uspešnostjo so najbolj zadovoljni posamezniki, ki imajo osebnega trenerja (povprečna ocena 2,1), drugi dve skupini pa nekoliko manj (povprečna ocena 2,3). Zadnje področje se nanaša na zadovoljstvo vodij z odnosi z zaposlenimi. Najbolj so z odnosi z zaposlenimi zadovoljni tisti anketiranci, ki imajo osebnega trenerja (povprečna ocena 2,3), drugi dve skupini sta izrazili nekoliko manjše zadovoljstvo (povprečna ocena 2,4).

Slika 17: Zadovoljstvo anketirancev s ključnimi življenjskimi področji

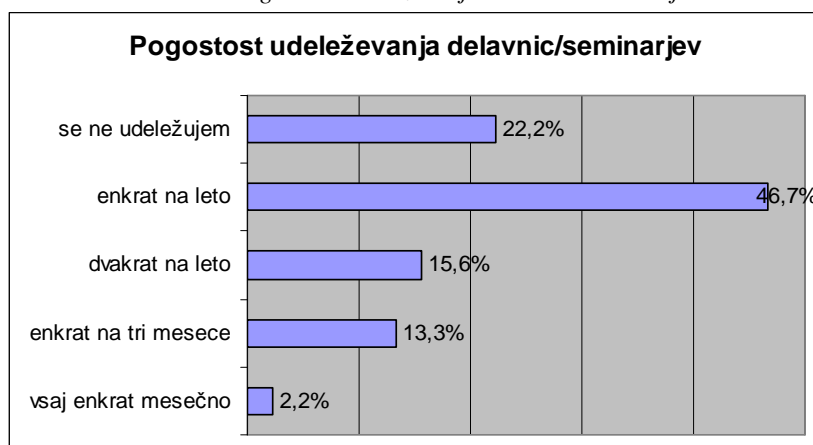


Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.23 Pogostost udeleževanja delavnic/seminarjev

Pri triindvajsetem vprašanju sem anketirance spraševala, kako pogosto se udeležujejo delavnic ali seminarjev s področja komunikacije, motivacije in reševanja problemov. Iz analize odgovorov je razvidno, da se največ anketirancev udeležuje seminarjev/delavnic z omenjenih področij enkrat na leto (46,7%), drugi najpogostejši odgovor je bil, da se podobnih seminarjev sploh ne udeležujejo (22,2%), in tretji, da se udeležujejo takih seminarjev dvakrat na leto (15,6%). Delež anketiranih, ki se udeležujejo seminarjev enkrat na tri mesece, je 13,3%, medtem ko se jih 2,2% udeleži takih seminarjev vsaj enkrat mesečno.

Slika 18: Pogostost udeleževanja delavnic/seminarjev



Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.24 Razlogi, da se anketiranci ne udeležujejo delavnic/seminarjev

Na štiriindvajseto vprašanje so odgovarjali le tisti, ki so na triindvajseto vprašanje odgovorili, da se ne udeležujejo delavnic. Zanimalo me je, kakšni so razlogi, da se ne udeležujejo delavnic/seminarjev. Na šeststopenjski lestvici so označili strinjanje s navedenim razlogom (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali, da se ne udeležujejo podobnih delavnic zato, ker njihovi vodje ne vidijo potrebe po takšnem izobraževanju, medtem ko bi se sami z veseljem udeležili podobnih izobraževanj (aritmetična sredina 2,7). Najbolj pa se niso strinjali s trditvijo, da se jim zdi izguba časa hoditi na takšne delavnice, saj s tem nič ne pridobijo (povprečna ocena 5,2). Iz tabele je tudi razvidno, da so anketiranci kar na tri možne navedene razloge (a, b, d) najpogosteje izbrali odgovor, da se z navedenim razlogom sploh ne strinjajo (modus 6 – sploh se ne strinjam). Največ anketirancev pa se je pretežno strinjalo, da bi se sami z veseljem udeležili izobraževanj, vendar njihovi vodje ne vidijo potrebe po tem (modus 2 – pretežno se strinjam). Sicer pa so mnenja anketirancev najbolj skladna pri postavkah c in d, najmanj pa pri postavki b.

Tabela 6: Razlogi, da se anketiranci ne udeležujejo delavnic/seminarjev

		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	zdi se mi izguba časa hoditi na takšne seminarje, nič ne pridobim	5,2	6	1,3
b	preveč je obveznosti na delovnem mestu, in zato ni časa za takšna izobraževanja	4,2	6	1,8
c	moji vodje ne vidijo potrebe po takšnem izobraževanju, sam pa bi se z veseljem udeležil podobnih izobraževanj	2,7	2	1,5
d	zdi se mi, da je na takšnih seminarjih podano preveč teoretičnega znanja in premalo primerov iz prakse	4,6	6	1,3

Vir: Raziskava, julij 2008

3.3.25 Učinkovitost posameznih metod izobraževanj

Pri petindvajsetem vprašanju sem anketirance spraševala, kako učinkovite se jim zdijo posamezne metode izobraževanj. Na šeststopenjski lestvici so označili, kako učinkovita se jim zdi posamezna metoda (1 – zelo učinkovito, 2 – pretežno učinkovito, 3 – delno učinkovito, 4 – delno neučinkovito, 5 – pretežno neučinkovito, 6 – zelo neučinkovito).

Iz tabele 7 lahko razberemo, da so anketiranci izmed vseh navedenih načinov izobraževanj v povprečju najvišje ocenili trenerstvo in mentorstvo (aritmetična sredina 2,3). Kot najmanj učinkovit način izobraževanja pa v povprečju ocenjujejo udeleževanje na zunanje razpisanih delavnicah/seminarjih z aritmetično sredino 2,7. Anketiranci vse navedene oblike izobraževanja ocenjujejo v razponu od delno do pretežno učinkovite, najbolj odstopa izpopolnjevanje na zunanje razpisanih delavnicah, ki se precej bolj nagiba k delno učinkoviti metodi izobraževanja. Če pogledamo, kje so bila mnenja anketirancev najbolj skladna, pa vidimo, da je najmanj odstopanja od aritmetične sredine pri mentorstvu in strokovnih srečanjih, najbolj pa pri notranjih izobraževanjih, ki so prilagojena izključno za zaposlene.

Tabela 7: Učinkovitost posameznih metod izobraževanj

		Povprečje	Modus	Standardni odklon
a	trenerstvo	2,3	2	1,1
b	mentorstvo	2,3	2	1,0
c	strokovna srečanja	2,5	3	1,0
d	notranja izobraževanja, prilagojena izključno za zaposlene	2,4	2	1,2
e	izobraževanje na zunanjih razpisanih delavnicah/seminarjih	2,7	2	1,1

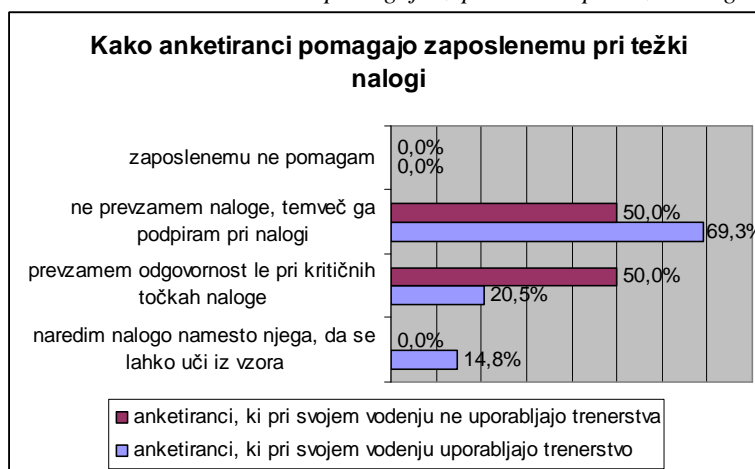
Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.26 Način pomoči zaposlenemu

S šestindvajsetim vprašanjem sem želela izvedeti, na kakšen način anketiranci pomagajo zaposlenemu, ko se le-ta sooči s težko nalogo. Anketiranci so imeli na voljo štiri različne

odgovore. Med seboj sem primerjala odgovore dveh skupin, in sicer anketirancev, ki pri svojem vodenju uporabljajo tehnike trenerstva, in tistih, ki pri svojem vodenju ne uporabljajo tehnik trenerstva. Najpogostejši odgovor med anketiranci, ki uporabljajo tehnike trenerstva, je bil, da zaposlenemu, ki se sooči s težko nalogo, nudijo podporo, vendar ne prevzamejo naloge namesto njega (69,3% anketirancev). To je tudi način vodenja, ki ga najbolj podpira trenerstvo. V skupini anketirancev, ki pri svojem vodenju ne uporabljajo tehnik trenerstva, jih je polovica odgovorila, da ne prevzamejo naloge, temveč da zaposlene pri nalogi le podpirajo, polovica anketirancev pa je odgovorila, da prevzamejo odgovornost le pri kritičnih točkah naloge. Nihče od anketiranih pa ni navedel, da zaposlenemu pri nalogi ne pomaga.

Slika 19: Kako anketiranci pomagajo zaposlenemu pri težki nalogi



Vir: Raziskava, julij 2008.

3.3.27 Vodenje zaposlenih

Pri sedemindvajsetem vprašanju sem želela ugotoviti, kako anketiranci vodijo svoje zaposlene. Odgovarjali so na osemnajst vprašanj. Za vsak odgovor so imeli na voljo šeststopenjsko lestvico. Na šeststopenjski lestvici so označili svoje strinjanje (1 – popolnoma se strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – delno se ne strinjam, 5 – pretežno se ne strinjam, 6 – sploh se ne strinjam).

Iz odgovorov na vseh osemnajst vprašanj vidimo, da obe skupini anketirancev zelo podobno, brez večjih razlik v odgovorih, odgovarjata na vsa vprašanja. V povprečju se obe skupini pretežno do delno strinjata z navedenimi trditvami, le pri sedemnajsti trditvi obe skupini navajata, da se le delno ne strinjata z njo. Do večjih razlik prihaja le pri prvem in četrtem vprašanju. Prvo vprašanje skuša ugotoviti, kako pogosto posredujejo anketiranci povratne informacije svojim zaposlenim. Anketiranci, ki pri svojem vodenju ne uporabljajo trenerstva, ocenjujejo, da v povprečju nekoliko bolj pogosto posredujejo povratne informacije, kot pa anketiranci, ki uporabljajo trenerstvo. Pomembna sestavina trenerstva je podajanje povratne informacije, in kot je razvidno iz rezultatov, so se anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo trenerstvo, pri tem odgovoru odrezali nekoliko slabše. Analiza odgovorov na

četrto vprašanje pa potrjuje, da anketiranci, ki uporabljajo trenerstvo, v povprečju bolj pogosto zaposlenega s pomočjo vprašanj pripeljejo do rešitve, kot pa anketiranci, ki ne uporabljajo trenerstva.

Tabela 8: Zaposleni in vodje na delovnem mestu

		1	2
1	Svojim zaposlenim redno dajem povratno informacijo o njihovem delu.	2,2	2,5
2	Z zaposlenimi skupaj postavljam tedenske, mesečne in letne cilje.	2,5	2,6
3	Pri svojem delu dosegam zastavljene cilje.	2,2	2,2
4	Ko zaposleni naleti na problem, ga s postavljanjem vprašanj pripeljem do rešitve.	2,9	2,6
5	Zaposleni se ob meni počutijo dobro, saj čutijo, da je zame pomemben njihov lastni profesionalni in osebni razvoj.	2,4	2,4
6	Zaposlenim pomagam odkriti neodkrite potenciale, ki jih nosijo v sebi.	2,8	2,7
7	Zaposleni potrebujejo čim bolj natančna navodila, kako rešiti probleme na delovnem mestu.	2,5	2,6
8	Prizadevam si, da zaposleni napredujejo pri svojem delu.	2,6	2,4
9	Zavzemam se, da zaposleni postajajo vse bolj samozavestni in pogumni pri reševanju problemov in doseganju postavljenih ciljev.	2,6	2,5
10	Zaposlene spodbujam, da se lotevajo reševati stare probleme na nove načine.	2,6	2,6
11	Svoje zaposlene spodbujam, da dosegajo več, kot pa sami pričakujejo, da lahko dosežejo.	3,0	2,9
12	Zaposlenim pogosteje dajem navodila, kot pa da bi jih poskušal pripeljati do lastne rešitve in lastnega uvida, kaj morajo narediti.	3,3	3,3
13	Zaposleni mi zaupajo.	2,1	2,0
14	Zaposleni se zaradi mojega načina vodenja pri nalogah vedno potrudijo po najboljših močeh.	2,8	2,9
15	Zaposleni se z navdušenjem lotevajo novih nalog in uživajo pri delu.	2,9	3,0
16	S svojimi zaposlenimi sem v zelo dobrih odnosih.	2,2	2,2
17	Verjamem, da je bolje, da zaposlenim postavim jasne cilje, za katere pričakujem, da bodo doseženi, kot pa da bi skupaj postavili cilje.	4,1	4,1
18	Zaposleni težko sprejemajo odločitve brez moje pomoči.	3,6	3,5

1 - anketiranci, ki pri svojem vodenju ne uporabljajo trenerstva

2 - anketiranci, ki pri svojem vodenju uporabljajo trenerstvo

Vir: Raziskava, julij 2008.

3.4 Povzetek ključnih ugotovitev empirične raziskave

V sklopu 27 anketnih vprašanj sem želela pridobiti odgovore na različna vprašanja. Raziskava je pokazala, da pojem trenerstva večina anketirancev pozna, medtem ko jih precej manj ve,

kaj natančno trenerstvo pomeni. Nekatera podjetja uporabljajo trenerstvo, vendar zanj ne uporabljajo tega izraza, manj kot polovica podjetij pa trenerstva sploh ne uporablja.

Z empiričnim delom sem želela preveriti tri hipoteze. S prvo hipotezo sem predpostavila, da trenerstvo prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in vodjo, večji produktivnosti zaposlenih, večjemu zadovoljstvu in samozavesti zaposlenih na delovnem mestu, boljšemu timskemu delu ter večji jasnosti glede tega, kaj želijo zaposleni doseči na delovnem mestu, kar se je z odgovori na enajsto vprašanje tudi potrdilo. Z drugo hipotezo sem predpostavljala, da bi več kot polovica anketiranih želela imeti osebnega trenerja, če bi podjetje ponudilo to možnost, kar se je potrdilo ob petnajstem vprašanju. Kar 90,8% anketiranih bi želelo sodelovati z osebnim poslovnim trenerjem, kar kaže na pozitiven odnos anketiranih do trenerstva. Mentorstvo je v podjetjih precej bolj zastopano, kar potrjuje tudi moja raziskava, saj ima svojega mentorja 19% anketiranih, medtem ko ima svojega trenerja 11% anketiranih. S tem pa je potrjena tudi moja tretja hipoteza, v kateri sem predpostavljala, da ima več posameznikov svojega osebnega mentorja kot trenerja.

3.5 Predlogi za uporabo trenerstva v podjetjih

Trenerstvo je način usposabljanja na delovnem mestu, ki se osredotoča na razvijanje zaposlenih. Trenerstvo pomaga zaposlenim, da postajajo bolj produktivni ter bolj zadovoljni na delovnem mestu, zato bi veščine trenerstva moral poznati vsak vodja. Na podlagi lastnega razmišljanja in prebiranja literature navajam nekaj predlogov za uporabo trenerstva v podjetjih:

- **Trenerstvo povezati s celotno strategijo podjetja**

Trenerstvo je treba povezati s celotno strategijo podjetja. Vodje morajo zaposlenim razložiti, kaj je namen trenerstva, kaj želijo doseči s trenerstvom. Trenerstvo se mora v podjetjih izvajati z jasnim ciljem in namenom.

- **Vključitev trenerstva v delovne naloge vodij**

Izvajanje trenerstva se mora vključiti v delovne naloge vodij. Pomembno je, da se trenerstvo vpelje v podjetje sistematično, in ne naključno.

- **Vodja se vključi v proces trenerstva**

Vodje se morajo najprej vključiti v proces trenerstva, da spoznajo koristi trenerstva in pridobijo zaupanje v sam način usposabljanja. V procesu trenerstva vodja pridobi tudi izkušnje za izvajanje trenerstva, prav tako pa zaposleni vidijo, da vodje zaupajo v trenerstvo.

- **Vodja postavi cilje skupaj z zaposlenimi**

Vsak zaposleni mora natančno vedeti, kakšen je njegov cilj na delovnem mestu. Vodja skupaj z zaposlenimi postavi njihove cilje. Kadar zaposleni sodelujejo pri postavljanju svojih ciljev, so veliko bolj motivirani za njihovo uresničitev. S tem se spodbuja tudi samoiniciativnost zaposlenih, in ne zgolj pasivno izpolnjevanje postavljenih ciljev.

- **Vodja prepusti zaposlenim, da sami poiščejo strategijo za doseg ciljev**

Vodja zaposlenim pomaga pri postavljanju ciljev, pot do ciljev pa prepusti zaposlenim. Jasno postavljene naloge, kako mora zaposleni priti do cilja, zmanjšajo motivacijo zaposlenih, njihovo kreativnost in samoiniciativnost. Kadar pa zaposleni sami postavijo strategijo, kako bodo prišli do nekega cilja, postanejo bolj motivirani.

- **Dajanje povratne informacije**

Vodje bi morali bolj pogosto podajati povratno informacijo svojim zaposlenim, saj zaposleni tako izvejo, kaj počnejo dobro in kaj bi bilo treba še izboljšati. Vodja z rednimi povratnimi informacijami zaposlenemu tudi pokaže, da mu je mar zanj. Pomembno je, da vodja daje priznanje svojim zaposlenim in da večkrat opazi in pohvali zaposlenega, ki naredi nekaj dobro.

- **Spremljanje napredka**

Vodja bi moral spremljati napredek svojih zaposlenih pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Vodja bi moral imeti z vsakim zaposlenim vnaprej opredeljen termin za trenerstvo, kjer bi s posameznikom skupaj pogledala, kako uresničuje zastavljene cilje in kje so potrebne izboljšave. Pomembno je, da se napredek spremlja ves čas, in ne le občasno.

- **Spodbujanje zaposlenih, da sami iščejo rešitve**

Vodja mora več spraševati in manj deliti nasvete. Vodja bi moral zaposlene s pomočjo zastavljanja vprašanj spodbujati, da sami poiščejo odgovore na vprašanja. Tak način pomoči zaposlenim bi sprva zahteval več časa, vendar bi imel dolgoročne pozitivne posledice, saj bi zaposleni pridobili več zaupanja v svoje sposobnosti, kar bi pomenilo, da bi si prihodnjic prizadevali, da sami poiščejo rešitev.

- **Vodja ve kaj motivira njegove zaposlene**

Vodja mora spoznati osebne lastnosti posameznikov, ki jih trenira. Ljudje za maksimalne dosežke potrebujejo različne načine vodenja in motiviranja. Vodji pri ugotavljanju motivacije posameznika pomaga, če razišče, kaj je v preteklosti motiviralo posameznika, da je uresničil postavljene cilje. Vodja zaposlenemu s postavljanjem vprašanj pomaga poiskati vire motivacije, s pomočjo katerih bo dosegel zastavljene cilje.

- **Med vodjo in zaposlenimi je obojestransko zaupanje**

Vodja kot trener zaupa svojim zaposlenim. Prav tako zaposleni zaupajo vodji, saj z njimi odkrito komunicira. Konflikte se razrešuje, in se jih ne pometa pod preprogo. Vodja se vedno usmerja na rešitev problema.

- **Vodja mora zaposlene spodbujati, da odkrijejo ves svoj potencial**

Trener mora posameznike spodbujati, da razvijajo sposobnosti in zaupanje vase. Vodja mora zaposlene spodbujati, da napredujejo na ključnih življenjskih področjih. Skupaj z zaposlenimi mora prepoznavati, kaj zaposlene ovira, da bi postali uspešni, kot si želijo biti. Vodja kot trener torej verjame, da ima posameznik v sebi veliko potenciala, zato je glavna naloga vodje spodbujati zaposlene, da prepoznajo ves svoj potencial.

- **Vodja kot trener skrbi za svoj nenehni razvoj**

Vodje bi se morali začeti izobraževati, da bi postali dobri trenerji. Vodja mora biti zavezan vseživljenjskemu učenju ter napredku. Bolj kot vodja pozna samega sebe, lažje razume svoje zaposlene. Vodja mora raziskovati lastne vedenjske vzorce, prepričanja in navade, saj se le

tako lahko odloči, kaj želi spremeniti ter katere veščine in lastnosti še potrebuje za dobrega trenerja. Vodja je s svojim vedenjem in dejanji zgled svojim zaposlenim.

SKLEP

Trenerstvo ni muha enodnevnica. Razlog za povečevanje zanimanja za trenerstvo je, da trenerstvo ustreza današnjemu času in potrebam. Ljudje si želijo vzpostaviti ravnotežje med delom in družino, pravo ravnovesje med osebnim in poslovnim časom je vse pogostejše predmet pogovorov. Zaposleni si želijo imeti bolj fleksibilen delovni čas, prav tako želijo skrajšati čas, ki ga preživijo na delovnem mestu. Trenerstvo pa pomaga do večje osebne produktivnosti, tako da si znajo posamezniki bolje organizirati svoj čas in delo. Zaposleni so pri svojem delu bolj produktivni, kar zmanjša njihov čas na delovnem mestu in jim omogoči, da uresničujejo cilje tudi na drugih področjih svojega življenja. Trenerstvo prispeva tudi k večji konkurenčnosti podjetja. Podjetjem omogoča, da se hitreje prilagajajo spremembam, zaposlenim pa omogoča, da se hitreje učijo, razvijajo in rastejo, kar prinaša koristi tako njim samim kot tudi organizacijam (Caplan, str. 159–160).

Veliko mednarodnih podjetij, še posebej takih, katerih lastniki so Američani, vpeljuje trenerstvo v evropske podružnice. Predvideva se, da se bo popularnost trenerstva vse bolj povečevala, prav tako se bo trenerstvo uporabljalo z namenom razvijanja in napredovanja posameznikov. Čeprav veliko podjetij po Evropi še vedno vidi trenerstvo kot zdravljenje, trend kaže, da ga ljudje vse bolj sprejemajo tudi kot orodje za razvoj in napredovanje. V Evropi lahko opazimo tudi ustanavljanje vse več mrež, kjer se trenerji med seboj podpirajo in izmenjujejo izkušnje. Število trenerjev po celem svetu se hitro povečuje, in v prihodnosti se jih bo zaradi prevelike ponudbe nekaj preusmerilo na druga področja. Trenerji se bodo specializirali za določeno področje, tako da si bodo poiskali tržno nišo. V prihodnosti bo treba postaviti tudi standarde in etična vodila trenerstva, ki jih bo nadzirala profesionalna institucija (Caplan, str. 156).

Literatura in viri

1. Appraisal and Coaching: *Improving Results with Feedback* (2006). Boston: Harvard Business School Press.
2. Caplan, J. (b.l.). *Coaching for the Future: How smart companies use coaching and mentoring*. B.k.: Chartered Institute of Personnel and Development.
3. Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2006). Making Coaching Work: Creating a coaching culture. *Google books*. Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://books.google.com/books?hl=sl&lr=&id=ifWk59FRHFgC&oi=fnd&pg=PP11&dq=creating+a+coaching+culture&ots=JhabAkQbDE&sig=JILUoI3nSuncrYEJ1Se1DxmW0jw>.
4. Clutterbuck, D. (1991). *Everyone needs a Mentor*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
5. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
6. Durcan, J. & Oates, D. (b.l.). *The Manager as Coach*. Financial Times: Pitman Publishing.
7. Fitzgerald, C. & Garvey Berger J. (2002). *Executive coaching*. Mountain View: Davies – Black Publishing.
8. Flaherty, J. (1999). *Coaching: Evoking excellence in others*. Elsevier: Butterworth-Heinemann.
9. Fournies, F. F. (2000). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: McGraw-Hill.
10. Hargrove, R. (2003). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
11. *International coach federation*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach/>.
12. McLeod, A. (2003). *Performance coaching*. Wales: Crown House Publishing Limited.
13. Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2005, junij). Your Organisation: where is it on the road to becoming a coaching culture? *Proquest*. Najdeno 12. julija 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=868907451&sid=31&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
14. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta Radovljica.
17. Parsloe, E. (1995). *The Manager as Coach and Mentor*. London: Institute of Personnel and Development.
18. Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. (2th ed.) London: Chartered Institute of Personnel and Development.

19. Rogers, J. (b.l.). *Coaching Skills: A Handbook*. B. k.: Open University Press.
20. Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *The guru guide*. Kanada: John Wiley & Sons.

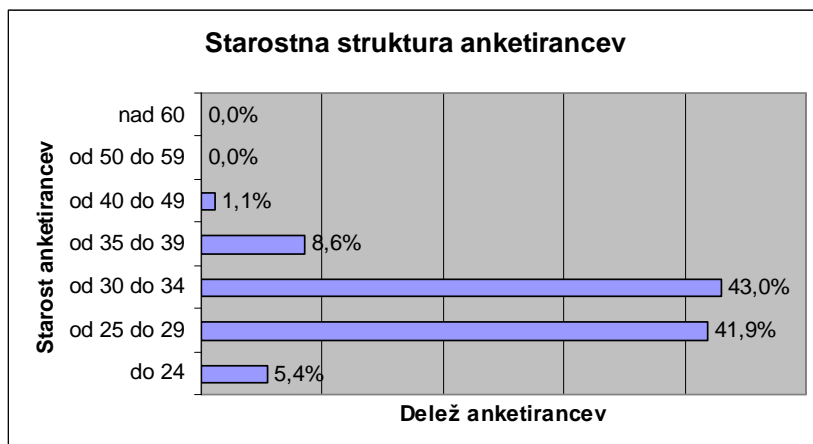
PRILOGE

Priloga 1: Slikovni prikaz splošnega dela vprašalnika

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

PRILOGA 1: Slikovni prikaz splošnega dela vprašalnika

Slika 1: Starostna struktura anketirancev



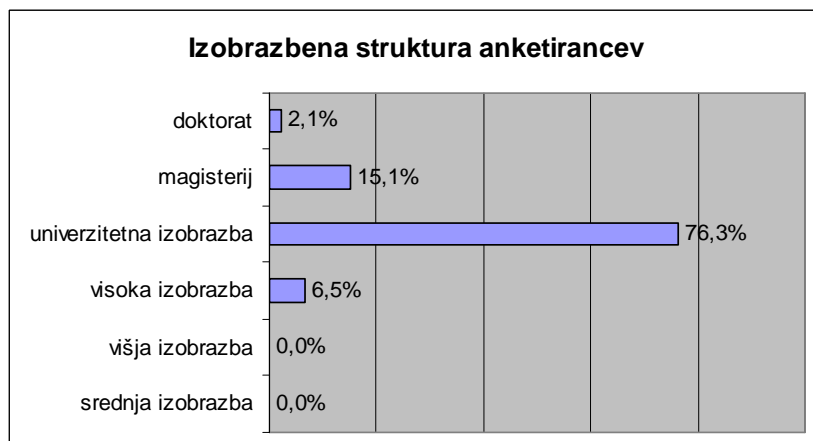
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 2: Spolna struktura anketirancev



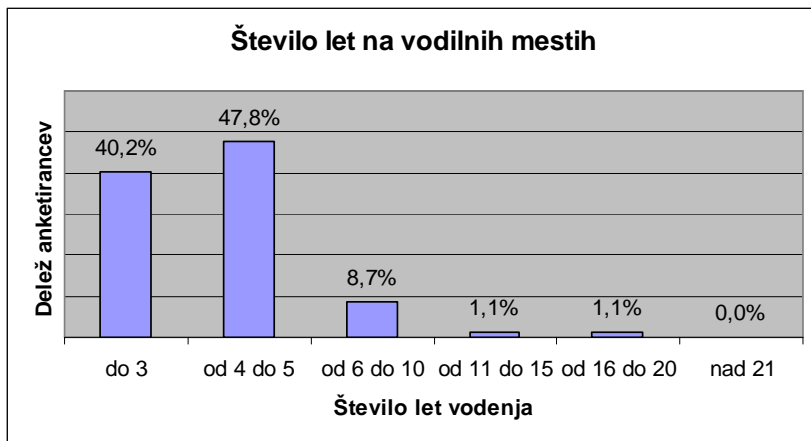
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 3: Izobrazbena struktura anketirancev



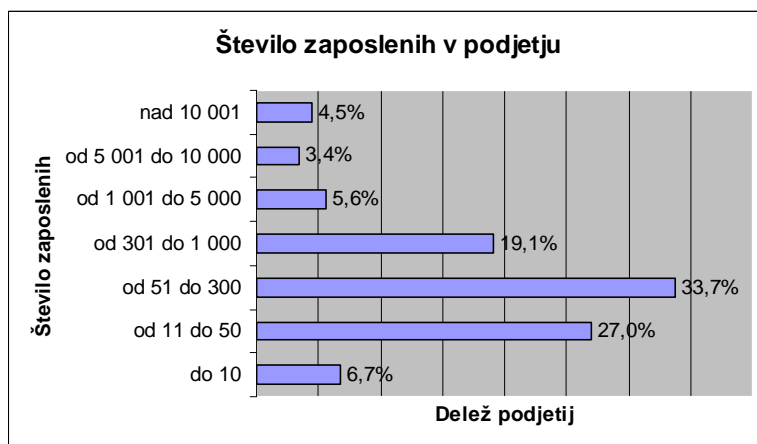
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 4: Delovne izkušnje na področju vodenja



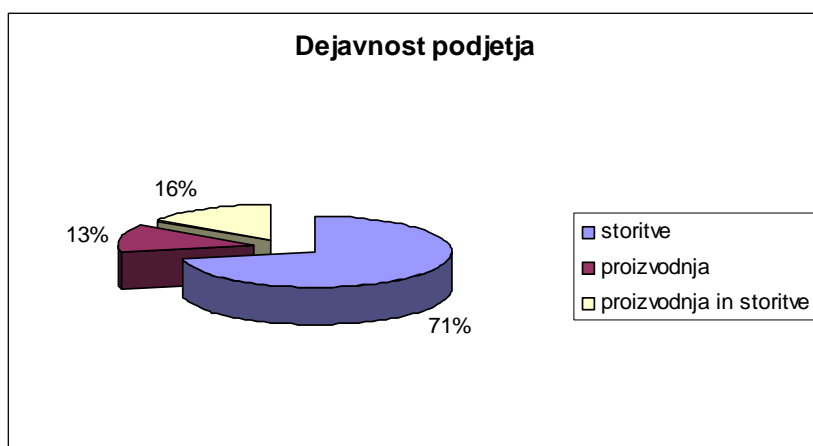
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 5: Število zaposlenih v podjetju



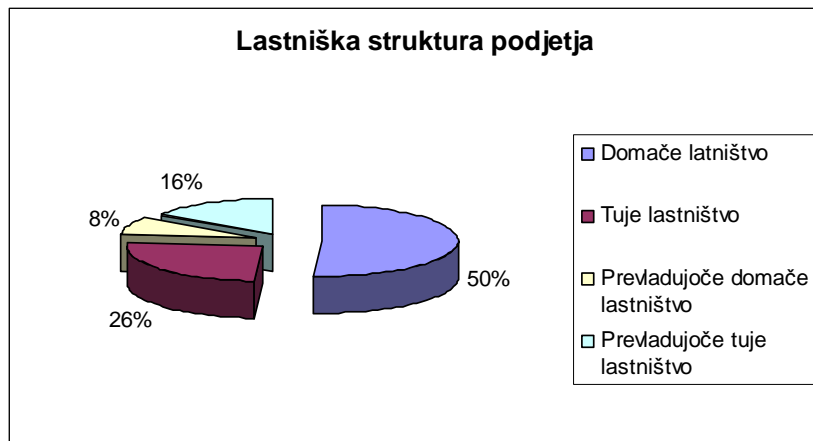
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 6: Dejavnost podjetja



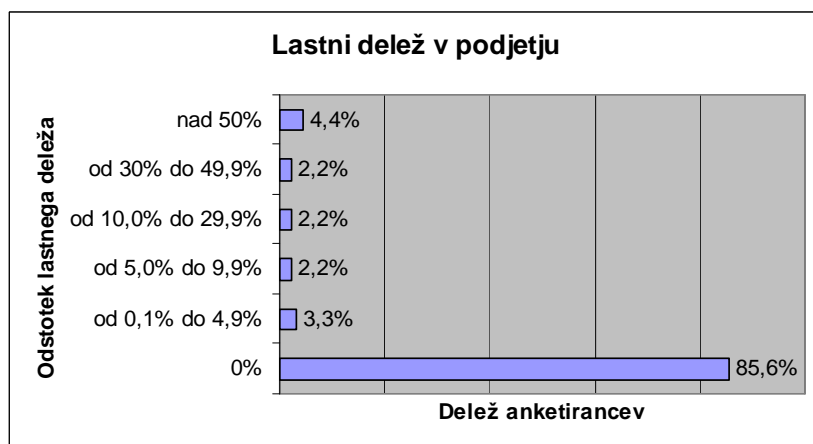
Vir: Raziskava, 2008.

Slika 7: Lastniška struktura podjetja



Vir: Raziskava, 2008.

Slika 8: Lastni delež v podjetju



Vir: Raziskava, 2008.

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za vodje

Dear participant!

I am currently working on my final degree in which I would like to find out how managers are using coaching techniques when managing employees.

Your questionnaire will be anonymous and will take you 10 - 15 minutes.

Thank you for your time.

Karmen Hribar

What is coaching?

A coach is someone who helps individuals to look at their problems from a different point of view and basically helps the person to achieve their goals. A coach is someone who does not give advice but with the right questions helps an individual find his own solutions. A coach does not believe that the same advice is good for everyone in the same position, so he encourage the individual to find his own solutions. A coach listens very carefully to the person being coached so he can ask the appropriate questions, which will help the person to find his own solutions and answers.

So when we can say somebody is using coaching techniques? When the trainer works by asking the right questions, rather than just giving advices, in order to help the individual to achieve their goals. Coaching is goal-oriented. Business coaching is not the same as mentoring. Mentoring is a relationship between a more experienced "mentor" and a less experienced partner, and typically involves sharing of advice. This is the main difference between a coach and a mentor. A good business coach don't need to have specific business expertise and experience in the same field as the person receiving the coaching, in order to provide quality business coaching services. So coaching starts with defining problems and goals and then the recipient together with a coach tries to form a strategy to achieve those goals. The coach does not tell the person what is the best way to arrive at the desired goal but lets the individual find his own way. So, a coach inspires the individual to maximize their personal and professional potential. Problems which can best be solved by coaching are problems in relations, overcoming stress, ineffectiveness, problem with achieving goals...

The coach could be someone who is coaching professionally or somebody who is managing people in their organization and uses coaching methods. To sum up, a coach is not someone

who tells the individual how things should be done, but a person, who helps the individual to achieve their goal by finding his own way.

Coaching

Please answer the following questions by circling the letter in front of the answer that best describes your opinion or situation.

1. Have you ever heard of the term coaching, before you read the description of what coaching is in the introduction to this survey?

- a) Yes
- b) I heard it before, but I didn't know exactly what it meant.
- c) No

2. Is there anyone in your company who does coaching?

- a) Yes
- b) After I read the description of coaching, I can say we do coaching, but we do not use that word
- c) No

If the answer on question 2 is c) No, then please go straight to question 12 and answer all of the questions thereafter.

3. Who in your company is using coaching method and techniques? (You may circle more than one answer)

- a) I am using it myself
- b) external coach (individual, who works with the company, but isn't an employee)
- c) inside coach (individual, whose function in the company is doing coaching)
- d) management
- e) employees
- f) Other (state): _____

4. Who in your company is being coached? (You may circle more than one answer)

- a) employees
- b) technical personnel
- c) administration personnel
- d) leading personnel
- e) trainees
- f) Other (state): _____

5. Do you think that coaching is useful for your organization?

- a) very useful
- b) mainly useful
- c) partly useful
- d) partly un-useful

- e) mainly un-useful
- f) not useful

6. Do you personally use any coaching method or techniques when managing employees?

- a) Yes
- b) Yes I do, but through my instinct - without knowing specific techniques as coaching
- c) No

If your answer on question 6 is c) No, then please go to question 13 and answer all of the questions thereafter.

7. When do you use coaching? (you may circle more than one answer)

- a) Whenever I find time to use it
- b) When the employee has a problem
- c) When the employee asks for help
- d) In everyday situations
- e) We have defined time in week when we have coaching on one to one
- f) Other (please state): _____

8. Could you say that your employees have positive attitudes towards coaching?

- a) Yes, because they see that coaching helps them achieve better results at work
- b) No, they think it is not useful
- c) No, because they don't like to share their problems with me
- d) Other (Please state): _____

9. What are the most common problems you face when coaching?

Mark the scale from 1-6:

- 1 – I totally agree
- 2 – I mainly agree
- 3 – I partly agree
- 4 – I partly disagree
- 5 – I mainly disagree
- 6 – I totally disagree

- a) As a coach I haven't got enough knowledge and experience to do coaching 1 2 3 4 5 6
- b) Employees don't like to change their way of thinking and working habits 1 2 3 4 5 6
- c) Employees don't do the agreed task 1 2 3 4 5 6
- d) Some of the individuals have trouble with persistency for achieving goals 1 2 3 4 5 6
- e) Other (state): _____

10. What kind of improvement do you expect with coaching?

- 1 – Absolutely true
- 2 – Mainly true
- 3 – Partly true
- 4 – Partly not true

5 – Mainly not true
6 – Not true

- | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) <u>Better team work</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| b) <u>Better relations between employees and leaders</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| c) <u>Increased clarity what they want to achieve at work</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| d) <u>More satisfied and self-confident employees at work</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| e) <u>Increased productivity of employees</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| f) Other (please state): _____ | | | | | | |

11. What kind of improvements have you noticed as a result of coaching?

Mark the scale from:

1 – Absolutely true
2 – Mainly true
3 – Partly true
4 – Partly not true
5 – Mainly not true
6 – Not true

- | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) <u>Better teamwork</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| b) <u>Better relations between employees and leaders</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| c) <u>Increased clarity what they want to achieve at work</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| d) <u>More satisfied and self-confident employees at work</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| e) <u>Increased productivity of employees</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| f) Other (please state): _____ | | | | | | |

Skip the Questions 12 and 13 leave out if you use coaching techniques in your organization and please continue with Question 14.

12. What do you think is the reason coaching is not used in your organization?

Mark the scale from 1-6:

1 – Entirely true
2 – Mainly true
3 – Partly true
4 – Partly not true
5 – Mainly not true
6 – Not true

- | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) <u>We don't see the need for coaching</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| b) <u>We want to implement coaching, but there aren't enough financial resources</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| c) <u>The management don't see the need for it</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| d) <u>We haven't thought about it yet</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| e) Other (Please state) _____ | | | | | | |

13. Would you like to use coaching methods for managing your employees?

- a) Yes, I think I would be even more successful
- b) Maybe, I haven't been thinking about that yet
- c) No, I don't see the need for it

14. Are you personally involved in coaching, do you have your own personal business coach?

- a) Yes
- b) No

If you answer the question 14 with Yes, please go to question 17.

15. If the company offered you to have a personal business coach, would you accept the offer?

- a) Yes
- b) No
- c) Maybe
- d) I don't see the need to have one
- e) Other (please state): _____

16. Do you think your efficiency would change if you had your own personal business coach?

- a) It would improve very much
- b) It would improve a little
- c) It would stay the same
- d) It would reduce
- e) I don't know

17. What is your biggest concern, when you are/were deciding to hire a coach?

Mark the scale from 1-6:

- 1 – Totally true
- 2 – Mainly true
- 3 – Partly true
- 4 – Partly not true
- 5 – Mainly not true
- 6 – Not true

- a) I don't believe I will achieve my goals faster and with less effort 1 2 3 4 5 6
- b) I don't believe the coach has enough knowledge and experiences 1 2 3 4 5 6
- c) I think it costs too much 1 2 3 4 5 6
- d) I don't see the need for it 1 2 3 4 5 6
- e) Not enough information about the benefit of a coach and the way he/she does coaching 1 2 3 4 5 6
- f) Other (Please state): _____

18. Have you ever read about or educated yourself about coaching?

- a) Yes, a lot
- b) Yes, a little

- c) Almost nothing
- d) No

19. Do you agree that a leader who uses coaching methods when leading employees is more successful at his work.

- a) I totally agree
- b) I mainly agree
- c) I partly agree
- d) I partly disagree
- e) I mainly disagree
- f) I totally disagree

20. Do you agree that coaching in organizations is profitable, so there is good return on money and effort returns.

- a) I totally agree
- b) I mainly agree
- c) I partly agree
- d) I partly disagree
- e) I mainly disagree
- f) I totally disagree

21. Do you have your own mentor in the company, so the person who teaches you some skills and has more experience than you?

- a) Yes, I did have a mentor in the past
- b) Yes, I have my own mentor now
- c) No I don't have a mentor
- d) Other (please state): _____

22. How satisfied are you with the following items?

Mark with scale from 1-6

- 1 – Very satisfied
- 2 – Mainly satisfied
- 3 - Partly satisfied
- 4 - Partly unsatisfied
- 5 – Mainly unsatisfied
- 6 – Very unsatisfied

a) <u>Relations with employees</u>	1	2	3	4	5	6
b) <u>Your level of success at work</u>	1	2	3	4	5	6
c) <u>Spending your spare time</u>	1	2	3	4	5	6
d) <u>Your general level of satisfaction with yourself</u>	1	2	3	4	5	6
e) <u>Personal development</u>	1	2	3	4	5	6
f) <u>Professional development</u>	1	2	3	4	5	6

23. How often do you attend workshops or seminars about communication skills, motivation and solving problems?

- a) At least once a month
- b) Every 3 months
- c) Every 6 months
- d) Once a year
- e) I do not attend
- f) Other (state): _____

24. If you answer the question 23 with e) I do not attend, state what is the reason that you don't attend seminars and workshops in mentioned fields?

Mark from scale 1 - 6:

- 1 – Totally true
- 2 – Mainly true
- 3 – Partly true
- 4 – Partly not true
- 5 – Mainly not true
- 6 – Not true

- a) I think it is a waste of time and I don't get any benefit from it 1 2 3 4 5 6
- b) I have too many obligations at work so I don't have time to attend 1 2 3 4 5 6
- My manager doesn't see the need for this kind of education
- c) but I would like to attend 1 2 3 4 5 6
- d) There is not enough practical examples and too much of the theory 1 2 3 4 5 6
- e) Other (state): _____

25. How effective do you find the following methods of training?

Mark from scale from 1 - 6:

- 1 – Very effective
- 2 – Mainly effective
- 3 – Partly effective
- 4 – Partly ineffective
- 5 – Mainly ineffective
- 6 – Very ineffective

- a) coaching 1 2 3 4 5 6
- b) mentorship 1 2 3 4 5 6
- c) expert meetings 1 2 3 4 5 6
- d) training which is exclusively for employees of the company-
internal trainings 1 2 3 4 5 6
- e) training on external seminars and workshops 1 2 3 4 5 6
- f) Other (state): _____

26. When your employee has to perform a difficult task for which he/she doesn't have enough self-confidence, what do you do?

- a) I help him/her so that I do the task and he can learn from my example

- b) I take the responsibility only at the critical part of the task
- c) I support him/her so that he/she can do the task alone and increase his/her self-confidence
- d) I let the employee to do the task alone and I don't help him

Encircle how the statements below are true for you and your leadership style:

- 1 – Totally true
- 2 – Mainly true
- 3 – Partly true
- 4 – Partly not true
- 5 – Mainly not true
- 6 – Not true

1. I give regular feedback to my employees about their work 1 2 3 4 5 6
2. Together with the employee I set his/her goals 1 2 3 4 5 6
3. Most of the time I am achieving my working goals 1 2 3 4 5 6
4. When an employee has a problem I lead him to find the answers with the right questions 1 2 3 4 5 6
5. All my employees feel good around me because they know I care about their professional and personal development 1 2 3 4 5 6
6. I help my employees to uncover the full potentials they have 1 2 3 4 5 6
7. I give exact instructions to my employees on how to solve the problems 1 2 3 4 5 6
8. I am helping the employees to make progress at their work 1 2 3 4 5 6
9. I am helping employees to become self-confident with solving problems in order to achieve their goals 1 2 3 4 5 6
10. I stimulate employees to look at their problems from different perspectives 1 2 3 4 5 6
11. I stimulate employees to achieve more than they expect from themselves 1 2 3 4 5 6
12. I more often give employees directive solutions and instructions rather than helping them to find the solutions by themselves 1 2 3 4 5 6
13. My employees trust me 1 2 3 4 5 6
14. My employees always work at their best because of my leadership style 1 2 3 4 5 6

15. My employees enjoy their work 1 2 3 4 5 6
16. I have very good relations with my employees 1 2 3 4 5 6
17. I believe its better to set goals to employees by myself
rather than together with employees 1 2 3 4 5 6
18. It is difficult for my employees to take decisions without my help 1 2 3 4 5 6

DEMOGRAPHIC INFORMATION AND INFORMATION ABOUT ORGANIZATION

Please answer the following questions by circling the letter in front of the answer that best describes your situation.

1. Your age?

- a) to 25
- b) 25-30
- c) 30 -35
- d) 35-40
- e) 40-50
- f) 50-60
- g) above 50

2. Your gender

- a) Male
- b) Female

3. Your level of education

- a) Secondary school
- b) High school
- c) Degree (level 6)
- d) University (level 7)
- e) Master's degree
- f) Doctor's degree

4. Your function in the company

- a) General manager or president of the management board
- b) Member of the management board
- c) human resource manager
- d) sales manager
- e) finance manager
- f) accounting manager
- g) marketing manager
- h) production manager
- i) R&D manager

- j) Technical specialist
- k) Functional specialist
- l) counselor
- m) coach
- n) other (please state): _____

5. Your working experience in the leading position

- a) Less than 3 years
- b) 3 - 5 years
- c) 6 – 10 years
- d) 11 – 15 years
- e) 16 – 20 years
- f) above 20 years

6. Where are you coming from (Country)?

7. Where is the organization you work for located?

8. The size of your company?

- a) Up to 10 employees
- b) 10 - 50 employees
- c) 50 - 300 employees
- d) 300 – 1 000 employees
- e) 1 000 – 5 000 employees
- f) 5 000 – 10 000 employees
- g) Above 10 000 employees

9. Activity of the company

- a) Services
- b) Production
- c) Other (state): _____

10. Type of ownership of your company:

- a) Entirely domestic
- b) Entirely foreign
- c) Mixed with majority domestic
- d) Mixed with majority foreign

11. What is your share of the company where you work?

- a) 0%
- b) 0,1% - 5%
- c) 6% - 10%
- d) 11% - 30%
- e) 31% - 50%

f) Above 50%

Thank you for your time.

If you want the research results, please write down your email and I will inform you:

_____.