

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STROKOVNI PROFIL »COACHOV« V SLOVENIJI

Ljubljana, december 2015

URŠKA VAHTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Vahtar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Strokovni profil coachov v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. Janezom Damjanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 3.12.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 O COACHINGU	3
1.1 Opredelitev coachinga	3
1.2 Zgodovina coachinga.....	5
1.3 Prednosti in koristi coachinga za klienta	7
1.4 Vrste coachinga	8
1.5 Proces izvajanja coachinga.....	10
1.6 Osnovni coaching koncepti	12
1.6.1 Temeljna orodja in veščine coachinga.....	14
2 STROKOVNI PROFIL COACHA	15
2.1 Poklic coach in usposabljanje.....	15
2.2 Značilnosti coacha	16
2.3 Strokovna coaching združenja.....	18
2.4 Usposabljanja in akreditacija za coache	19
3 COACHING KOT POSLOVNA DEJAVNOST	21
3.1 Coaching v svetu	22
3.2 Coaching v Evropi.....	24
3.3 Coaching v Sloveniji	24
4 RAZISKAVA STROKOVNEGA PROFILA SLOVENSКИH COACHOV	25
4.1 Metodologija.....	25
4.2 Potek raziskave - spletna analiza	26
4.3 Rezultati spletne analize	26
4.3.1 Pristop h coachingu	26
4.3.2 Stopnja izobrazbe	27
4.3.3 Področje izobrazbe	28
4.4 Potek raziskave - intervjuji	29
4.5 Rezultati intervjujev	31
4.5.1 Čas izkušenj s coachingom.....	31
4.5.2 Stopnja in področje osnovne izobrazbe.....	31
4.5.3 Merilo za izbiro coacha v Sloveniji.....	31
4.6 Raziskovalne omejitve.....	32
SKLEP	33
LITERATURA IN VIRI	36
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model »coachinga«.....	3
Slika 2: Proces coachinga.....	10
Slika 3: Coaching proces po NLP	12
Slika 4: N.E.W. Osnovna drža »coacha«	16
Slika 5: Treningi in program Mednarodne zveze za coaching.....	20
Slika 6: Treningi in program Mednarodnega inštituta za coaching	20
Slika 7: Najpogostejši pristop h coachingu v Sloveniji.....	27
Slika 8: Stopnja izobrazbe coachov v Sloveniji	28
Slika 9: Področje izobrazbe coachov v Sloveniji	29
Slika 10: Merilo za izbiro coacha v Sloveniji	32

UVOD

Kako najhitreje in kakovostno priti do rezultatov, je mnogokrat glavni cilj posameznega podjetniškega okolja v 21. stoletju. S sodelovanjem, je prav gotovo eden izmed učinkovitejših odgovorov na to vprašanje. Posamezna strokovna znanja in ideje k uspešnemu delovanju podjetja ali organizacije resda prispevajo posamezniki, vendar je ideje potrebno razvijati in preverjati s sodelavci v poslovnem odnosu, ki jih združujejo isti poslovni cilji. V delovni skupini ali timu pa so za sodelovanje potrebni korektni odnosi. Temeljno orodje zanje je obvladovanje komunikacijskih veščin. Zaradi danes vse bolj zahtevane inovativnosti in uspešnosti stópa vedno bolj v ospredje sposobnost sodelovanja znotraj delovne skupine ali tima. Enako pomembno je tudi komuniciranje in sodelovanje s strankami. Do zaposlitve pa se šolamo in delujemo v okolju, v katerem šolski sistem sistematično ne spodbuja zdravega sodelovanja, ker je mnogokrat preveč usmerjen v individualno tekmovalnost.

Ustrezna izbira komunikacijskih sredstev je tako za uspeh v poslovnem odnosu posameznika odločujoča. Je investicija v ključne zaposlene, v njihov osebnostni razvoj, v njihovo znanje, veščine in kompetence, so lahko glavna primerjalna prednost in vir uspešnega delovanja v organizaciji. In kot ugotavlja Brečko (2007), postaja znanje nova svetovna valuta in načrtovanje izobraževalne poti je tudi načrtovanje kariere. Prednost imajo tisti, ki se učijo hitreje kot tekmeci, citira Arie de Geusa.

Veliko je načinov in pristopov, ki lahko učinkovito pripomorejo k hitrejšemu razvoju posameznikovih sposobnosti in učinkovitega komuniciranja. Eden izmed pristopov je metoda coachinga. Poleg odkrivanja osebnih potencialov je namenjen tudi iskanju primerne načina, kako reševati težave na poti uspešnega doseganja posameznikovih ciljev. Morda bi lahko rekli, da je coaching poseben tudi zato, ker ideja coachinga postavlja na glavo dosednji pristop k učenju. Namesto poučevanja nudi ljudem podporo, da se učijo sami in da so pri tem uspešni.

Dejavnost coachinga, ki je predmet raziskovanja te diplomske naloge, je prisotna že več kot štirideset let, v poslovnem svetu pa več kot dvajset let. Tudi v Sloveniji se je ta dejavnost konec 20. stoletja ponekod dobro umestila v poslovanje.

V slovenskem prostoru se je beseda »coaching« udomačila. Pojavlja se tudi v slovenskem zapisu ali s slovenskimi priponami kot na primer »kovčing« oziroma »kovčanje«. Poimenovanje »svetovalno mentorstvo« (Klemenčič, 2007) je eden od poskusov ustreznega prevajanja coachinga v slovenščino. Glede na težnjo jezikovne racionalnosti sta dve besedi preveč in beseda »svetovalno« je lahko zavajajoča. Kajti ravno tisto, kar coaching loči od svetovanja je, da coach klientu ne daje svojih nasvetov, rešitev ali sugestij. Ni opaziti, da bi bil prevod dovolj pogosto uporabljen in da bi zaobjel vse, kar poimenuje beseda coaching. Zato je v diplomskem delu uporabljen izraz v izvorni obliki.

»Slovenski coachi so veliko pozornosti usmerjali v iskanje slovenske besede za termin »coaching«, vendar se za opisano vsebino še ni našla ustrezna beseda. O tem je tekla beseda tudi v diskusiji na 3. Mednarodni konferenci kariernih coachov leta 2013 v Ljubljani« (Karierni center, 2014).

Terminološka sekcija Slovenije (2014) na spletni strani navaja: »Podatki iz korpusa Gigafida in s spleta kažejo, da sta termina angl. *coaching* in angl. *coach* že dokaj uveljavljena tudi kot slovenska termina. Zaradi splošnega napotila v Slovenskem pravopisu (Pravila, str. 22–23), da pri nas večino prevzetih občnih besed v pisavi domačimo, svetujemo poslovenjeni zapis, torej: »kovčing« in »kovč«, pojavlja se (sicer redko) tudi termin »kovčiranje«.

Coaching postaja popularnejši predvsem zaradi dajanja hitrih rezultatov, seveda ob pomoči ustrezno usposobljenih coachov. Oblik, kako izpeljati učinkovit proces coachinga, je danes več. Več je tudi šol in modelov. Zaznati je naraščanje povpraševanja in posledično večanje ponudbe. Še vedno pa je trg te dejavnosti neurejen in povečanje ponudbe pomeni možnost vstopa na trg najrazličnejšim ponudnikom coachinga z zelo različnim predznanjem. Njihovo poznavanje veščin za vodenje coachinga je zelo različno in prav tako so zelo različne njihove sposobnosti za kakovostno vodenje procesa. Kot pri vsaki dejavnosti, je tudi pri coachingu pomembna velika mera strokovnosti.

Diplomska naloga daje vpogled v strokovni profil coachov v Sloveniji in kaj se dogaja na trgu coachinga doma in po svetu. Ob tem tudi o tem, kaj coaching dejansko je.

Naloga je razdeljena na dva dela. Prva tri poglavja so teoretične narave in obravnavajo dejavnost coachinga in poklic coach. V drugem delu je predstavljena raziskava, ki je izvedena med izbranimi slovenskimi coachi z različnimi pristopi h coachingu in spletno analizo ponudnikov coachinga.

Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi, zgodovini in vrstam coachinga. Opredeljene so prednosti in koristi te metode za kliente. Sledi razlaga procesa. Vključen je tudi opis temeljnih veščin coachinga z nekaterimi osnovnimi koncepti, ki se uporabljajo pri procesu. Drugo poglavje je namenjeno opredelitvi poklica coach in značilnostim, ki naj bi jih imel coach. Nadaljuje se z navajanjem in opisom strokovnih coaching združenj po svetu in kje obstaja možnost usposabljanja ter akreditacije posameznikov. Tretje poglavje govori o coachingu kot poslovni dejavnosti. Tu so vključene številke in dejstva o coachingu v svetu, v Evropi in Sloveniji. V četrtem poglavju so navedene ugotovitve raziskave, vključena je metodologija ter potek raziskave. Sledijo sklepne misli.

1 O COACHINGU

1.1 Opredelitev coachinga

Obstaja več coaching federacij in tako tudi opredelitev in definicij, ki izhajajo iz različne ciljne orientacije coachov. Mednarodna zveza coachov (angl. *International Coach Federation*) je profesionalni coaching opredelila kot ustvarjalni proces, ki spodbuja razmišljanje posameznika in ga navdihuje k povečanju osebnega in strokovnega potenciala. Torej je coaching »nenehni proces, ki pomaga ljudem doseči izjemne rezultate v zasebnem in poslovnem življenju. Skozi proces coachinga se poglobi sposobnost za učenje, poveča se uspešnost in poveča se kakovost življenja« (Coaching FAQs, 2012).

Rdeča nit coachinga je, da s treningi učenja ustvari »učenje, ki ostane« (Zeus & Skiffington, 2002, str. 81). Podobno je Hurd (2002) v povzetku svojega študija zapisal, da je coaching »učenje na dolge razdalje«, kar pomeni »učenje za življenje.« Whitmore (2009) pravi, da coaching omogoča učenje namesto poučevanja. Skiffington in Zeus (2003) še menita, da je coaching pogovor s produktivno in ciljno usmerjeno vsebino. Ford (1992) pa, da coaching pomaga upravljati z odnosi in osvobodi človeka rigidnih načinov dožemanja težav. Klientu izboljša zavedanje samega sebe in njegov osebni vpliv, da želeni cilj doseže.

Slika 1: Model »coachinga«



Vir: Andragoški center, Stöger & Partner, Izobraževanje za sistemskega svetovalca/»coacha«, Gradivo za udeležence, 2004.

Coaching je osredotočen predvsem na sprožanje posameznikovega miselnega procesa in iskanje rešitve po njegovem modelu sveta. Ni poudarek na svetovanju ali ponujanju rešitev klientu, niti na poučevanju ali mentorstvu, ali morda celo vodenju klienta. Po tem se

coaching razlikuje od drugih veščin in dejavnosti. Tudi trening ni coaching. Beseda coaching se sicer lahko prevaja kot trening zaradi izvora termina, ki se je uveljavil na področju športa. Treningi v športu pogosto pomenijo vadbo točno določenih veščin (Dragović, 2010).

Coaching ima naslednje tipične značilnosti (Dragović, 2010):

- osredotočen je na prihodnost,
- njegovo glavno orodje je postavljanje vprašanj,
- ravna se po vrnitvenih sporočilih,
- »neznanje«, coach je brez odgovora.

Coaching formula. Za coaching obstaja t.i. coaching formula, ki jo je razvil oče coachinga, Timothy Gallwey. Opisuje razmerje med uspehom in sposobnostmi posameznika (Andersen & Dragović, 2010):

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

»p« - uspešnost in dosežki posameznika (angl. *Performance*)

»P« - sposobnosti (angl. *Potentials*)

»i« - notranje in zunanje motnje (angl. *Interferences*)

Razvidno iz enačbe (1), se lahko uspešnost in dosežki klienta večajo z odkrivanjem skritih sposobnosti in potencialov posameznika. Lahko pa klient razvija svoje že prepoznane sposobnosti in hkrati zmanjšuje ovire oziroma motnje. Ob pomoči coachinga lahko premaga ovire, ki si jih je postavil sam (na primer omejujoča prepričanja, zaradi katerih ne more doseči zelenega cilja) in je zato bolj uspešen. Prav to daje coachingu izjemno moč. Coaching omogoči posamezniku sprožiti osebno preobrazbo, ki prinese napredek v njegovo življenjsko in delovno okolje. Klient pridobi notranjo moč za delovanje. Postane bolj prilagodljiv in uspešen. Pripravljen je prevzemati več odgovornosti za svoje življenje in delo. Drugačen ali nov pristop mišljenja in delovanja je izjemno uporaben za uspešno delo v podjetjih, organizacijah ali ustanovah, kjer ti posamezniki delujejo.

Coaching se uporablja na različnih področjih (na poklicnem, kariernem in osebnostnem razvoju: podjetništvo, finance, medsebojni odnosi, zdravje ipd.) Coaching je namenjen posameznikom, ki želijo izboljšati rezultate svojega delovanja, in posameznikom, ki si želijo izpopolniti čim več svojih potencialov, zmožnosti. Namenjen je podjetnikom, managerjem in vodjem, ki želijo izboljšati rezultate svojega podjetja, oddelka, tima ali osebne poti. Namenjen je lahko tudi pridobiti večje moči za delovanje, ugleda, karizme, energije (Dragović, 2010).

1.2 Zgodovina coachinga

Beseda izvira iz imena madžarske vasice Kocs, kjer so v 16. stoletju izdelali prvo kočijo. Prav tako beseda »coach« izhaja iz stare francoske besede »coche« in pomeni »kočija«. Kasneje je beseda dobila tudi glagolsko obliko in z besedo coaching so poimenovali transport ljudi s kočijo iz enega na drugo mesto. V angleškem srednjeveškem jeziku je beseda »coche« pomenila voz oziroma tudi kočijo. Beseda coach ima še danes soroden pomen. V sodobnem angleškem jeziku med drugim pomeni potniški vagon, poštni voz, vlak, avtobus, ki vozi na daljših razdaljah. Dobesedno je to poimenovanje za »vozilo«, ki pelje posameznika ali skupino na potovanje s točke odhoda proti zastavljenemu cilju. To pa je tudi bistvo coachinga.

V prevodu pomeni beseda »coach« tudi športni trener, inštruktor. In če povežemo vsebino vseh opisanih pomenov besede, lahko zaključimo, da metaforično pomeni beseda »coach« »nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kamor želi priti« (Witherspoon & White, 1996, str. 124).

Temelje coachinga, kot ga poznamo danes, je postavil W. Timothy Gallwey, ko je delal kot trener tenisa. V mladosti je bil teniški igralec, kasneje tudi trener. Leta 1960 je bil kapetan Gallwey Harvard University Team Tennis. Čez deset let se je učil meditacijskih tehnik pri duhovnem učitelju Maharaj Ji in si pridobil meditacijsko koncentracijo v tolikšni meri, da je znal dobro opazovati in analizirati svojo »notranjo« igro. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je napisal knjigo »Notranja igra tenisa« (angl. *The Inner Game of Tennis*), ki je temeljila na njegovih izkušnjah teniškega trenerja pri delu s športniki in z rekreativci. Pri delu ga je vodila želja, da bi njegovi varovanci kar najbolj učinkovito napredovali. Ugotovil je, da je učinek treninga večji, če vodi svoje varovance skozi trening z vprašanji in ne z navodili. Pri tem načinu dela so njihovi možgani iskali pot do zelenega cilja po svojem modelu sveta in svojih sposobnostih. Spodbuda k iskanju lastnih rešitev jim je utrjevala tudi prepričanje, da zmorejo sami najti pot do pričakovanih rezultatov. Trener je prepoznal možnost, kako motivirati igralce za aktivnost pri športu z iskanjem svojih rešitev. Njihovih napak ni popravljal in ni jim dajal točnih navodil, ker je ugotovil, da se tako igralčeva uspešnost zmanjša (Gallwey, 1974).

Ob postavljanju pravih vprašanj je bil igralec sproščen in sledil je svoji miselni sliki, kako doseči rezultat. Na svoj način je dobil občutek zelenega uspeha in bil je uspešnejši. Igralec je imel motiv in željo, naučiti se igrati na svoj način. S pomočjo trenerja je v sebi poiskal tisto, kar ga je resnično zanimalo, motiviralo in to motivacijo je prenesel na igro. Gallwey je tudi ugotovil, da ni nujno, da so izkušeni športniki najbolj učinkoviti športni coachi.

Gallwey je napisal še druge knjige: »Notranja igra golfa«, »Notranja igra smučanja« in »Notranja igra dela«. Sporočilo v vseh knjigah je podobno: za obvladovanje določene spretnosti in za zadovoljstvo, ki ga lahko prinese človeku, je potrebna predvsem »notranja

igra«, ki se odvija v glavi igralca. Temu bi lahko rekli, da je za aktiviranje posameznika potrebna motivacija, motivira pa se lahko le sam.

Ta proces postavljanja pravih vprašanj je edinstven tudi v tem, da coachu ni potrebno veliko vedeti o »zunanji igri« (npr.: kako se igra tenis, golf, kako voditi določeno podjetje) ... Pri tem je pomembno le, da pozna način, kako delujejo možgani oziroma kako se igra »notranja igra« (Potočnik, 2010 str. 2-3).

Postopek coachinga pelje k osvoboditvi človeških potencialov in s tem posameznik izboljša lastno uspešnost in lahko postane to, kar je sposoben biti, še pravi Timothy Gallwey. Njegove knjige so postale uspešnice. Kmalu so vse bolj nagovarjale ljudi na področju poslovnosti in s tem tudi vodje organizacij in športno občinstvo. Principe »notranje igre« so začeli uporabljati pri strokovnem in osebnostnem razvoju in tako je nastala oblika individualnega coachinga.

Coaching se je hitro širil. Najprej se je udomačil v ZDA, kjer se je močno povečalo šolanje coachov in veliko organizacij se je specializiralo za to vrsto izobraževanja. Z ustanovitvijo Mednarodne zveze coachov se je drastično povečalo število profesionalnih coachov po vsem svetu (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008).

V Evropo je poslovni coaching leta 1992 prinesel eden izmed Gallweyevih učencev, sir John Whitmore. Britanec je bil podjetnik in nekdanji poklicni dirkač avtomobila. Istega leta je izdal knjigo z originalnim naslovom angl. *Coaching for Performance*, ki je doživela veliko ponatisov (Whitmore, 2009).

Eden izmed pomembnih promotorjev rabe coachinga za vodenje, je tudi ameriški psiholog in coach Richard Kilburg. Na tem področju je aktiven od leta 1990 in je avtor mnogih knjig o coachingu. Coaching je definiral kot odnos pomoči med coachom in klientom v organizaciji, ki ima managersko avtoriteto in odgovornost. Ker uporablja coach širok izbor vedenjskih tehnik in metod, pomaga klientu doseči zelene cilje za izboljšanje profesionalnega in osebnega zadovoljstva. Tako prispeva k boljši učinkovitosti organizacij (Richard Kilburg, 2014).

Obstaja tudi literatura o coachingu iz leta 1918. Dr. Coleman R. Griffith je tega leta opazoval psihološka stanja igralcev pri nogometu in košarki. Ugotovil je, da je coach več kot inštruktor, ker gradi karakter človeka in je učitelj. Coach naj bi bil psiholog, fiziolog in športnik. Leta 1926 je napisal knjigo »Psihologija Coachinga« (angl. *Psychology of Coaching*) v kateri opisuje različne coaching aspekte in dodaja tudi nekatere zakonitosti in principe učenja kot procesa v življenju posameznika. Zanimivo je, da je že takrat razmišljal o tako imenovani zdravi pameti človeka in o tem, kako pomembno je upoštevati pravilo, da »vaja dela mojstra« (Palmer & Whybrow 2007, str. 5).

1.3 Prednosti in koristi coachinga za klienta

Ljudje smo različni in zato se poti do ciljev posameznikov tudi močno razlikujejo. Usmerjajo jih želje in vsak potrebuje različne pristope coachinga. Posameznik sledi svojemu modelu sveta in pri doseganju ciljev in razvijanju veščin mu je coaching v veliko pomoč. Veščine ali sposobnosti svojih zaposlenih lahko organizacija dobro izkoristi za boljše poslovanje ali druge poslovne cilje.

Coaching spodbuja, da se pri zaposlenih razvijejo (Stemberger Pegan, 2012):

- veščine za preprečevanja stresa,
- veščine upravljanja s časom,
- veščine vodenja,
- veščine za osebno odličnost,
- veščine za tehnično obvladovanje nalog,
- obvladovanje sprememb,
- veščine za timsko delo,
- veščine za prevzemanje pobude,
- veščine reševanja konfliktov,
- veščine odločanja,
- razvoj in načrtovanje lastne kariere,
- ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem,
- veščine samopromocije,
- veščine odnosov.

Vodstveni kader ima možnost razviti še:

- veščine coachinga za vodje,
- veščine delegiranja nalog,
- veščine vodenja timov.

Posamezniku lahko coaching koristi v zasebnem življenju oziroma je lahko koristen tudi za zaposlene v organizaciji, kot na primer (Dragović, 2010):

- večje zadovoljstvo,
- učinkovitejša komunikacija,
- večja motivacija in samomotivacija,
- poznavanje odgovornosti do sebe in drugih,
- pripravljenost na spremembe,
- večja ustvarjalnost,
- obvladovanje časa,

- učinkovitejše vodenje,
- boljše in lažje odločanje,
- doseganje ciljev,
- sistemsko mišljenje,
- natančnejše fokusiranje,
- boljša izvedba,
- zadovoljiva uskladitev osebnega in poslovnega življenja,
- boljši odnosi v poslovnosti (sodelovanje s sodelavci/klienti) in zasebnem življenju,
- hitrejši razvoj delovnega področja in poklicno napredovanje.

Organizaciji lahko coaching prinaša še koristi, kot je:

- povezava dela posameznika s cilji tima in organizacije,
- boljša komunikacija med vodji, sodelavci in strankami,
- pomoč posameznikom pri prevzemanju odgovornosti za svoje vedenje in aktivnosti,
- spodbujanje posameznikov, da dosežejo boljše in vidne rezultate,
- pomoč pri reševanju težav in konfliktov,
- konstruktivno ustvarjanje dobre organizacijske klime in pripadnosti organizaciji,
- hitrejši razvoj.

Tudi raziskava Mednarodne federacije coachov o koristih coachinga opisuje, da ima coaching pozitiven vpliv na delovanje vodstvenega kadra in prav tako na ostale zaposlene. 98% udeležencev coachinga meni, da gre za koristno investicijo (2013 ICF Organizational Coaching Study, 2013, str. 12).

1.4 Vrste coachinga

Coaching se je s športnega področja najprej prenesel na poslovno in nato tudi na osebno področje življenja (Cukjati, 2007, str. 2). Pozneje so se razvile tudi različne druge vrste coachinga. Glede na dosegljivo literaturo in znane podatke ni jasno opredeljene delitve coachinga. Orodja za izvedbo določenih vrst coachingov se v osnovi ne razlikujejo, pristop za doseganje ciljev procesa pa je lahko različen, odvisno od okoliščin posameznega coachinga (Cukjati, 2010, str. 12).

Orodja so za različno poimenovane vrste coachinga enaka. Bistvene razlike so v različne cilje posameznikov ali timov usmerjena vprašanja in postopki coachinga.

V Evropi obstaja preko trideset različnih vrst coachinga. V Sloveniji sta najpogosteje uporabljena coaching za vodenje in NLP (nevrolingvistično programiranje) coaching. Manj so uporabljani Transakcijski, Vedenjski, Transformacijski, Gestalt in drugi (Majhen, 2012, str. 10).

Zaradi enostavne rabe komunikacijskih veščin pri coachingu, so se oblikovali tudi coachingi, usmerjeni k posameznim stanjem: coaching za odpravljanje kajenja, stresa, načrtovanje kariere, usklajevanje družine itd. (Cukjati, 2010, str. 12).

Na spletni strani Mednarodnega inštituta za coaching (What is coaching, 2012) so našteje in opisane različne vrste coachinga. Omenjene so tiste, ki se v praksi pojavljajo pogosteje:

- **Izvršni coaching** (angl. *Executive Coaching*) je namenjen posameznikom v organizaciji, ki so na vodilnih položajih: vrhnjemu managementu, posameznikom v upravah organizacij.
- **Življenjski coaching** (angl. *Life Coaching*); coach spodbuja osebno rast klienta na različnih področjih življenja.
- **Poslovni coaching** (angl. *Business Coaching*) je namenjen podjetjem in organizacijam. Ustvarja pogoje, v katerih bi lahko vsak zaposleni v organizaciji imel določeno vlogo in možnost, da svoje delo opravi najboljše, kot dopuščajo okoliščine. Coaching se lahko izvaja s posamezniki ali pa se skliče skupinska srečanja pri organizacijsko obsežnem delu. Obstajajo tudi specializirani trenerji za različna podjetja in vodstva.
- **Timski coaching** (angl. *Team Coaching*), katerega cilj je izkoristiti in povezati potencialne klientov v timu.
- **Karierni coaching** (angl. *Career Coaching*); klient s pomočjo coacha odkriva zanj najustreznejšo poklicno oziroma karierno pot.

Izobraževalna trenerka in coach dr. Tatjana Dragović (2010, str. 21) razdeli coaching na:

1. **Osebnostni coaching** (angl. *Personal Coaching*), ki je osredotočen na osebne zadeve klienta. Izvaja se na način osnovne strukture coachinga.

2. **Poslovni coaching** (angl. *Business Coaching*):

- Coaching za razvoj kadrov (angl. *Staff Development Coaching*) se izvaja za zaposlene posamezno ali v timu (do največ 8 oseb).
- Coaching za srednji management (angl. *Management coaching*) se izvaja posamezno ali v manjših timih.
- Coaching za top management (angl. *Executive Coaching*) se izvaja s posamezniki ali v timu.
- Coaching za voditelje (angl. *Leadership Coaching*) se izvaja samo s posamezniki, individualno.

Poslovni coaching se razlikuje tudi glede na to, kdo ga izvaja. Organizacije imajo lahko poleg **zunanjih coachov** (eksterni coach) tudi tako imenovane **notranje coache** (interne coache). Lahko je to nadrejeni, vodja ali katerikoli član tima. Navadno so to sodelavci, ki

skrbijo za kadrovanje. V podjetju sami določijo, kateri izmed zaposlenih ima primerne sposobnosti in je na delovnem mestu, kjer lahko uporabi coaching. Obenem pa si je pripravljen pridobiti veščine, ki jih coach potrebuje. Izkušnje kažejo, da je učinkovitost coacha v veliki meri odvisna prav od njegovega delovnega mesta. Pomembno je, da je na primer neposredni vodja ali na drugačen način nadrejeni, obenem pa tudi timski igralec. Potrebe in cilji določajo, kam se usmerja pozornost coacha (Frisch, 2001).

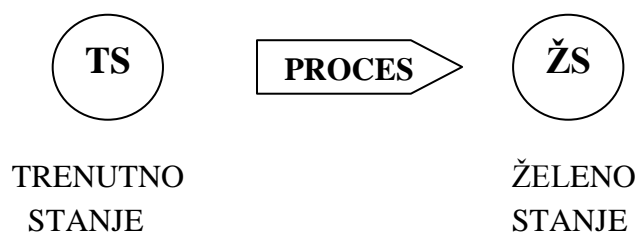
Nekateri avtorji uporabljajo za eksterni coaching termin »izvršni« coaching (Čeč, 2006, str. 114). Interni coaching je novejši in se je začel uveljavljati, ko se je pokazalo, da so učinki internih coachov enaki, kot ga prinaša najem eksternih coachov. Na ta način so stroški za internega coacha precej nižji kot investicija v eksterni coaching. Prednost je tudi ta, da je interni coach vedno na voljo. Za internega coacha se v organizacijah odločajo še iz enega vzroka. Ti coachi poznajo ustroj organizacije, njeno organizacijsko in komunikacijsko kulturo. To jim omogoča, da lahko predvidijo ali bolj učinkovito pridobivajo povratne informacije in spodbujajo zavezanost učenju v organizaciji. Največji izziv je, da zaposleni prepoznajo vloge in naloge internega coacha, managerja, ali na primer managerja v vlogi coacha. Določene organizacije se še vedno raje odločajo za eksternega coacha, ki ima to prednost, da je osredotočen na coaching in je popolnoma neodvisen od razmer v organizaciji. Ima lahko tudi veliko več izkušenj in treningov coachinga. Nekateri imajo še izkušnje vodstvenih položajev, kar tudi prispeva k zaupanju in odnosu med klientom in coachom.

Raziskava Mednarodne federacije coachov je pokazala, da večina organizacij po svetu vključuje obe vrsti coachov - interne in eksterne. Večina organizacij, ki bolj implementirajo coaching v svoje delovanje, imajo interne coache. Samo eksterni coachi pa so bolj prisotni po posameznih regijah v večjih globalnih organizacijah (2013 ICF Organizational Coaching Study, 2013, str. 6-8).

1.5 Proces izvajanja coachinga

Proces coachinga pomeni prehod od trenutnega stanja k zelenemu stanju, cilju (Slika 2):

Slika 2: Proces coachinga



Vir: Prirejeno po T. Dragović, Coaching – učinkovito orodje za rast in razvoj zaposlenih, 2009.

Običajno se coaching začne s krajšim osebnim pogovorom med klientom in coachom, ko analizirata potrebe. Nato sledi daljše uvodno srečanje in opredelitev področij dela v procesu coachinga. Klient in coach se dogovorita o načinu poteka coachinga. Coach mu posreduje določena navodila. Običajno traja prvi coaching do 2 uri. Sledi podpis pogodbe med coachom in klientom ali skupino. Izhodišče predstavljata dve pogodbi (Dragovič, 2009):

- **Osebnostni coaching:** pogodba med klientom in coachom opredeljuje trajanje sodelovanja in zaupnost informacij.
- **Poslovni coaching;** poleg pogodbe med klientom in coachom je še pogodba med podjetjem in coachom, tako imenovana »krovnna pogodba«. V pogodbi je opredeljen obseg coachinga, plačilo, komu je namenjen coaching in zaupnost informacij.

Po podpisu pogodbe sledi coaching proces, ki praviloma traja skupaj 3 mesece, po potrebi so tudi vmesne integracije coachinga. Coaching lahko poteka po telefonu, Skypu in ob vnaprej točno določenem času.

Coach izhaja iz vsebine, ki mu jo klient opiše in tistega, kar si klient želi spremeniti. Poslušanje klienta in postavljanje pravih vprašanj je osnovno orodje coachinga. Vprašanja so usmerjena ciljno in ne problemsko. Do rešitev pride klient sam. Coach je klientu v pomoč, da ta uvidi in prepozna svoj notranji kapital in svoje delovanje. Klient prepozna svoje zmožnosti in sposobnosti, coach pa ga z vprašanji spodbudi k večji učinkovitosti in ga s tem usmerja k želenim rezultatom (Godina, 2011).

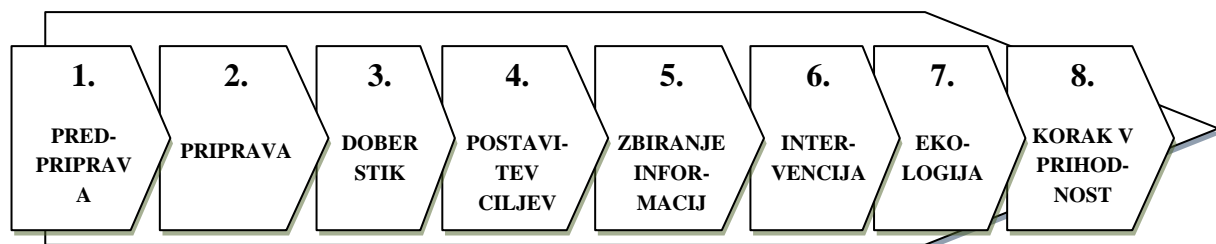
Proces coachinga poteka po različnih metodologijah glede na predizobrazbo coacha, glede na izkušnje in druge okoliščine, s katerimi se coach in klient v tistem trenutku srečata. Primer (Slika 3) coaching procesa po NLP (nevrolingvistično programiranje) lahko poteka po naslednjih stopnjah (McDermott & Jago, 2002).

- **Predpriprava** coacha na coaching proces (samopriprava – umirjanje sebe, navzven usmerjena pozornost, ipd.).
- **Priprava** coacha: ustvari spodbudno okolje, predstavi klientu časovni in delovni okvir, seznanj ga s potekom storitve, z izvajanjem določenih vaj, preveri soglasje, dobi privoljenje za delo in izve pričakovanja klienta; spomni na odgovornost klienta za nastalo spremembo, dogovori se o plačilu, med srečanji daje naloge.
- **Dober stik:** coach vzpostavi s klientom stik zaupanja in sodelovanja; coachovo razumevanje klienta je ključno za dober stik.
- **Postavljanje ciljev:** coach se s klientom pogovori o temi, težavi; klient s pomočjo coacha določi in oblikuje (prioritetni) cilj oziroma cilje (tehnika S.M.A.R.T. cilja).
- **Zbiranje informacij:** coach nameni večino časa temu koraku s postavljanjem odprtih vprašanj, z aktivnim poslušanjem itd.; išče ustrezne strategije, klientove miselne in

vedenjske vzorce, išče sprožilce določenih dejanj; coach ves čas deluje v veri, da se klient/vsak človek trudi delovati po svojih najboljših močeh.

- **Intervencija – raba NLP tehnik:** delovanje coacha je vseskozi ciljno naravnano, njegove predpostavke so pozitivne, spodbudne; uporablja različne NLP tehnike.
- **Ekologija:** coach postavi klientu ključna vprašanja: Kakšne posledice bodo imela vaša dejanja?, Kaj boste izgubili s spremembo?, Kaj boste morali zaradi tega dodatno storiti?, Je vredno?, Kakšne prednosti boste pridobili s to spremembo?
- Doda še vprašanja kot na primer: Kdo bo prvi opazil spremembo?, Kakšen vpliv ima vaše novo vedenje na osebno oziroma poslovno okolje?, Kaj se bo spremenilo, ko boste končali to srečanje? ...
- Sledi še **korak v prihodnost:** zadnji korak spodbudi klienta, da se pripravi na aktivno delovanje; sledijo coachova vprašanja: Kako vidite sebe čez 5 let/10 let?, Kaj naj bi bilo drugače danes, ko se konča srečanje?, Kateri je vaš naslednji korak?, Se je rešitev našla?, Se je težava, ovira rešila? ...

Slika 3: Coaching proces po NLP



Vir: Prirejeno po I. McDermott & W. Jago, *The NLP Coach: A Comprehensive Guide to Personal Well-Being and Professional Success*, 2002.

Coaching proces je prilagojen današnjemu hitremu načinu življenja, potrebam in željam. Najprej se coaching lahko opravi z vodji, kajti vodje so tisti, ki imajo primarni stik z zaposlenimi in imajo velik vpliv na rezultate dela, tako na svojem oddelku, kot v celotnem podjetju in lahko vplivajo na klimo v organizaciji.

Coaching vključuje spoštovanje in zaupanje med coachom in klientom. Je proces celovitega spremljanja klienta v njegovem okolju. Coach v procesu coachinga prepoznava klientov način obnašanja, izražanja, razmišljanja. Po teh spoznanjih pripravi strategijo, da omogoči klientu priti do zelenega rezultata.

1.6 Osnovni coaching koncepti

Delo coacha ali vodje, ki uporablja orodja coachinga, je usmerjeno v prihodnost, k želenim stanjem ali situacijam. Temeljnega pomena za boljše razumevanje coachinga je, poznati

vsaj nekatere coaching koncepte, ki vplivajo tako na partnerski odnos med klientom in coachem kot na učinkovitost procesa coachinga.

Ustvarjanje zaveznitva je eden od osnovnih coaching konceptov. Coaching proces je uspešen, če se tako na strani coacha kot klienta vzpostavi odnos zaveznitva in zaupanja, prav to pa vpliva na uspeh. Ustvarjanje zaveznitva pomeni sprejemanje in dajanje. Le klient pozna svoje življenje in se zna odločiti, kaj je zanj primerno in kaj točno je zanj učinkovito. Bolj kot so informacije točne, hitrejše in bolj učinkovito lahko coach izbira orodja in usmerja proces. Klient pa lahko ob pomoči coacha nenehno odkriva, kaj je zanj najbolj učinkovito. Nenehno se srečuje z novimi spoznanji in posledično s spremembami, na drugačen način oblikuje odnose, izraža želje ... Lahko pa tudi spreminja zasnovano strukturo coachinga, čeprav coach nekatere osnovne vidike coachinga opredeli že na uvodnem srečanju. Odnos med coachom in klientom je dinamičen in spremenljiv proces. Dejstvo je, da kar je delovalo v preteklosti, morda ne bo delovalo v prihodnosti. Zato je pomembno, da skupaj odkrijeta in oblikujeta nove strategije, ki klientu omogočajo, da naredi korak naprej. Coach pa mu pri tem pomaga (Dagović, 2010).

Vsak stik med coachom in klientom soustvarja odnos in sodelovanje je nenehen proces, v katerem se kaže priložnost za razvoj ustvarjalnega zaveznitva. V tem primeru se ovrednoti dotakratni proces in ugotovi, kaj deluje in kaj bi lahko spremenili, da bi coaching proces bil še bolj uspešen.

Ustvarjanje zaveznitva ima še eno korist. Klient se začne aktivneje vključevati tudi v druge odnose v svojem življenju. Skušaja jih urediti ali izboljšati. To mu omogoča pozitivna izkušnja dela s coachom. Med vajo izražanja svojih želja in pričakovanj spoznava, kako ravnajo on in kako drugi. Njegovi odnosi postanejo bogatejši in pristnejši.

Ustvarjanje zaupanja. Izhodišča za ustvarjanje zaupanja med coachom in klientom v timu so: dober stik, pristnost, iskrenost, kongruentnost, sočutje do sebe, sproščenost itd.

Pospeševanje delovanja. Delovanje lahko coach in klient pospešita tako, da naredita načrt ter mu sledita. Res je, da se dogodki v življenju nikoli popolnoma ne ujemajo z načrti; marsikdaj dogajanje niti ni podobno prvotnemu načrtu. Kljub temu je planiranje in premišljevanje o njem in njegovih spremembah pomembno. Več planiranja pomeni več delovanja in več možnosti priti do zelenega cilja ali stanja. Spodbujanje planiranja in delovanja prispeva k novim možnostim za klienta ali delovno organizacijo. Motivacija je večja.

Sprejemanje odgovornosti. Koncept sprejemanja odgovornosti je povezan s konceptom pospeševanja delovanja. Cilj ali dejanje sta že natančno določena. Nekatere zelo motivira, če si zastavijo cilj in se zavežejo, da bodo aktivni na poti do njegove uresnitve. Drugih to ne motivira, ker je zanje to znak pomanjkanja zaupanja. Coach je pozoren, kaj je za koga

spodbudno in kaj omejujoče. Tu ne gre za kriterij, da je nekaj prav in kaj narobe. Gre enostavno za to, da ima vsak človek drugačen model sveta in kar je za nekoga primerno in lahko, je za drugega nesprejemljivo.

Pri delovanju coacha, ali vodje v vlogi coacha, je pomembno, da je zdravo radoveden in ne kritičen. Marsikdaj se zastavljeni cilj ne uresniči zaradi globljih vzrokov. Ko deluje coach s položaja iskrene radovednosti, je mogoče prepoznati vzorec klienta in priti do želenega rezultata. Pomembno je, da ima coach resnično vero in prepričanje, da je posameznik oziroma skupina to zmožna (McDermott & Jago, 2002).

1.6.1 Temeljna orodja in veščine coachinga

Poznamo številna orodja in metode coachinga. Katera izmed njih bo coach uporabil, je odvisno od osebnega razvoja coacha in cilja, ki ga ima klient ker »Coaching je specifičen proces, v katerem se usmerja miselni proces sogovornika z namenom, da uredi svoje misli do te mere, da najde svojo pot do želenega cilja. Glavno orodje coacha pa je obvladovanje komunikacijskih veščin« (Godina, 2011). In orodja coachinga se večinoma nanašajo na veščine in tehnike, ki jih v ozadju razvijajo različne psihoterapevtske modalitete (Majhen, 2012). Kriterij za izbiro določenih orodij določa klient s svojimi osebnostnimi značilnostmi in s svojim modelom sveta ter cilji, ki jih želi uresničiti.

Potrebna orodja za dober coaching vsebujejo strategije, tehnike, ki jih lahko strnemo v (Grimley, 2013):

- temeljne komunikacijske veščine (besedna in nebesedna komunikacija),
- specifične komunikacijske veščine (ozaveščena zaznava, spremljanje sebe in drugih, dober stik s sabo in z drugimi, tehnike postavljanja ciljev, kalibriranje, členjenje itd.),
- jezikovno zavedanje (učinkovita raba jezikovnih sredstev),
- metaznanje o postavljanju vprašanj.

Metaznanje postavljanja vprašanj je ena najbolj značilnih in pomembnih orodij coachinga. S posebno tehniko postavljanja pravih vprašanj coach napelje možgane klienta, da so pripravljene spreminiti ustaljeno razmišljanje in začno razmišljati na drugačen način. Vse vrste vprašanj niso primerne in učinkovite za učinkovit coaching. Dober coach prepozna primerna vprašanja. Ta so odvisna od konteksta in namena. Značilnost vseh učinkovitih vprašanj je, da klienta spodbudijo k razmišljanju, raziskovanju in odkrivanju svojih doslej neprepoznanih »dobrih« idej. Prava vprašanja pomagajo klientu spreminiti ustaljen način razmišljanja z novimi pogledi na stvari in odkrivati nove rešitve, o katerih doslej ni razmišljal. Dragoceni postanejo prepoznani notranji viri moči, ki usmerjajo klienta k rešitvam. Od klienta je odvisno, če se odloči slediti novim možnostim ali ne. Pri raziskovanju se lahko dotaknejo vseh ravni svoje osebnosti, identitete, prepričanj in vrednot in strategij.

Ko klient doživlja zanimanje in spraševanje coacha kot spoštljiv odnos, je pripravljen sodelovati. Komunikacijski stik med njima vzpostavlja coach z vprašanji, ki jih postavlja z dobrim namenom izvedeti več o klientovem načinu razmišljanja (Grimley, 2013).

Aktivno poslušanje je ena temeljnih veščin coachinga. Zahteva vsaj toliko energije kot govorjenje. Poleg vsebine sporočila je treba slišati oziroma prepoznati tudi namen. Če je sporočilo razumljeno na ustrezen način, lahko coach preveri z vprašanji. Namen aktivnega poslušanja je razumeti drugega, izkazati podporo, pridobiti podatke, reševati težave dobrega komunikacijskega stika itd. Veščina zahteva, da coach pozorno spremlja besede in občutke tistega, ki sporoča.

Neustrezno poslušanje spremljajo »komunikacijske pošasti«, kot so: prehitro sklepanje, zaključevanje klientovih misli, skakanje v besedo, svetovanje, analiza, pretirana podpora, drugam usmerjena pozornost itd.

Postavljanje ciljev. Znana misel Alberta Einsteina (Thorpe, 2003) je, da se ljudje lotevajo stvari na vedno enak način in obenem pričakujejo vsakič drugačne rezultate, kar je najbolj zanesljiv znak norosti. Za drugačen rezultat je treba spremeniti svoje vedenje, razmišljanje, poiskati nov zornik kot videnja stvari. Za spremembo je potreben jasen in dobro oblikovan cilj.

Veščina postavljanja ciljev je pri samem procesu coachinga pomembna, ker so prav cilji tisti, ki usmerjajo delovanje klienta in ga spodbujajo k aktivnosti, delovanju. Ko coach sprašuje klienta, kam je namenjen, kam želi priti, ga sprašuje po zelenih ciljih. Če so cilji jasno oblikovani in realni, lahko skupaj naredita načrt, kako priti do zastavljenega cilja. Pomembno je, da obstaja v klientu iskrena želja doseči cilj in pripravljenost iti po poti tako, da vlaga svojo energijo v dosego zelenega cilja (Levine, 2010).

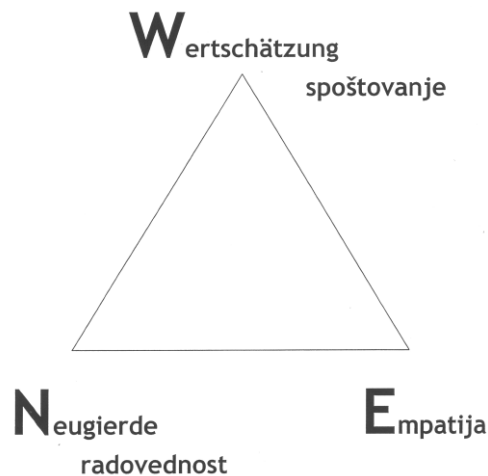
2 STROKOVNI PROFIL COACHA

2.1 Poklic coach in usposabljanje

Poklic coach ima lahko veliko vlog: vlogo poslovnega in osebnega svetovalca, motivatorja itd. Nima pa vloge terapevta, ker se coach ukvarja predvsem z vprašanjem "kako"; kako lahko napreduje klient od tam, kjer je sedaj in dosežete spremembo. Coach deluje v smeri iz sedanjosti v prihodnost in ga preteklost zanima samo kot izkušnja.

Coach je strokovnjak, ki uporablja vsa možna komunikacijska orodja, tehnike in strategije, da pomaga klientu in organizacijam ustvariti zeleno prihodnost. Pomaga, da se aktivirajo potrebni viri in potenciali posameznika ali tima, da načrtovana prihodnost postane resničnost.

Slika 4: N.E.W. Osnovna drža »coacha«



Vir: Andragoški center, Stöger & Partner, *Izobraževanje za sistemskega svetovalca/»coacha«*, gradivo za udeležence, 2004.

Coaching zahteva odprtost duha in uporabo intuicije za postavljanje pravih vprašanj na pravem mestu in ob pravem času. Če coach ne verjame, da je mogoče doseči določen cilj, je težko radoveden in suveren spraševalec in rezultat je vprašljiv. Zato je uspešnost coachinga odvisna tudi od njegove naravnosti (Godina, 2011).

O ciljih, vrednotah in načrtovanju odloča klient oziroma naročnik. Coach skrbi, da je proces coachinga usmerjen k rešitvi in da klient ne skrene s poti pri doseganju cilja. Navsezadnje je naloga coacha, da spodbuja posameznika ali skupino. Postopoma začne klient sam uporabljati tehnike in strategije, ki jih je uporabljal coach pri delu z njim. Predvsem je pomembno, da prepozna moč postavljanja pravih vprašanj in ker jih je v procesu coachinga tolikokrat slišal, jih začne uporabljati tudi sam. Tako začne spontano skrbeti za svoj nadaljnji razvoj in napredek.

Coach, ki spremlja klienta, ko se ta sooča s pomembnimi zapleti v zasebnem življenju, mu lahko pomaga do rešitev do te mere, da ne potrebuje terapije ali svetovanja zdravnikov. Vse to je možno, ko je vzpostavil coach zdrav odnos, ki temelji na zaupanju. To je partnerski odnos in ne odnos zdravilca, strokovnjaka ali druge avtoritete (Dragović, 2010).

2.2 Značilnosti coacha

Za uspešen coaching je pomembno, da ima coach določene značilnosti, ki so opisane v nadaljevanju. Predstavljamo tudi organizacije za coaching, kjer lahko coach pridobi akreditacijo in kakšen je protokol usposabljanja za pridobitev akreditacije pri posameznih organizacijah.

Značilnosti coacha (Andragoški center, Stöger & Partner, 2004):

- zna ustvariti varno in spodbujajoče okolje,
- zna vzpostaviti pristen in zaupljiv odnos s klientom,
- profesionalno "svetuje",
- daje ustrezna vrnitvena sporočila,
- pozitivno vpliva na samorazvoj klienta,
- pomaga klientu racionalizirati odločitve,
- ozavešča razumevanje klienta,
- dosledno spoštuje etična pravila in profesionalne standarde,
- ima sposobnost asociacije, zavedanja in ustvarjanja odprtega, prožnega sodelovanja,
- ima sposobnost osredotočenja na verbalno in neverbalno izražanje,
- ima sposobnost razvijanja in vzdrževanja učinkovitega načrtovanja ...

Strokovnjaki, ki se s kariernim coachingom ukvarjajo že dolgo časa, ugotavljajo, da so poleg naštetih lastnosti, pri kariernem coachingu potrebne še tri značilnosti:

- sposobnost odličnega komuniciranja,
- podjetnost (predpostavka, da klient želi ustvariti lasten posel),
- potrebuje veščine poslovnega managementa (marketing, finance itd.).

Dober coach je radoveden, prisoten, sprejema novo in drugačno, ima dober stik s seboj, je iskren do sebe, do drugih itd.

Mednarodna zveza coachov je opisala coache in coaching (Dragović, 2010).

1. Coachi sprejmejo skupno filozofijo in uresničujejo skupne cilje.
2. Coaching klientom in podjetjem pomaga, da se hitreje razvijajo in dosegajo bolj zadovoljive rezultate.
3. Coaching se osredinja na cilje, ki jih določajo klienti.
4. Coaching se prilagaja njihovim individualnim potrebam.
5. Coaching je interaktiven.
6. Coachi klientu pomagajo odkriti lastne rešitve in strategije.
7. Coachi zagotavljajo novo perspektivo.
8. Coachi pomagajo klientom, da razvijajo svoje naravne sposobnosti.
9. Coachi delujejo s prepričanjem, da ima klient vse vire, ki jih potrebuje za ustvarjalnost.
10. Coachi delujejo s prepričanjem, da je klient sam odgovoren za delo, ki ga je potrebno vložiti za doseganje rezultatov.
11. Coachi opazujejo, kako vsa področja življenja klienta delujejo kot celota.
12. Moč coachinga je odvisna od tega, kako močna je vez med coachom in klientom.

Ključne kompetence coacha. Po usposabljanju, ko začne coach delovati, še ni nujno, da ima coach vse kompetence. Definiranje kompetenc je dobra podlaga za nadaljnjo usposabljanje. Coach se lahko z načrtno rastjo kompetenc premika od coacha praktika do coacha mojstra (Cukjati, 2010, str. 15). Naslednjih 11 strokovnih veščin in kompetenc, ki jih mora coach imeti, so razvili v Mednarodni coach federaciji (Core Competencies, 2011). Z naslednjimi kompetencami coachi delo lahko opravljajo profesionalno, na trgu coachinga pa pripomorejo tudi k lažji definiciji poklica coach.

Postavljanje temeljev:

1. upoštevanje etičnih meril in profesionalnih standardov,
2. doseganje dogovora v procesu coachinga.

Soustvarjanje odnosa:

1. ustvarjanje zaupanja in povezave s stranko,
2. coaching deluje v prisotnem in zdravem odnosu.

Učinkovito komuniciranje:

1. aktivno poslušanje,
2. postavljanje učinkovitih vprašanj.
3. direktna komunikacija

Spodbujanje učenja in usmerjenost k rezultatom:

1. ustvarjanje zavedanja,
2. spodbujanje delovanja,
3. načrtovanje in postavljanje ciljev,
4. spremljanje napredka in prevzemanje odgovornost.

V Prilogi 1 diplomske naloge so od naštetih kompetenc coacha opredeljene še definicije kompetenc in ustrezna vedenja.

2.3 Strokovna coaching združenja

Ker je profesionalni coaching dejavnost, ki je po vsem svetu v velikem porastu, so se za ureditev in kakovost trga coachinga ustanovile organizacije, ki nudijo različne izobraževalne programe za coache, akreditacijo, informacije in raziskave o coachingu itd.

Za akreditacijo coachov obstajajo na svetu tri ključne organizacije in ena je specializirana za poslovni coaching. Vodilna neprofitna in globalno priznana organizacija, ki povezuje

coache na mednarodni ravni je **Mednarodna federacija coachev**. Ustanovljena je bila leta 1995 in ima že več kot 21.000 članov v več kot 100 različnih državah. Zanimivo je, da je bilo leta 1999 včlanjeno približno 1.500 članov, leta 2005 je organizacija že štela približno 8.200 članov, leta 2011 pa že kar 11.000 članov (Overview and FAQ, 2012). Prizadeva si za uveljavljanje visokih etičnih in strokovnih standardov dejavnosti coachinga.

Druga organizacija za podeljevanje neodvisnih akreditacij za kvalifikacijo coachev, ki je bila prvotno usmerjena na območje Evrope, se je imenovala Evropski inštitut za coaching. Kasneje, zaradi zanimanja Avstralije in Južne Afrike pa se je preimenovala v **Mednarodni inštitut za coaching** (angl. *International Institute for Coacching – IIC*).

Združenje za coaching (angl. *Association for Coaching – ASC*) ima namen širjenja prepoznavnosti coachinga, visokih standardov in informiranja coachov. Organizacija, pri kateri so akreditacija in standardi posebej prirejeni za poslovni coaching, se imenuje **Svetovno združenje za poslovni coaching** (angl. *Worldwide Association of Business Coaching – WABS*) (Cukjati, 2010, str. 13).

Glede na spletno ponudbo, je tudi v Sloveniji kar nekaj organizacij, ki ponujajo izbiro različnih vrst coachingov in izobraževanja ter treninge za poklicne coache. Nekateri nudijo možnost akreditiranja prek že omenjenih organizacij.

2.4 Usposabljanja in akreditacija za coache

Usposabljanja za coache potekajo različno, glede na predpisan program določene organizacije. Kot je bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, določene organizacije nudijo coachom na koncu usposabljanja certifikat oziroma akreditacijo. Potencialni klient ima tako možnost vpogleda v bazo registriranih coachov in preveri njegovo usposobljenost.

Treningi in program izobraževanja Mednarodne zveze za coaching, coachom predpisuje (Slika 5) 100 ur coachinga z najmanj 8 klienti za prvo raven (Pridruženi certificirani coach – angl. *Associate Certified Coach*). Za naslednjo stopnjo (Profesionalni certificirani coach – angl. *Professional Certified Coach*) predpisuje 750 ur coachinga z najmanj 25 klienti, 10 ur z mentorjem in za tretjo raven (angl. *Master Certified Coach*) mora coach opraviti 2.500 ur coachinga z najmanj 35 klienti in 10 ur z mentorjem. Opraviti mora vrsto različnih treningov, odvisno tudi od vrste coachinga za katerega pridobiva certifikat (npr.: ali gre za življenjski ali izvršilni (poslovni) coaching).

Slika 5: Treningi in program Mednarodne zveze za coaching

<p>Mojster coach 2.500 ur coachinga 35 klientov 10 ur z mentorjem, dodatni trening</p>
<p>Profesionalni coach 750 ur coachinga 25 klientov 10 ur z mentorjem, dodatni trening</p>
<p>Certificirani coach 100 ur coachinga 8 klientov 2 referenčni pismi kvalificiranega coacha</p>

Vir: Prirejeno po B. Cukjati, 2010, *Standardi v coachingu*, 2010, str. 14.

Mednarodni inštitut za coaching za prvo stopnjo (Coaching na delovnem mestu) predpisuje 100 ur treninga coachinga, 50 ur coachinga v praksi (Slika 6). Za stopnjo Coach praktik predpisuje 150 ur treninga, 50 ur coachinga v praksi in pričanje klientov. Akreditirani senior coach mora opraviti 300 ur treninga in 750 ur coachinga v praksi. Coach mojster opravi 450 ur treninga in 4.000 ur coachinga v praksi zadnja stopnja za Coach učitelja pomeni 600 ur treninga coachinga in 8.000 ur coachinga v praksi (Cukjati, 2010, str. 14).

Slika 6: Treningi in program Mednarodnega inštituta za coaching

<p>Coach učitelj 600 ur treninga, 8.000 ur prakse, testi, posnetki seans</p>
<p>Coach mojster 450 ur treninga, 4.000 ur prakse, testi, posnetki seans</p>
<p>Akreditirani senior coach 300 ur treninga, 750 ur prakse, testi, posnetki seans</p>
<p>Coach praktik 150 ur treninga, 50 ur prakse, pričanje strank, posnetki seans</p>
<p>Coach na delovnem mestu 100 ur treninga, 50 ur prakse, reference, posnetki seans</p>

Vir: Prirejeno po B. Cukjati, *Standardi v coachingu*, 2010, str. 14.

Za pridobitev članstva v Svetovnem združenju za poslovni coaching je potrebno imeti 3 leta izkušenj v poslovnem coachingu, 7 let poslovnih izkušenj, v zadnjih 3 letih mora coach biti v vsaj 15-ih podjetjih, kjer se izvaja coaching in predstaviti dokaz, da je izvajal coaching vsaj 5-im poslovnim klientom v zadnjem letu ali 3-em poslovnim strankam in 2-ema udeležencema coaching treninga, ki ga je coach sam izvajal (Cukjati, 2010, str. 13).

Mednarodna Federacija coachov in Mednarodni inštitut za coaching med drugim postavljata standarde za izvajalce usposabljanja coachinga. Na ta način se lahko zagotovi pregled nad coachi, ki usposablajo in navsezadnje pregled nad kakovostjo njihovih storitev.

Pri omenjenih organizacijah akreditacija ni enostavna. Omenjena izobraževanja in usposabljanja so investicija, za katero marsikateri coach ne vidi pravega smisla, kajti sistem akreditacije še ne zagotavlja dobrega coachinga. Prav gotovo pa zmanjšuje možnost, da je coaching slab, pravi Cukjati Barbara, predstavnica Evropskega coaching inštituta za Slovenijo, kvalificiran coach v sistemu Evropskega coaching inštituta. Sistem akreditacije zagotovi formalizacijo, obliko, ki je priporočljiva za vsako stroko. (Cukjati 2010, str. 15). »Več kot je coachov na trgu, pomembnejši so tudi jasni standardi kakovosti«, meni Cukjatijeva.

Mnenja o certifikatih pri slovenskih coachih so deljena. Nekateri so temu naklonjeni in bi uvedli nacionalno priznani certifikat ali določili kateri izmed tujih certifikatov naj ima v Sloveniji večji pomen. Nekateri so mnenja, da je trg Slovenije premajhen, da bi jih imeli samo za Slovenijo. Drugi certificiranju nasprotujejo zaradi možnosti prevelike formalizacije dejavnosti (Porenta, 2012).

Veliko slovenskih coachov se za certifikate niso odločili, ker jim ne zagotavljajo večje dodane vrednosti pri klientih. Na drugi strani pa je primer Velika Britanija, kjer so certifikati zelo pomembni, ko klient želi naročiti kakovostno coachovo storitev (Cukjati, 2010).

3 COACHING KOT POSLOVNA DEJAVNOST

Leta 2002 je bilo v Harvard Business Reveiw zapisano: "Coaching je dejavnost, s katero se danes ukvarja 10.000 ljudi po celem svetu. To število bo v naslednjih petih letih poraslo na 50.000" (Cross & Prusak, 2002). In res. Danes smo priča temu hitremu porastu in to nazorno prikazujejo tudi v različnih raziskavah. V nadaljevanju je nekaj zanimivih števil in dejstev o dejavnosti coachinga v svetu, Evropi in Sloveniji.

3.1 Coaching v svetu

V svetovnem merilu je dejavnost coachinga vredna okoli 2 milijardi dolarjev letnih prihodkov. Od tega zneska je 828 milijonov dolarjev vredna dejavnost v zahodni Evropi in 707 milijonov v severni Ameriki. Skupaj to predstavlja 77,5% letnega prometa dejavnosti coachinga. V Oceaniji je dejavnost vredna 139 milijonov dolarjev, v Aziji 95 milijonov, v Latinski Ameriki in na Karibskih otokih 73 milijonov dolarjev letnega prometa (2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2012, str. 3–9).

Vrednost coaching dejavnosti bo tudi v prihodnosti naraščala. V raziskavi (2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2012, str. 11) je 76% v raziskavo vključenih coachov predvidelo, da bo v naslednjih 12 mesecih število klientov naraslo in se bo povečalo tudi število opravljenih coachingov; narasli naj bi tudi letni prihodki. Le 4% vprašanih je menilo, da bo število strank upadlo, ostali vprašani coachi pa ocenjujejo, da sprememb ne bo.

Raziskava Mednarodne federacije coachov (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008) pokaže, da je coachov okoli 30.000. Leta 2012 pa je naveden podatek, da je na svetu že okoli 47.500 coachov, od tega 37,5% v Zahodni Evropi, 33,2% v Severni Ameriki, 29,3% pa drugje po svetu; na primer v Aziji 7%, v Oceaniji 5,1%, v Latinski Ameriki s Karibskimi otoki 5,4%, v vzhodni Evropi 7,4% vseh coachov (2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2012, str. 3–9).

Druga raziskava (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 28-33) je ocenila, da je bilo na svetu okoli 44.000 coachov. Severna Amerika, Avstralija in Evropa imajo skupno skoraj 80% coachov in predstavljajo 205% svetovnega prebivalstva. V Združenih državah Amerike, Kanadi in Evropi, je skupno okoli 14% svetovnega prebivalstva, v njih pa več kot dve tretjini coachov. V svetovnem merilu so Združene države Amerike prve po številu coachov (več kot 10.000 coachov), s 7.500 coachi sledi Velika Britanija, 5.000 coachov ima Nemčija, Avstralija 4.000, Japonska okoli 2.000.

Od skupno 162 v raziskavo zajetih držav, je bila dejavnost coachinga prisotna v 77 državah. Od tega je bila v 45 državah dejavnost v fazi uvajanja, v 26 državah je dosegla fazo rasti in le v 2 državah so ocenili fazo rasti. V fazi uvedbe coachinga so Rusija, Hrvaška, Grčija in Madžarska.

Spolna in starostna struktura coachov po svetu. Mednarodna federacija coachov je v svoji obsežni raziskavi (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008, str. 4-24) ugotovila, da je od približno 30.000 coachov, 68,7% žensk in 31% moških. Starost coachov je bila različna. Največja skupina (38,8%) je bila stara od 46 do 55 let, sledila je skupina od 36 do 45 let starosti (30%) in 21,3% coachov je imelo med 56 in 65 let. Manjši delež je coachov, ki so mlajši od 35 let (12,7%) in coachov, ki so starejši od 65 let (2,4%).

Leta 2012 je bila narejena raziskava (2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary) v kateri je sodelovalo več kot 12 tisoč ljudi iz 133 držav. Ugotovili so, da so najvišji vodstveni položaji večinoma v rokah moških, večinoma pa so ženske tiste, ki s coachingom moškim "skrajšujejo" čas učenja in jim pomagajo k hitrejši uresnitvi njihovih potencialov in večji uspešnosti. To pomeni, da so dve tretjini coachov od 47.000 vseh coachov ženske in le ena tretjina je moških coachov.

Stopnja izobrazbe coachov. Raziskava (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008) o stopnji izobrazbe coachov v svetu pokaže, da so coachi visoko izobraženi in tudi ustrezno usposobljeni za svoje delo. 53% jih ima magisterij oziroma doktorat. 35,2 % coachov ima univerzitetno izobrazbo; 11,7% coachov je brez univerzitetne izobrazbe.

Izkušnje coacha. V raziskavi opravlja 60% coachov coaching poklic le delno. Ostali ga opravljajo kot samostojni in edini poklic. Več kot 10 let izkušenj ima na področju coachinga 13,6% coachov, 86,4% ima na tem področju manj kot 10 let izkušenj, 3-4 leta izkušenj ima 23,8% coachov, 1-2 leti 19,2% coachov, manj kot 1 leto izkušenj pa ima 12,9% v raziskavo vključenih coachov. 64,5% coachov se je šolala na ICF akreditiranih oblikah usposabljanja. Omenjene programe so zaključili z izpiti in treningi. Raziskava je tudi pokazala, da največ coachov dela na področju poslovnega coachinga (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008).

Merilo za izbor coacha. Mednarodna federacija coachov je svojo raziskavo o merilih, po katerih klient izbira coacha, razdelila v več kategorij. Sodelovalo je 2165 klientov iz 64 držav, njihovi odgovori pa sporočajo, da je v kategoriji o osebnosti coacha ključnega pomena: odnos coacha do klienta, njegova kongruenca in vrednost zaupanja. Naslednji pomembni faktorji v kategoriji ozadje oziroma izkušnje coacha so: stopnja treningov za coache, certifikacija in stopnja formalne izobrazbe. Za klienta pomembni faktorji pri izboru so tudi drugačne izkušnje coacha, posebno tiste, ki so povezane s podjetjem ali delovnim mestom klienta in število let delovanja kot coach (2009 ICF Global Coaching Client Study – Executive Summary, 2009).

Novejša raziskava Mednarodne federacije coachov (2013 ICF Organizational Coaching Study, 2013, str. 10) kaže, da marsikatera organizacije izbirajo coache predvsem na njihove izkušnje. Za nekatere so pomembna priporočila, drugi omenjajo pomembnost »kemije« (ang. Chemistry) med coachom in klientom. Zanimivo je, da je certifikat coacha, akreditacija ali akademsko ozadje odločujoča pri izbiri coacha le za nekatere organizacije. Pravijo, da je dokazilo o šolanju za coacha bolj »bonus« kot pa odločilni faktor. Certifikaciji coacha daje največji pomen Mehika (97,5%), Brazilija (93,8%), Argentina (90,8%) in Indija z 89,2% (2010 ICF Global Consumer Awareness Study, 2010).

3.2 Coaching v Evropi

V Evropo je iz ZDA prišel coaching v 80. letih prejšnjega stoletja. Vsa leta se je dejavnost prilagajala nacionalnim in kulturnim posebnostim določenega okolja. Zato so značilnosti coachinga po Evropi različne. Na državni ravni je veliko združenj prevzelo svojo definicijo coachinga, neodvisno od definicij drugih držav po Evropi. Pogosto združevanje in visoka stopnja internacionalizacije je na nek način značilnost coachinga v Evropi (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 98-108).

V Evropi beležijo tudi veliko združenj za coaching. V Nemčiji jih je na primer kar okoli 20. Podatek govori o tem, da je coaching kot dejavnost v tem delu Evrope formalno dokaj razvit. Formalno je slabše na vzhodnem in južnem delu Evrope.

V Evropi je razporeditev coachov zelo neenakomerna. Najmočnejši državi po številu coachov sta Velika Britanija in Nemčija, ki imata kar 70% vseh coachov v Evropi. V teh državah pa živi le 20% prebivalstva v Evropi. Vzhodna Evropa, h kateri se prišteva tudi Slovenija, ima le 5% evropskih coachov, čeprav ta del pomeni 40% evropskega prebivalstva (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 99).

V raziskavi Mednarodne federacije coachov (2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2012, str. 6), so zapisali, da je bilo v Evropi leta 2012 21.000 coachov, leta 2009 pa okoli 18.000 coachov. Z največjim številom coachov, 7.500, so bile leta 2009 Velika Britanija, sledila je Nemčija s 5.000 coachi in Francija s 1.000 coachi.

Izobrazba coachov. V Evropi je bilo leta 2007 po raziskavi Mednarodne federacije coachov 52% visoko izobraženih coachov, 35,4% jih je imelo univerzitetno izobrazbo, 12,3% jih te izobrazbe nima. 27% jih je imelo v tej dejavnosti 3-4 let izkušenj, in skoraj enak odstotek (27,1%) med 5 in 10 let izkušenj. Manj kot 1 leto izkušenj je imelo 11,3% v raziskavo vključenih evropskih coachov (2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary, 2008).

3.3 Coaching v Sloveniji

Leta 2009 je bilo zabeleženo število delujočih coachov v Sloveniji 15 (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 106). Življenjski cikel coachinga je bil takrat v Sloveniji v fazi uvajanja, vendar je tej dejavnosti priljubljenost rasla. Ozaveščenost o tem, kaj je bistvo coachinga, katere točno so njegove koristi ipd. za posameznika ali organizacijo je bila takrat majhna (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 102-110).

Danes je coaching veliko bolj razširjen in težko bi prešteli vse coache, ki so in niso registrirani. V Sloveniji je dejavnost coachinga še mlada in zaostaja za državami z razvitejšo dejavnostjo. Stanje je temu primerno, omenja Porenta (2012). Zdi se, da se klienti pogosto srečujejo z nekakovostnim coachingom. Premalo je nadzora in regulacije.

V dejavnost coachinga se vstopa preveč enostavno in za coache je premalo kontinuiranega izobraževanja. Opažajo pa se poskusi uvajanja osnovnih kodeksov dela, na strokovnih konferencah se coachi povezujejo in izmenjujejo dobro prakso in skrbijo za večjo prepoznavnost te dejavnosti. Gre za prizadevanja, da bi se coaching v Sloveniji dvignil na višjo raven.

V Sloveniji raste vrednost coachinga z razvojem ponudbe. Slovenski coachi poleg dejavnosti coachinga delujejo tudi v drugih, s coachingom na nek način povezanih dejavnostih. Skoraj polovici v raziskavo vključenih coachov, pomeni coaching vsaj 50% njihovih prihodkov; hkrati je bistveno nižji delež tistih, ki se ukvarjajo le s coachingom, približno 20%. Velik delež, 20%, je tistih, ki jim coaching pomeni manj kot 1/4 prihodkov. Torej, coachi se pri nas večinoma ukvarjajo s coachingom vzporedno z drugimi dejavnostmi. Nekateri iščejo nov karierni razvoj, nove izzive v poslovnem življenju, njihovo preteklo delo pa ni direktno povezano z dejavnostmi, ki bi bile povezane s coachingom. Druga skupina posameznikov je bila v preteklosti povezana s coachingom, vendar ne neposredno. Ukvarjajo se z izobraževanjem in z razvojem drugih. Ugotovitev avtorja je tudi, da imajo slovenski coachi povprečno 9 let izkušenj s coachingom (Porenta, 2012).

4 RAZISKAVA STROKOVNEGA PROFILA SLOVENSКИH COACHOV

Namen raziskave diplomske naloge je ugotoviti strokovni profil coacha v Sloveniji. V nadaljevanju je predstavljena metodologija raziskave in vprašanja, ki so bila osnova za raziskavo. Na koncu so podani rezultati raziskave.

4.1 Metodologija

Za raziskovalni del diplomske naloge sta uporabljeni dve metodi, dva načina zbiranja informacij. Prva je kvantitativna metoda oziroma spletna analiza večjega vzorca coachov v Sloveniji. Z njo je bilo možno pridobiti podatke o stanju na trgu coachinga pri nas. Navedeni so podatki, kdo so ponudniki coachinga, s kakšnimi predznanji vstopajo na trg in/ali kakšne so razlike med njimi. Iskanje informacij za odgovore na ključna raziskovalna vprašanja in ugotovitev, da je sekundarnih virov in podatkov za te odgovore premalo, je bil razlog za tak način zbiranja podatkov.

Za jasen vpogled na stanje coachinga v Sloveniji je bil izbran polstrukturiran intervju s coachi, ki so pripovedovali o svojem odnosu do coachinga, o slovenskem trgu coachinga in strokovnem profilu coachov pri nas. Ko gre za dejavnost, v kateri je tako pomemben človeški stik, je prav pogovor s coachi prinesel še dodatne ustrezne odgovore na raziskovalna vprašanja.

4.2 Potek raziskave - spletna analiza

Za kvantificiranje podatkov in posplošitve rezultatov na celotno populacijo je torej uporabljena spletna raziskava večjega vzorca coachov v Sloveniji. Razlog odločitve za to metodo je, da se je tako dobilo širši pregled nad dejavnostjo coachinga v Sloveniji, oziroma zanimalo nas je:

- Kateri je najpogostejši pristop h coachingu v Sloveniji in kako je povezan s strokovnim profilom coacha?
- Katero področje in stopnja izobrazbe coacha v Sloveniji je najpogostejša?

Spletna raziskava je bila izvajana med 8. in 14. septembrom 2012. S pomočjo spletnega brskalnika z vpisom besed »coach« in »coaching«, je bilo zbranih večje število naključnih ponudnikov coachinga v Sloveniji. Na končni listi je bilo vpisanih 50 coachov, brez večjega števila coachov, ki delujejo v posameznih organizacijah. Delujejo sami ali s sodelavci na različnih koncih Slovenije. Glede na spletno ponudbo je seveda število coachov v Sloveniji veliko večje.

4.3 Rezultati spletne analize

Najdeni ponudniki coachinga so bili vnešeni v tabelo in podatki so bili strukturirano zbrani po kategorijah in analizirani s pomočjo statističnih metod.

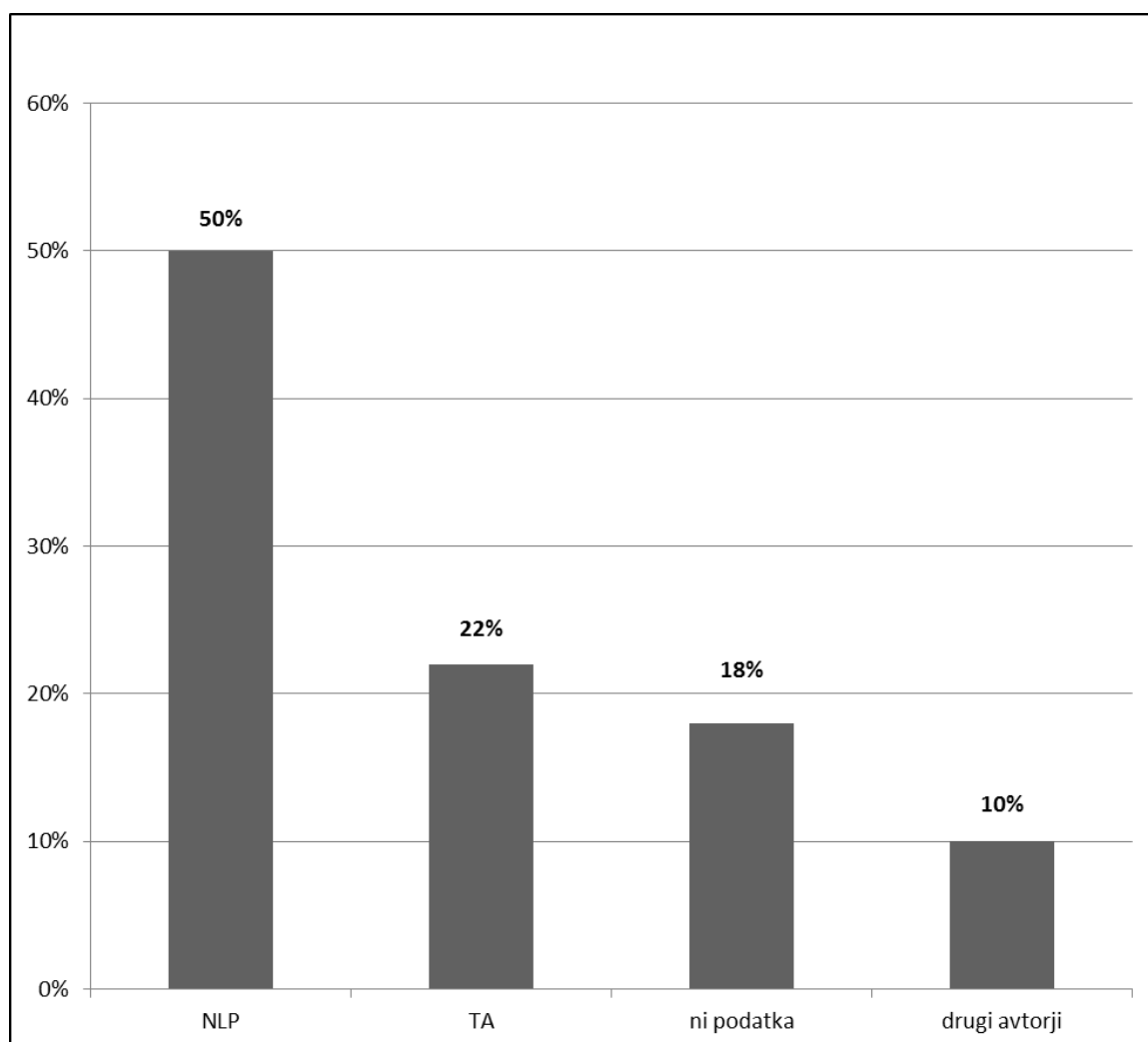
Zanimivo je dejstvo, da je moč najti tudi spletne strani, ki termin »coaching« uporabljajo za promocijo drugih svojih storitev in nimajo nič skupnega s coachingom. V raziskavi so bili naključno najdeni 4 od vzorca 50 coachov.

4.3.1 Pristop h coachingu

Prva kategorija in iskani odgovor na vprašanje v tabeli spletne raziskave je bil: Kakšen je najpogostejši pristop h coachingu v Sloveniji? Obstaja več šol coachinga in tako tudi pristopov, zato je bilo potrebno preveriti, iz katerih šol najpogosteje prihajajo coachi in kateri pristop je v Sloveniji najpogosteje uporabljen.

Polovica v raziskavo zajetih coachov uporablja orodja nevrolingvističnega programiranja (NLP = 50 % coachov). Sledijo orodja transakcijske analize (TA = 22 % coachov). Pri 18 % coachov podatka ni bilo moč najti po spletu. Pri 10 % coachov pa je bilo navedeno, da so bili učenci šole, tečaja poslovnega coachinga v tujini in uporabljajo drugačno metodologijo coachinga za poslovno področje. Najpogostejši pristop h coachingu v Sloveniji prikazuje Slika 7.

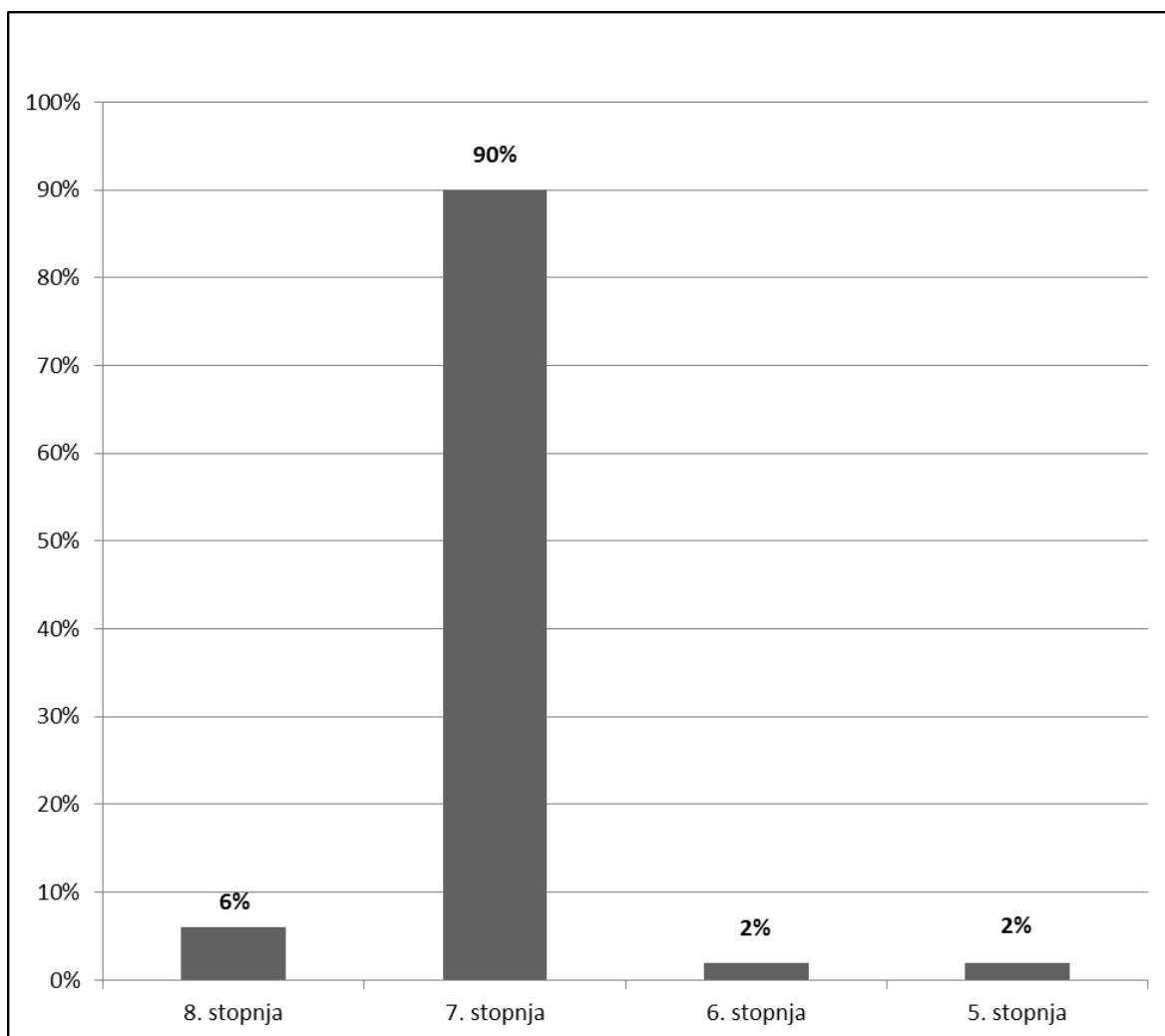
Slika 7: Najpogostejši pristop h coachingu v Sloveniji



4.3.2 Stopnja izobrazbe

Druga kategorija v tabeli spletne raziskave je iskala odgovor na stopnjo izobrazbe coachov. Največ coachov (Slika 8) ima 7 stopnjo izobrazbe (90 %). 6 % jih ima 8 stopnjo in 2 % 5 in 6 stopnjo. V raziskavo so zajeti tudi coachi s poklicno šolo in končano osnovno šolo.

Slika 8: Stopnja izobrazbe coachov v Sloveniji



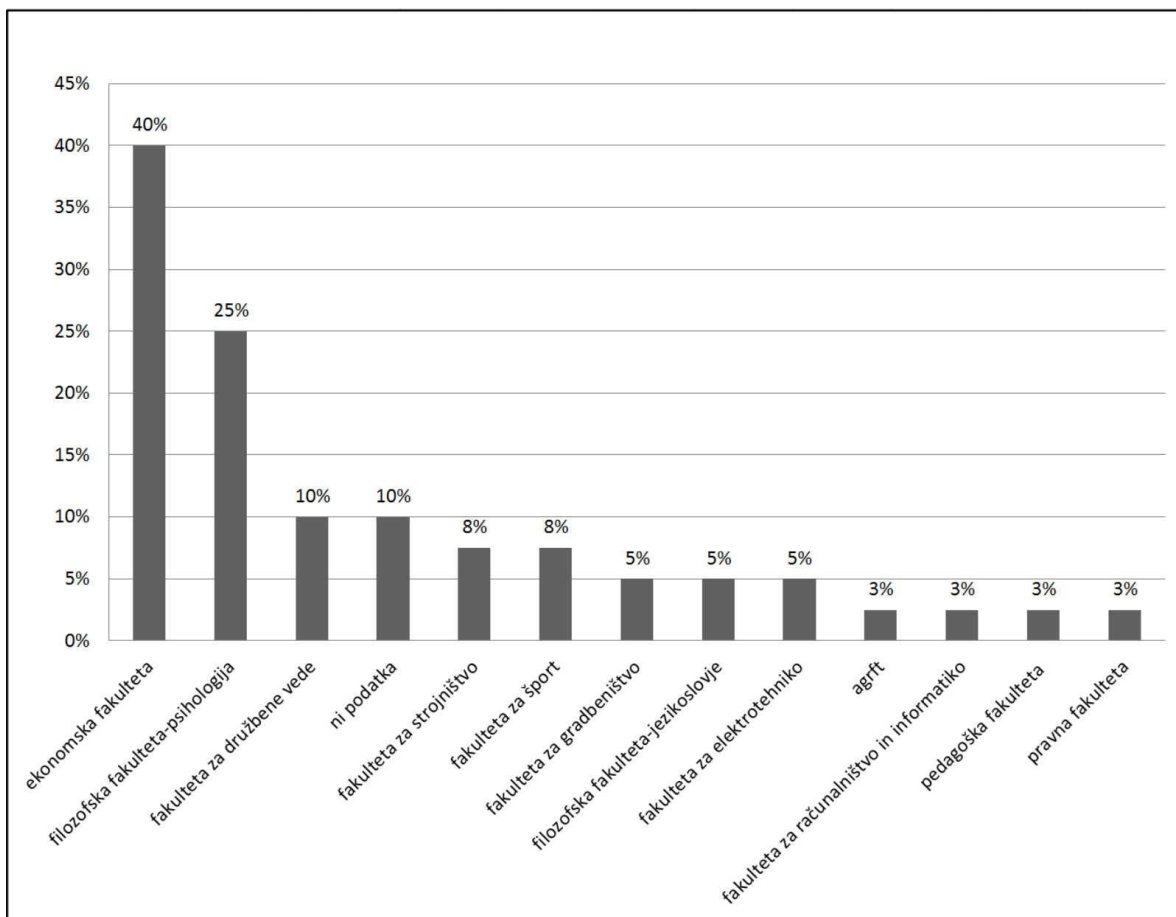
4.3.3 Področje izobrazbe

Ker je večina coachov z visoko izobrazbo, je zanimiv tudi podatek o področju izobrazbe coacha oziroma katero področje študija morda bolj »spodbudi« posameznika, da začne delovati na trgu coachinga.

Največ coachov ima ekonomsko izobrazbo (40 %), sledijo coachi, ki so se izobraževali na Filozofski fakulteti, smer psihologija (25 %). V 10 % je omenjena izobrazba Fakultete za družbene vede (smer neznana). Prav tako v 10 % podatka o izobrazbi ni bilo. Sledijo coachi, ki so zaključili izobraževanje na Strojni fakulteti in Fakulteti za šport (8 %). 5 % je coachov Fakultete za gradbeništvo, Filozofske fakultete (smer jezikoslovje) in Fakultete za elektrotehniko. Najmanj coachov, 3 %, je obiskovalo Fakulteto za računalništvo in informatiko, Pedagoško in Pravno fakulteto ter Akademijo za gledališče, radio, film in televizijo (Slika 9).

Glede na raziskavo velik del razlik med coachi izhaja prav iz različne vrste izobrazbe. Ta ugotovitev se približa navedbam v literaturi, da so pogoste razlike med coachi s psihološko izobrazbo in coachi, ki imajo najpogosteje ekonomsko izobrazbo. Razlike med enim in drugimi so sicer majhne, a obstajajo. In ta razlika se opaža pri njihovem procesu in metodah, ki jih uporabljajo pri coachingu (Bono & Purvanova & Towler & Peterson, 2009, str. 388).

Slika 9: Področje izobrazbe coachov v Sloveniji



4.4 Potek raziskave - intervjuji

Za polstrukturiran intervju je bil uporabljen vprašalnik. Sestavljen je bil iz 4 sklopov (glej Prilogo 2). Za obravnavano temo so izbrana vprašanja iz prvega sklopa in sicer:

- Koliko let izkušenj imajo intervjuvani coachi?
- Kakšne izkušnje imajo oziroma kaj so coachi počeli pred vstopom v dejavnost coachinga?
- Glede na njihove izkušnje, kaj ima kot merilo za izbor coacha v Sloveniji največji pomen?

Intervju je potekal tako, da so intervjuvani coachi dobili vnaprej sestavljeni vprašalnik. Z vsemi coachi je bil opravljen osebni intervju, ki pa se ni dotikal le vprašanj v vprašalniku, ampak so vprašanja zajela tudi širše informacije o dejavnosti coachinga pri nas. Tako je nastala širša slika stanja in pregled o tej dejavnosti v Sloveniji. Pisno izpolnjeni vprašalniki coachov, skupaj z zapiski in zaznamki intervjuja v živo, so bili podlaga za rezultate in ugotovitve pričujočega diplomskega dela.

Glede na ugotovitve spletne analize, je bilo izbranih 9 coachov z večletnimi izkušnjami v coaching dejavnosti. Izbranim coachom je bilo poslano vabilo in vprašalnik za vpogled v teme in vprašanja, ki jih lahko pričakujejo. Vsi so se prijazno odzvali vabilu in pristali na osebno srečanje za izvedbo intervjuja. V roku enega tedna je bil z vsemi dogovorjen datum za srečanje. Intervjuji so bili izvedeni med 21. septembrom in 30. oktobrom 2012. Trajali so eno uro, nekateri več. Med pogovorom so bili vodeni zapisniki in opomniki. Po tednu dni so coachi vrnili krajše pisne odgovore na zelena vprašanja v vprašalniku. Vprašanja so bila odprtega tipa, eden je bil izbirne narave.

Pokazalo se je, da je tretjina intervjuvanih coachov na vodstvenih položajih večjih organizacij in poudarek je na poslovnem coachingu. Dva izmed njih sta bila prej predavatelja drugih vsebin. Skupno je mnenje, da lahko uspešno uporabi proces (poslovnega) coachinga le coach z vodstvenimi izkušnjami v podjetjih. Prav te izkušnje naj bi coachu zagotavljale uspešnost pri delu s klientom, ki želi napredovati na poslovnem področju. Metodologijo črpajo iz izkušenj dela v organizacijah. Eden izmed njih je na primer opisal pozitivno izkušnjo s coachom, s katerim je delal v času vodenja organizacije. Kasneje je opravil krajše izobraževanje za proces coaching in zdaj je coach. Enako zgodbo je pripovedoval tudi drugi coach. Tretji uporablja orodja coachinga, ki jih je pridobil iz svetovnega spleta in jih je na podlagi izkušenj vpeljal v svoj proces coachinga.

Druga skupina intervjuvanih coachov so že nekaj let pred izvajanjem coachinga delovali kot izobraževalni trenerji, trenerji vodij, predavatelji. Njihov bazični operativni okvir so orodja nevrolingvističnega programiranja. Vsi so končali izobraževanja z mednarodno licenco NLP in po programu Mednarodne zveze za coaching zaključili trening in izobraževanje za coaching.

Zadnja, tretja skupina so coachi, ki imajo izobrazbo iz psiholoških ved, kar pomeni, da so končali šolanje na Filozofski fakulteti, smer psihologija. Pri coachingu uporabljajo orodja Transakcijske analize, pa tudi druge metode in tehnike iz različnih psihoterapevtskih modalitet. Glede na klienta in obravnavano tematiko uporabljajo nekateri tudi NLP in druga orodja.

Lahko strnemo ugotovitve, da v Sloveniji delujejo tri skupine coachov:

1. skupina: coachi z izkušnjami na vodilnih položajih v organizacijah,
2. skupina: coachi, ki večinoma operirajo z orodji nevrolingvističnega programiranja – »NLP coachi«,
3. skupina: coachi, ki imajo kot bazični operativni okvir orodja transakcijske analize.

4.5 Rezultati intervjujev

V nadaljevanju so navedeni rezultati intervjujev s coachi. Upoštevana je tudi analiza odgovorov na vprašanja vprašalnika. Rezultati so dobljeni z enostavnimi statističnimi metodami obdelave podatkov. Vprašanja odprtega tipa so analizirana s pomočjo besed, razlag, ponavljanj vsebin že med samim intervjujem.

4.5.1 Čas izkušenj s coachingom

Večina težko definira, kdaj so stopili na trg coachinga. Coachi prve skupine imajo povprečno izkušnje 8,5 let, coachi druge skupine 10 let in coachi tretje skupine okoli 12 let.

4.5.2 Stopnja in področje osnovne izobrazbe

Izobrazba coachov prve skupine je ekonomska, eden ima diplomu na Fakulteti za elektrotehniko. V drugi skupini coachov imata dva visokošolsko izobrazbo, eden je doktor znanosti. Osnovna izobrazba je pri enem ekonomska, druga dva sta končala Filozofsko fakulteto, smer jezikoslovje, književnost in tuji jeziki.

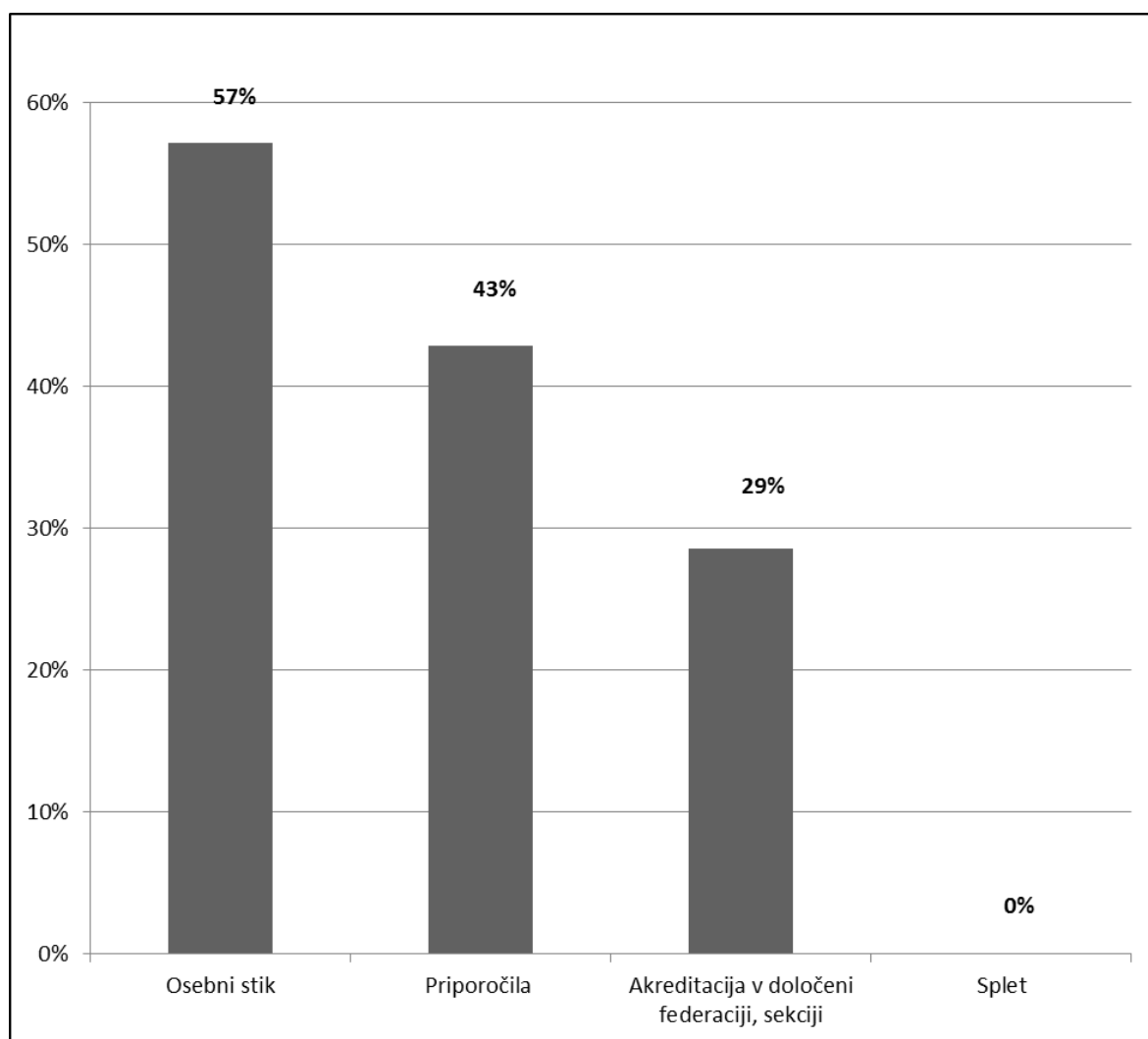
Večina se je strinjala, da stopnja in smer izobrazbe pri dejavnosti coachinga ne igra velike vloge. Pomembno je, da coach pozna orodja coachinga, tehnike postavljanja vprašanj, da zna poslušati in slišati klienta. Pri vsem tem seveda pomagajo izkušnje in leta dela. Nekateri so mnenja, da je marsikdaj bolje in uspešnejše, da coach obravnavane vsebine ne pozna. Tretja skupina coachov poudarja, da je poslovni coaching učinkovitejši, če ima coach izkušnje z vodenjem podjetja.

4.5.3 Merilo za izbiro coacha v Sloveniji

Zaključno vprašanje coachom je bilo, kaj je po njihovem merilo za izbiro coacha v Sloveniji. Vprašanje v vprašalniku je bilo izbirno. Prevladuje odgovor, da je osebni stik pomembnejši kot sama izvedba storitve (57 %). Sledijo priporočila (43 %) in akreditacija v določeni federaciji, sekciji (29 %). Za možnost, da je splet najbolj pomemben, se ni odločil nihče (Slika 10).

Večina odgovorov je potrdila mnenje, da je osebni stik z izvajalcem v Sloveniji najpomembnejši. Temu sledijo priporočila tistih znancev ali poslovnih partnerjev, ki so že imeli izkušnjo s storitvijo in določenim coachom. Na to vprašanje je bilo vezano tudi mnenje o preprostem vstopu na trg coachinga. Trije coachi so v tem sklopu omenili, da priporočila in osebni stik v Sloveniji prevladujeta zaradi prepričanja, da dobra izkušnja zagotavlja kakovost coachinga. Trg bo z leti sam selekcioniral coache na dobre in slabe in slednje izločil iz konkurence.

Slika 10: Merilo za izbiro coacha v Sloveniji



4.6 Raziskovalne omejitve

Dejavnost coachinga se širi z veliko hitrostjo. To je opaziti tudi zaradi dostopnosti informacij in literature, predvsem literature za slovenski trg. Zanimivo je, da pred dvema letoma na spletu še ni bilo tako številnih informacij o coachingu, toliko novih spletnih strani s ponudbo coaching storitev in izobraževanj; toliko strokovnih člankov in dostopne literature na knjižnih policah. Mogoče obstaja možnost, da je bila določena vsebina o

coachingu izpuščena, ko je šlo za posamezne teme, primerne za coaching. Zaradi obširnosti področja v diplomski nalogi ni vključenih več pristopov, modelov, šol in podobno, ki izhajajo iz različnih modalitet, ved ipd.

Naslednji pomislek intervjuvanih coachov je raziskava in vzorec, ki je bil narejen o izkušnjah coachov in o dostopnosti informacij. Pri obliki polstrukturiranega intervjuja obstaja pri odprtih vprašanjih možnost osebne interpretacije coachovih odgovorov. Obstaja tudi določen časovni zamik od začetka pisanja diplomske naloge do zaključka. Obenem daje ta časovni razpon nov vpogled na podatke, saj je upoštevan tudi razvoj dogajanja na področju coachinga v Sloveniji.

SKLEP

Beseda »kariera« se je v 21. stoletju obogatila z novimi pomeni. V sodobni družbi je kariera predvsem stvar posameznika in je proces, ki mu velja posvetiti posebno pozornost. Posebno zato, ker delujejo še generacije, ki so se šolale in tudi »službovale« v času, ko so bile zagotovljene redne službe in je bilo veliko skrbi, ki so povezane s preživetjem in socialno varnostjo organiziranih drugače.

Tudi danes je načrtovanje kariere v veliki meri odvisno od družbenih, kulturnih in gospodarskih razmer v določeni državi. In znanje, kako načrtovati kariero, svojo izobraževalno pot, kako prenesti znanje v prakso, je v današnjem času kapitalnega pomena. V znanju je moč, je prednost za tiste, ki se učijo hitreje kot tekmeči.

Množičen porast coachinga na tržišču, je posledica spreminjanja dogajanja v poslovnosti in življenja ljudi. Nadaljnji razvoj tega procesa pa je v veliki meri odvisen od kakovostne storitve oziroma strokovno usposobljenosti coachov.

S pomočjo pričevanja coachov, ki so na trgu coachinga že več let in spletne ponudbe coachinga, je moč opaziti velik porast coachov, ki želijo s to dejavnostjo zaslužiti. Zato je v diplomski nalogi raziskovano, kakšen je strokovni profil coacha v Sloveniji. Podatki so zanimivi tudi zato, ker je tudi pri tem poklicu pomembno, da je coach strokovno dobro usposobljen, da lahko klientu kar najbolj koristi. In koristi so pri coachingu lahko zelo velike na osebнем kot tudi poslovnem področju.

Raziskava je sledila podatkom, kako izkušnje coacha in njegova osebna zrelost vplivata na uspešno doseganje zelenih ciljev klienta. Nekaj coachov je v raziskavi izpostavilo pomen coachovih izkušenj pri delu z različnimi klienti. Če se coach ne odzove klientu primerno, da nima določenih znanj in izkušenj, mu lahko tudi škoduje ali pa ostane klient morda brez kakovostnih rezultatov. »Coach je zavezan delati na sebi, na svojem razvoju in zaznavanju,

ker lahko le na ta način usmerja klienta na poti do njegovih ciljev,« meni večina intervjuvanih coachov. Coaching zahteva celosten pristop do človeka, pa najsi bo to coaching za poslovni razvoj klienta ali za osebno, življenjsko področje.

Zanimivo je, da večina coachov, ki so bili povabljeni na sodelovanje v raziskavi, nima daljšega šolanja coachinga. V svojih prejšnjih karierah so delali na vodilnih položajih v podjetjih, kar pomeni, da so bili aktivni v procesih poslovnosti in so razvijali veščine vodenja in tudi ustvarjalnosti. Coaching pristopa so se učili na nekaj dnevnih ali tedenskih seminarjih, tečajih. Coaching uporabljajo predvsem za spodbudo in motivacijo vedenjskih sprememb klienta pri uresničevanju cilja. Ker v večini sodelujejo v poslovnem coachingu, so jim v največjo pomoč njihove izkušnje prejšnjih karier.

Drugi coachi imajo v povprečju več let usposabljanja za coaching in so bolj naklonjeni orodjem coachinga. Coachi s psihološko izobrazbo uporabljajo coaching predvsem pri svojem delu kot dopolnilno znanje. V samem procesu coachinga se večinoma poglobijo v klientovo preteklost.

Skupina, ki se je izobraževala za NLP coache, je usposabljanju za coaching namenila kar nekaj let izobraževanja. Vsi intervjuvani coachi imajo certifikat ali akreditacijo pri določeni organizaciji. Coachi, ki so sodelovali v spletni analizi, pa imajo lahko tudi samo nekaj dni oziroma nekaj tednov šolanja NLP coachinga. Tak pristop postavlja pod vprašaj kakovost ponujene storitve. Večina teh coachov ponuja življenjski in poslovni coaching.

Intervjuvani coachi imajo v povprečju 10 let izkušenj s coachingom, največ izkušenj ima coach, ki ima psihološko predznanje in uporablja orodja TA. Sledijo tako imenovani NLP coachi. Najmanj izkušenj imajo coachi z izkušnjami na vodilnih položajih v podjetjih. Spletna analiza je še pokazala, da kar polovica v raziskavo vključenih coachov uporablja orodja nevrolingvističnega programiranja. Sledijo orodja transakcijske analize.

Rezultati raziskave kažejo specifično slovenskega prostora, da je za večino klientov odločilen osebni stik s coachom. Osebni stik je zanje pomemben in najučinkovitejši pristop coachinga. Temu vzgibu sledijo pri odločanju o izbiri coacha. Možnost osebnega stika je poudarjeno tudi v priporočilih drugih, ki so že imeli izkušnjo s storitvijo. Lahko bi rekli, da se Slovenci ravnaajo po tem, kar vidijo in slišijo.

S spremljanjem razvoja coachinga v zadnjih nekaj letih je opaziti, da se dejavnost coachinga v Sloveniji hitro razvija. Vedno več ljudi pojem coachinga prepoznava kot nekaj koristnega, vendar pa je še vedno premalo ozaveščeno, kaj točno pomeni ta beseda. Pogosto jo povezujejo z drugimi pristopi. Tako se dejavnost coachinga sooča z izzivi in težavami, ki jih ima več ali manj vsaka nova dejavnost na trgu. Dobro informiranje trga in

promocija coachinga sta lahko pomembna elementa, da bodo ljudje, naročniki, počasi veliko bolj izbirčni in kritični pri izbiri coachov. O coachu bodo zahtevali zanje pomembne podatke, reference, certifikate ... To lahko pripomore k še hitrejšemu razvoju in večji strokovnosti coachinga. V slovenskem prostoru lahko že sedaj srečamo kar nekaj strokovno dobro usposobljenih in profesionalnih coachov, ki z odličnim poznavanjem področja in dobrimi rezultati svojega dela skrbijo za promocijo coachinga ...

LITERATURA IN VIRI

1. *2007 ICF Global Coaching Study – Executive Summary*. (2008, februar). Lexington: ICF. Najdeno 11. junija 2012 na spletnem naslovu <http://icf.files.cms-plus.com/includes/docs/064GlobalCoachingStudyExecutiveSummary2008.pdf>
2. *2009 ICF Global Coaching Client Study – Executive Summary*. (2009, april). Lexington: ICF. Najdeno 14. maja 2012 na spletnem naslovu <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ExecutiveSummary.pdf>
3. *2010 ICF Global Consumer Awareness Study - Executive Summary*. (2010, december). Lexington: ICF. Najdeno 7. marec 2012 na spletnem naslovu <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ExSum-2010.pdf>
4. *2012 ICF Global Coaching Study – Executive Summary*. (2012). Lexington: ICF. Najdeno 11. junija 2012 na spletnem naslovu <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>
5. *2013 ICF Organizational Coaching Study – Executive Summary*. (2013). Lexington: ICF. Najdeno 12. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://icf.files.cms-plus.com/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy.pdf>
6. Andersen, K., & Dragović, T. (2010, 11.-12. november). NLP Coaching in career development. 1. *Konferenca o kariernem coachingu. Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij. Zbornik gradiv in prispevkov*. (str. 30-37). Ljubljana: Državni svet.
7. Andragoški center, Stöger, & Partner. (2004, 3.-4. junij). *Izobraževanje za sistemskega svetovalca/»coacha«*. *Osnovni seminar S0. Gradivo za udeležence*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
8. Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 360-401.
9. Brečko, D. (2007). *Pripravite se na letni razgovor. Napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
10. *Coaching FAQs*. Najdeno 11. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
11. *Core Competencies*. (2011). Najdeno 27. april 2013 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/core-competencies/>

12. Cross, R., & Prusak, L. (2002). The People Who Make Organizations Go-or Stop. *Harward Business Review*, 80(6), 104-112.
13. Cukjati, B. (2010, junij). Standardi v coachingu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (35), 12-16.
14. Čeč, F. (2006). S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov – vodnik. *Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj*. Najdeno 11. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.rcr-zasavje.si/uploads/files/Coaching.pdf>
15. Dragović, T. (2009) Coaching - učinkovito orodje za rast in razvoj zaposlenih. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAAhUKEwjlyduk19DIAhUKESwKHRTzCcw&url=http%3A%2F%2Fetp.gzs.si%2Fpripone%2F23131%2F44771d23131.pdf&usg=AFQjCNHOKy3N68bkxYd9ZQA_KSqkEFWHsA&sig2=WSXXmZvSvKMzZznhXG2xug
16. Dragović, T. (2010, 11.-12. november). Coaching – kaj zakaj in kako potem? *1. Konferenca o kariernem coachingu. Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij. Zbornik gradiv in prispevkov.* (str. 19-23). Ljubljana: Državni svet.
17. Ford, R. (1992). *Professional coaching in leadership development*. Palo Alto, CA: Davies-Blac.
18. Frank Bresser Consulting. (2009, avgust). Global Coaching Survey. The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008 /2009. *Frank Bresser Consulting*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.frank.bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-report.pdf>
19. Frisch, H. M. (2001). The Emerging Role of the Internal Coach. *Independent Consultant*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu [http://1480greatbasin.s3.amazonaws.com/The%20Emerging%20Role%20of%20the%20Internal%20Coach%20\(2001\).pdf](http://1480greatbasin.s3.amazonaws.com/The%20Emerging%20Role%20of%20the%20Internal%20Coach%20(2001).pdf)
20. Gallwey, W.T. (1974). *The Inner Game of Tennis* (1. Izd.). New York: Random House.
21. Godina, T. (2011, december). *Samocoaching in nastopanje. Kako do učinkovitih odgovorov?* (interno gradivo). Ljubljana: Izobraževalni center RTV.
22. Grimley, B. (2013). *Theory and Practice of NLP Coaching. A Psychological Approach*. London: Sage Publication.

23. Hurd, J. L. (2002). *Learning for life: A phenomenological investigation into the effect of organizational coaching on individual lives* (neobjavljena doktorska disertacija). USA: Union Institute and University Graduate Colledge.
24. Karierni center. (2013). 3. Mednarodna konferenca kariernih coachov leta 2013 v Ljubljani. Najdeno 23. november 2014 na spletnem naslovu <http://www.kariernicenter.si/karierni-coaching.html>
25. Klemenčič, S. (2007). *Svetovalno mentorstvo* (magistrska naloga). Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
26. Levine, T. (2010). *Coaching je za vsakogar. Kako postati sam svoj coach – ne glede na starost*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
27. Majhen, A. (2012). *Inštitut za coaching. Leadership Coaching* (interno gradivo). Ljubljana: Inštitut za coaching.
28. McDermott, I., & Jago, W. (2002). *The NLP Coach: A Comprehensive Guide to Personal Well-Being and Professional Success*. London: Piatkus Books Limited.
29. *Overview and FAQ*. Najdeno 21. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://coachingfederation.org/about-icf/overview/>
30. Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology. A guide for practitioners*. New York: Routledge.
31. Porenta, J. (2012, november). Coaching v Sloveniji. Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 50(1), 18-20.
32. Porenta, J. (2012, november). Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? 4. *Strokovna konferenca o coachingu. Predstavitev rezultatov v okviru magistrske naloge o coachingu*. (str. 8-14). Bled: Planet GV.
33. Potočnik, B. (2010). Veščine kariernega coachinga. Najdeno 3. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Karierni.pdf>
34. *Richard Kilburg*. Najdeno 16. september 2014 na spletnem naslovu <http://www.instituteofcoaching.org/index.cfm?page=RichardKilburg>
35. Stemberger Pegan, J. (2012). Veščine coachinga za vodje. Najdeno 2. februar 2012 na spletnem naslovu http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Vescine_coachinga_za_vodje.pdf

36. Terminološka sekcija Slovenije. (2014). Kovč, izvršni kovč. Najdeno 3. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/kovc-izvršni-kovc#v](http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/kovc-izvrсни-kovc#v)
37. Thorpe, S. (2003). *Vsak je lahko Einstein*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
38. *What is coaching?* Najdeno 21. novembra 2012 na spletnem naslovu http://internationalinstituteofcoaching.org/what_is_coaching.php
39. Whitterspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2, 124-133.
40. Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance* (4rd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
41. Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The Coaching at Work Toolkit: A complete guide to techniques and practices*. Sydney: McGraw Hill Australia Pty Ltd.
42. Zeus, P., & Skiffington, S. (2003). *The Complete Guide of Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: KLJUČNE KOMPETENCE COACHA	1
Priloga 2: VPRAŠALNIK	6
Priloga 3: RAZNO O COACHINGU KOT POSLOVNI DEJAVNOSTI: DISKUSIJA Z INTERVJUVANIMI COACHI.....	9

Priloga 1: KLJUČNE KOMPETENCE COACHA

Spodaj so navedene strokovne veščine oziroma kompetence coachov z definicijami in ustreznimi vedenji, ki so jih razvili v Mednarodni coach federaciji (ICF) v ZDA. Vedenja so opredeljena na dva načina: kot tista, ki so nujno potrebna in vidna v vsakem coaching odnosu, in tista, ki so potrebna v določenih situacijah in zato niso uporabljena v vsakem coaching odnosu.

POSTAVLJANJE TEMELJEV

1. Upoštevanje etičnih meril in profesionalnih standardov – Razumevanje etičnih meril in standardov coachinga in sposobnost ustrezne njihove rabe v vseh situacijah.

- a. Razume standarde vedenja in ravnanja ICF in jih izraža skozi lastno vedenje.
- b. Razume in sledi vsem etičnim merilom ICF.
- c. Jasno sporoča, kakšne so razlike med coachingom, svetovanjem, psihoterapijo in drugimi sorodnimi poklici.
- d. Usmeri stranko k drugemu strokovnjaku ali ga usmeri k drugačni vrsti pomoči, ko je to potrebno in ve, kdaj je to potrebno.

2. Doseganje dogovora v procesu coachinga – Sposobnost, razumevanja potreb stranke v procesu coachinga, in doseganje dogovora z bodočo oz. novo stranko o procesu coachinga in o medsebojnem odnosu.

- a. Razume in stranki učinkovito predstavi vodila in specifične značilnosti odnosa v procesu coachinga (npr. logistika, plačilo, urnik, vključevanje drugih, če je potrebno).
- b. Doseže dogovor o tem, kaj sodi v medsebojni odnos in kaj ne, kaj lahko kot coach ponudi in česa ne in se s stranko sporazume o odgovornostih coacha in stranke.
- c. Ugotovi, ali se njegove metode coachinga skladne s potrebami bodoče stranke.

SOOBLIKOVANJE ODNOSA

3. Ustvarjanje zaupanja in povezave s stranko – Sposobnost ustvariti varno in podpirajoče okolje, v katerem je nenehno prisotno vzajemno spoštovanje in zaupanje med coachem in stranko.

- a. Izraža iskreno skrb za strankino blagostanje in prihodnost.
- b. Nenehno demonstrira osebno integriteto, poštenost in iskrenost.
- c. Sklepa jasne dogovore in drži obljube.
- d. Spoštuje strankin način zaznavanja, učni stil, osebno držo/angl. *PERSONAL BEING*.
- e. Zagotavlja nenehno podporo in se veseli novih vedenj in načina delovanja stranke, tudi takšnega, ki vključujejo tveganje in strah pred neuspehom.

f. Prosi stranko za dovoljenje za izvajanje coachinga na občutljivih, novih področjih.

4. »Prisotnost« v procesu coachinga – Sposobnost biti popolnoma zavedno prisoten in ustvariti spontan odnos s stranko na način, ki ga opredeljuje odprtost, prožnost in zaupnost.

- a. Je prisoten in prožen v procesu coachinga, ki je popolnoma predan trenutku, in ga zna izkoristiti.
- b. Zna prisluhniti lastni intuiciji in zaupa svojemu notranjemu občutku – »sledi lastnim instinktom«.
- c. Odprto sprejema lastno »nevedenje« in tvega.
- d. Vidi različne možnosti dela s stranko in v danem trenutku izbere najučinkovitejši način.
- e. Učinkovito uporablja humor za ustvarjanje lahkotnosti in energije.
- f. Samozavestno spreminja perspektive in preizkuša nove možnosti za lastno delovanje.
- g. Demonstrira samozavest pri delu z močnimi čustvi in zna upravljati s sabo. Strankina čustva ga ne preplavijo in se ne zaplete v njegova čustva.

UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

5. Aktivno poslušanje – Sposobnost, da se popolnoma osredini na to, kar pove oz. ne pove stranka, da razume pomen izrečenega v kontekstu strankinih želja in da podpira stranko, da se izrazi.

- a. Sledi stranki in njenemu »dnevnu redu« in ne »dnevnu redu«, ki ga ima coach za stranko.
- b. Sliši, prepozna strankine skrbi, cilje, vrednote in prepričanja o tem, kaj je in kaj ni mogoče.
- c. Razpoznava razlike med rabo posameznih besed, različen ton glasu, telesno govorico.
- d. Povzema, parafrazira, ponovi in zrcali, kar je povedala stranka, da zagotovi jasnost in razumevanje.
- e. Spodbuja, sprejema, raziskuje in podpira strankino izražanje čustev, njene zaznave, skrbi, prepričanja, predloge itd.
- f. Povezuje in gradi na strankinih idejah in predlogih.
- g. Zna izluščiti bistvo in razume, kaj želi sporočiti stranka in ji pomaga, da namesto dolge razlage čim prej preide k bistvu.
- h. Dovoljuje stranki, da »izbruhne« ali »razčisti« situacijo, ne da bi jo presojal, da se lahko premakne naprej in naredi naslednji korak.

6. Učinkovita vprašanja – Sposobnost zastavljanja vprašanj, s katerimi pridobi informacije, ki so koristne za maksimalen učinek coachinga in so koristna za stranko.

- a. Zastavlja vprašanja, ki odsevajo aktivno poslušanje in razumevanje strankinega zornega kota.
- b. Zastavlja vprašanja, ki spodbujajo raziskovanje, vpoglede, predanost ali delovanje (npr. takšna, ki izzovejo strankine predpostavke).
- c. Zastavlja odprta vprašanja, ki ustvarjajo večjo jasnost, možnost in novo učenje.
- d. Zastavlja vprašanja, ki stranko vodijo proti temu, kar si želi, ne vprašanja, ki od stranke pričakujejo, da se bo opravičevala ali se ozirala nazaj.

7. Direktna komunikacija – Sposobnost učinkovito komunicirati med srečanji in uporabljati jezik, ki ima največji pozitiven učinek na stranko.

- a. Je jasen, razločen in neposreden pri sporazumevanju in izražanju povratne informacije.
- b. Preokvirja in se jasno izraža, da pomaga stranki videti z drugega zornega kota to, kar želi oz. o čemer se stranka ne more neodločiti.
- c. Jasno predstavi cilje coachinga, urnik srečanj, namen tehnik ali vaj.
- d. Uporablja ustrezen jezik, ki je spoštljiv do stranke (npr. ni diskriminatoren na osnovi spola, rase, ne uporablja tehničnega jezika, žargona).
- e. Uporablja metafore in analogije za ilustracijo tega, kar želi sporočiti.

SPODBUJANJE UČENJA IN USMERJENOST K REZULTATOM

8. Ustvarjanje zavedanja – Sposobnost povezovati in natančno oceniti različne vire informacij in posredovati interpretacije, ki stranki pomagajo, da pridobi večje zavedanje in s tem doseže dogovorjene rezultate.

- a. Ohranja širino pri oceni novih strank in se ne pusti ujeti v strankin opis.
- b. Poizveduje, da doseže večje razumevanje, zavedanje in jasnost.
- c. Prepozna za stranko pomembne izzive, tipične načine sprejemanja sebe in zaznavanja sveta, razlike med dejstvi in interpretacijo, neskladja med mislimi, občutki in dejanji.
- d. Pomaga stranki, da odkrije nove načine razmišljanja, nova prepričanja, čustva, razpoloženja itd., ki krepijo njeno sposobnost delovanja in doseganja tega, kar je zanjo pomembno.
- e. Pokaže stranki širše možnosti in jo spodbuja, da preusmeri svoj zorni kot in najde nove možnosti delovanja.
- f. Pomaga stranki, da vidi različne med seboj povezane dejavnike, ki vplivajo nanjo in na njeno vedenje (npr. misli, čustva, telo, ozadje).
- g. Deli svoje vpoglede s stranko, tako da so zanjo koristni in imajo pomen.
- h. Prepozna glavne vrline stranke in področja za učenje in rast ter na kaj se je treba osrediniti med coachingom.
- i. Prosi stranko, da razlikuje med obrobni in pomembnimi stvarmi, situacijskimi in ponavljajočimi se vedenji, kadar zazna neskladje med tem, kar je rečeno, in dejanji.

9. Spodbujanje delovanja – Sposobnost s stranko ustvariti priložnosti za nenehno učenje med coachingom in pri delu/v življenjskih situacijah ter za nova dejanja, ki učinkovito vodijo do dogovorjenih rezultatov coachinga.

- a. Spodbuja in pomaga stranki, da opredeli dejanja, ki ji bodo omogočila, da demonstrira, vadi in pogloblja učenje.
- b. Pomaga stranki, da se osredini in sistematično raziskuje posebna vprašanja in priložnosti, ki so bistvene za doseg dogovorjenih ciljev coachinga.
- c. Spodbuja stranko, da raziskuje različne ideje in rešitve, da ovrednoti možnosti in sprejme ustrezne odločitve.
- d. Spodbuja aktivno preizkušanje in samoraziskovanje, da stranka v življenjskih ali poklicnih situacijah uporablja spoznanja in vpoglede, ki jih je pridobila med srečanji.
- e. Proslavlja uspehe stranke in njene zmožnosti za prihodnjo rast.
- f. Postavlja pod vprašaj strankine poglede in prepričanja, da izzove nove ideje in najde nove možnosti delovanja.
- g. Zagovarja ali predstavi zorne kote, ki so skladni s strankinimi cilji, in jih da stranki v razmislek.
- h. Med srečanjem pomaga stranki »delovati takoj« in zagotavlja takojšnjo podporo.
- i. Spodbuja stranko, jo izzove in ji pomaga, da se razširja, prav tako pa omogoča tudi udoben ritem učenja.

10. Načrtovanje in postavljanje ciljev – Sposobnost s stranko narediti učinkovit načrt in se ga držati.

- a. Zbere podatke in s stranko naredi načrt coachinga in zastavi razvojne cilje, ki zadevajo strankine izzive in glavna področja za učenje in razvoj.
- b. Naredi načrt z rezultati, ki so dosegljivi, merljivi, specifični in časovno omejeni.
- c. Prilagaja načrt glede na proces coachinga in glede na spremembe v situaciji.
- d. Pomaga stranki prepoznati in najti različne vire za učenje (npr. knjige, druge strokovnjake).
- e. Prepozna in stranko usmerja k uspehom, ki so zanjo pomembni.

11. Spremljanje napredka in prevzemanje odgovornosti – Sposobnost osrediniti se na to, kar je za stranko pomembno, in stranki prepustiti, da prevzame odgovornosti za lastno delovanje.

- a. Jasno prosi stranko, da izvaja dejanja, ki ji bodo pomagala, da se približa svojim ciljem.
- b. Demonstrira sledenje v procesu coachinga, tako da stranko povpraša o dejanjih, za katera se je stranka zavezala med preteklim srečanjem (srečanji).
- c. Izrazi priznanje stranki za to, kar je naredila, ni naredila ali se začela zavedati od preteklega srečanja/preteklih srečanj.

- d. Učinkovito pripravi, uredi in skupaj s stranko pregleda podatke, pridobljene med srečanji.
- e. Podpira stranko, da med srečanji sledi svojemu načrtu in ciljem, se drži dogovorjenih začrtanih nalog in tem prihodnjih srečanj.
- f. Osredinja se na načrt coachinga, vendar je kljub temu odprt za spremembe, do katerih pride med srečanji, v vedenjih in dejanjih.
- g. Se zna sprehajati naprej in nazaj med »veliko sliko«, kamor je stranka namenjena, vzpostavlja kontekst za vsebine, o katerih med srečanjem razpravljata in kamor stranka želi iti.
- h. Stranko spodbuja pri samodisciplini in skrbi za to, da stranka prevzame odgovornost za dejanja, za katera se zaveže, za rezultate nameravanih dejanj ali za izvedbo načrta v določenih časovnih okvirih.
- i. Razvija sposobnost stranke, da sprejme odločitve, se ukvarja s svojimi ključnimi izzivi in se razvija (da dobi povratno informacijo, da postavi prioritete in ritem učenja, da razmisli o svojih izkušnjah in se iz njih uči).
- j. Pozitivno sooča stranko z dejstvom, da ni opravila dejanja, za katero se je zavezala.

Priloga 2: VPRAŠALNIK

A) VAŠA DEJAVNOST: COACHING

1. Katerega leta ste začeli delovati na trgu coachinga v Sloveniji?

2. Kako ste začeli s to dejavnostjo?

3. Kaj ste počeli pred to dejavnostjo (poklic)?

4. Kaj točno ponujate na coaching trgu?

5. Po kateri vrsti coachinga največ povprašujejo?

6. Glede na izkušnje, kot merilo za izbor coacha ima v Sloveniji največji pomen:

- a) Akreditacija v določeni federaciji, sekciji
- b) Osebni stik
- c) Splet
- d) Priporočila
- e) Drugo: _____

7. Ste s povpraševanjem po storitvah coachinga zadovoljni?

8. Od česa je odvisna cena (ure) coaching storitve:

9. (Povprečna) cena ure coaching storitve? (*odgovorite, če želite)

10. Kakšne učinke zasledite z vašo storitvijo na slovenskem trgu?

11. Najpogostejši vzroki, da v podjetjih poiščejo vašo storitev:

B) PRIHODNOST COACHINGA V SLOVENIJI

12. Kje vidite možnosti razvoja coachinga v Sloveniji?

C) RAZVOJ TRGA COACHINGA V SLOVENIJI

13. Na kakšen način ste doživljali umeščanje coachinga v slovenski prostor?

Pred l. 2000_____

l. 2000 - 2005_____

l. 2005 - 2008_____

l. 2008 -2010_____

l. 2011..._____

D) STANJE TRGA COACHINGA V SLOVENIJI

14. Kako zaznavate razvoj ponudbe coachinga v Sloveniji do danes?

15. Najpogosteje izvajani coaching v Sloveniji (možno več odgovorov):

- a) Poslovni
- b) Organizacijski
- c) Coaching kot slog vodenja
- d) Osebni ali življenjski

e) Drugo: _____

16. Kakšne učinke ali koristi coachinga zaznavate v Sloveniji?

17. Možni pomisleki, pomanjkljivosti coaching ponudbe v Sloveniji?

18. Je dobil coaching ustrezno mesto kot oblika spodbujanja procesov v poslovnosti?

Priloga 3: RAZNO O COACHINGU KOT POSLOVNI DEJAVNOSTI: DISKUSIJA Z INTERVJUVANIMI COACHI

V nadaljevanju sledijo izbrani zanimivi odgovori na različna vprašanja intervjuvanih coachov. Vključeni so coachi z različnimi izkušnjami, ki pri svojem delu uporabljajo različne pristope h coachingu in delujejo na različnih področjih.

1.1 Umeščanje coachinga v slovenski prostor

Odgovori intervjuvanih coachov, na vprašanje kako so doživljali umeščanje dejavnosti coachinga na slovenski trg, se v veliki meri približajo eden drugemu.

Pred letom 2000

Coach #1: *»Coaching je bil “neznanka” in pogosto zamenjan s konzultanstvom.«*

Coach #2: *»Delo je bilo omejeno na ravni zaupnih odnosov s klienti.«*

Coach #3: *»Iskanje za kaj sploh gre.«*

Coach #4: *»Neznanka.«*

2000 – 2005

Coach #1: *»Veliko konzultantov je začelo izvajati coaching in se je na trgu začela dogajati »zmeda« – kaj sploh je coaching; veliko psihologov je začelo ponujati coaching izhajajoč iz »coaching psihologije« in modalnosti kot so transakcijska analiza in Gestalt terapija. Coaching je bil prevajan kot mentorstvo in trenerstvo.«*

Coach #2: *»V razgovoru s kadrovskimi delavci v enem večjih podjetij, je bil njihov odziv, da bi odpustili vsakega, ki bi potreboval coaching.«*

Coach #3: *»Prve prepoznavne metodološke oblike.«*

Coach #4: *»Zametki.«*

2005 – 2008

Coach #1: *»Glotta Nova, prva izobraževalna organizacija, ki je začela ponujati certificirane programe za NLP Coache je že izobrazila 2 generaciji in se je coaching začel promovirati kot coaching in ne kot konzultanstvo, mentorstvo itd.«*

Coach #2: *»V tem obdobju se je coaching začel intenzivno umeščati v slovenski prostor, predvsem NLP pristop in drugi laični pristopi.«*

Coach #3: *»Prvi resni dogovori in izvedbe programov (razen mogoče pri NLP coachingu).«*

Coach #4: *»Vstop v poslovno sfero.«*

2008 – 2010

Coach #1: *»S prihodom čim več tujih lastnikov slovenskih podjetij in s prihodom na sploh čim več tujih podjetij v Slovenijo, coaching dobiva svoje mesto na področju razvoja človeških virov, vse več zanimanj je za izobraževanje notranjih coachev in vse več se piše in poroča o coachingu, organizirajo coaching konference itd.«*

Coach #2: *»Pojavi se tudi generiranje lastne logike posameznikov, ki ponujajo coaching, metaperspektivno podobno mrežnemu marketingu.«*

Coach #3: *»Poziv k izoblikovanju kriterijev in profesionalnih standardov, prepoznavanje različnih področij.«*

Coach #4: *»Razmik ponudnikov, najrazličnejših profilov. Coaching postane popularen in se nekatera podjetja odločajo za preimenovanje obstoječe dejavnosti (npr. svetovanja, trenerstva) le za to, ker je coaching bolj privlačen.«*

2011...

Coach #1: *»Vse več študentov raziskuje področje coachinga in coaching ima svoje mesto v skoraj vseh večjih slovenskih podjetjih na področju razvoja človeških virov.«*

Coach #2: *»Pojavijo se začetki ločevanja coaching in coaching psihologije. Vendar še vedno nedefinirano.«*

Coach #3: *»Dvigovanje vstopnih pragov, usposabljanje coachev. (Samo)regulacija poklica.«*

Coach #4: *»Težnja po bolj strokovnem pristopu, k razvijanju dejavnosti s slovenskem prostorom.«*

1.2 Razvoj ponudbe coachinga v Sloveniji do danes

Kako zaznavajo intervjuvani coachi razvoj ponudbe coachinga v Sloveniji do danes:

Coach #5: *»Ponudba velika, kvalitetne ponudbe pa malo.«*

Coach #6: *»Pestra paleta ponudbe in ponudnikov – postavlja se vprašanje relevantnih izkušenj.«*

Coach #3: *»Poteka prepočasi, prenizki in nejasni profesionalni standardi, neprofesionalizem, pačenja, nevzpostavitev poklicnega združenja, dominantnost zgolj NLP coaching in to tistega zelo vprašljivega, iskanja...Prvi znanilci sprememb.«*

Coach #4: *»Zelo različni ponudniki, strokovno zelo različno usposobljeni, kaže se že profiliranost posameznih ponudnikov, trg prepoznava razlike in eksperimentira. Še ni jasne ločnice med tem, kaj coaching v resnici je, kakšni so standardi in zato je v »istem košu« zelo veliko različnih pristopov.«*

Coach #1: *»Mislim, da se danes ponuja veliko vrst coachinga v Sloveniji in da je število coachev zraslo. Kot tudi na katerem drugem področju, upam da to pomeni nadaljnji razvoj coaching ponudbe. Sama sem že bila vprašana in sem tudi začela ponujati v Sloveniji karierni coaching, sistemski coaching, angl. »existential coaching«. Rada bi poudarila tudi ključno razliko med ponujanjem programov, treningov »Coaching večšine za vodje« in*

ponujanjem coachinga kot coaching proces. Namreč, vse več izobraževalnih organizacij ponuja delavnice, na katerih se vodje učijo kako uporabiti coaching veščine pri svojem vodenju. Mislim, da je to zelo zaželeno in koristno za vodje – istočasno se je dobro zavedati, da je to se vedno trening oziroma delavnica na kateri se le malo »okusijo« coaching proces. Proces coachinga ima svojo strukturo in obliko (na primer, traja 3-6 mesecev, vsebuje angl. »in-take session«, 9 polurnih pogovorov po telefonu ali 3 srečanja po eno uro pa pol v živo, plus zaključno srečanje) in ne vsebuje trenerskih vaj in coaching vsebin. Mislim, da skoraj vsak trg potrebuje in ponudbo coaching veščin za vodje ali za katero drug ciljno skupino (za učitelje, novinarje, politike itd.) in ponudbo pravih coaching procesov. Dobro bi bilo, da se vseeno, poudari razlika med njima.«

Coach #2: »Coaching se razvija vedno manj na vsebini in vedno bolj na trženjskih modelih. Coaching tako pri nas postaja bolj področje trženja kot psihologije.«

1.3 Pomisleki glede coaching ponudbe v Sloveniji

Sledijo odgovori coachov na vprašanje, kakšni so njihovi možni pomisleki oziroma pomanjkljivosti coaching ponudbe v Sloveniji:

Coach »1: »Želim si, da bi se coaching izvajal kot coaching, in da se ne ponujajo druge modalnosti (konzultanstvo, svetovanje, terapija, mentorstvo itd.) pod imenom coachinga. Na tem svetu je dovolj prostora za različne modalnosti in da je vsaka koristna. Pravično pa je, da se vsaki da priložnost. Dodajam, da to ne pomeni, da jih ni možno skupaj uporabljati in nadgrajevati, ker to je tudi razvoj. Pravično pa bi bilo na koncu izstaviti račun za vse oblike pristopov, ki jih je izvajalec uporabljal. Tako tudi klient ne bi bil zmeden kaj je dobil v storitvi.«

Coach #2: »Če parafraziram pokojnega profesorja Krešimirja Petroviča (očeta Roka Petroviča): Coaching ni ne dober ne slab. Je kakršni ljudje se ukvarjajo z njim.«

Coach #5: »Preveč bleferjev in teoretikov.«

Coach #4: »Potrebovali bi krovno organizacijo, medsebojno povezovanje coachev, prepoznavanje coachinga kot poklica; poklicna kvalifikacija, nacionalna telesa, ki bi imela povezovalno vlogo in bi dvigovala k dvigu kakovosti storitve.«

1.4 Mesto coachinga v poslovnosti

Na vprašanje, če je dobil coaching ustrezno mesto kot oblika spodbujanja procesov v poslovnosti?« je večina intervjuvanih coachov mnenja, da premalo, vendar vse bolj pridobiva.

Coach »1: »Meni pozitivno, kar se tiče mesta coachinga na področju razvoja človeških virov. Kar pa se tiče mesta coachinga v delovnih procesih in sistemih, je še veliko rezerve. V Veliki Britaniji se večkrat izvaja coaching na področju delovnih procesov in poslovnih

sistemov skozi delo posameznikov in skupinami. Omenjenega zaenkrat še ni izvajala v Sloveniji.«

Coach #2: »Glede na to kar vsebinsko trenutno ponuja, ima ustrezno mesto. Obstajajo pa precejšnje razvojne rezerve področja in tudi učinkovitih implikacij. Če ga seveda gledamo kot na odnos do razvoja ljudi. Večina prometa v coaching industriji pa se ustvari z generiranjem lastne logike.«

1.5 Vzrok povpraševanja po coaching storitvi

Najpogostejši vzroki, da v podjetjih poiščejo coaching storitev:

Coach #1: »Pred desetimi leti je, žal, glavni vzrok bil, da nekdo od vodilnih ni bil najbolj večer komunikacijsko ali mu je zmanjkala odločnost ali kaj podobnega. Pri tiskem coachingu so ponavadi vzroki bili zamujeni roki pri oddaji projektov ali slabo vzdušje v timu. Takrat so se stranke (posamezniki ali timi) počutile kot da je z njimi »nekaj narobe« in so jih zaradi tega poslani na coaching. V zadnjih 3-4 let je situacija drugačna in podjetja ponujajo coaching vodjam ali timom kot proces, ki jim lahko da dodano vrednost, pripelje angl. »thinking out of the box«, pobrska po njihovih potencialih in jim pomaga pri odpravljanju motenj.«

Coach #8: »Nekatera podjetja imajo coaching kot konstantno ponudbo za razvoj svojega kadra, nekatera se odločajo za coaching pri procesu reorganizacije.«

Coach #2: »Reševanje organizacijskih in osebnih problemov.«

Coach #7: »Izkušnje in znanje.«

Coach #5: »Nefunkcioniranje timov, problematična ravnanja in delovanja vodij.«

Coach #9: »Reference, izkušnje, poznavanje preteklih oblik sodelovanja, težave pri vodenju in posledično slabšanju zavzetosti in motiviranosti zaposlenih.«

Coach #4: »Spremembe v organizacijski strukturi podjetij, kadar gre za sistemski pristop – sprejemanje sprememb, bolj fleksibilen pristop, boljše komunikacija – prav tako pa tudi osebne spremembe na ravni posameznikov, boljše obvladovanje vsakodnevnih izzivov, kadar gre za individualni coaching.«

1.6 Cena ure coaching storitve

Glede na odgovore intervjuvanih coachov, je cena ure coachinga od 50 € do 450 €. Največ odgovorov je bilo okoli 200 €. Tudi coachi, ki ponujajo večinoma poslovni coaching in imajo izkušnje vodenja večjih podjetij, je odgovorila, da je njihova cena ure coaching storitve okoli 200 €.

1.7 Možnosti za razvoj coachinga v Sloveniji

Intervjuvani coachi vidijo različne možnosti za razvoj coachinga v Sloveniji:

Coach #1: *»Predvsem v promociji coachinga kot modalnosti, ki razvija potencialne. Lepo bi bilo, če bi se coaching predstavil študentom ekonomije, poslovnih ved, psihologije, družbenih ved itd. in se jim celo dala priložnost za preizkus coachinga v praksi. Lepo bi bilo, če bi se v medijih tudi sprožila akcija »testiranja« coachinga in potem bi lahko poročali iz prve roke o učinkih.«*

Coach #4: *»Večja popularizacija, večja prisotnost v širši javnosti, za »vsakodnevne« potrebe, uvajanje t.i. coaching kulture, prevzemanje odgovornosti za lastne spremembe in zavedanje o lastnih možnosti vplivanja in spreminjanja situacije, v kateri se znajdemo – v javnem in poslovnem življenju.«*

Coach #2: *»Prostor coachinga se lahko razvije v sodelovanju na presečišču vrhunskega angl. performansa, psihologije, coachinga in znanosti. Odpiranje franšiznih pristopov (distribucija zgodovine) bi moralo nadomestiti avtonomen razvoj področja, z intenzivnejšim vključevanjem znanstvenih institucij z namenom razvoja področja, ki zagotavlja klientom preboje v globalni konkurenci.«*

Coach #9: *»Smo šele na začetku, ta dejavnost ima prihodnost.«*

Coach #7: *»Ta dejavnost ima velike možnosti v razvoju vodstvenih sposobnosti vodilnih kadrov.«*