

Uvajanje coachinga v podjetje: analiza izbranih podjetij

Andreja Fink

e-pošta: andreja.fink@gmail.com

Povzetek

Coaching je v zadnjih letih čedalje bolj priljubljen. Vse več podjetij mu namenja veliko pozornosti in denarja, saj obljublja odlične rezultate na področju povečane produktivnosti, izboljšanih medosebnih odnosov, doseganja ciljev, lažjega uvajanja sprememb itd. Podjetja zaradi obljubljenih koristi velikokrat spregledajo, da gre pri uvajanju coachinga v podjetje za zahteven proces, ki ga je treba obravnavati sistematično in celostno. Namen članka je preučiti in analizirati uvajanje coachinga v izbranih velikih slovenskih podjetjih in dobiti celosten vpogled v ta zahteven proces. Cilj je izluščiti glavne izzive, ki se pojavijo pri uvajanju coachinga v podjetje. Managerjem in kadrovikom lahko prispevek služi kot pomoč pri uvajanju procesa v njihovo podjetje ter jih spodbudi, da se izziva lotijo strateško.

Ključne besede: poslovni coaching, uvajanje coachinga v podjetje, izzivi coachinga, koristi coachinga, kultura coachinga

1. Uvod

Coaching je lahko eden od najmočnejših dejavnikov rasti na vseh ravneh – je ključen za pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti ali za uravnavljanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseganje poslovnih ciljev (Britnor Guest & Willis, 2017). Kot poslovnemu trendu se coachingu v poslovnem svetu namenja veliko denarja in drugih virov, zato obstaja čedalje večja potreba po jasnih navodilih za vpeljavo in sprejemanje poslovnih standardov za potrebe nadaljnje prakse tega področja (Bluckert, 2005).

Hiter razvoj poslovnega coachinga v zadnjem desetletju pa je s seboj prinesel tudi pomanjkanje empiričnih dokazov, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Prav pomanjkanje raziskav je omogočilo idealizirano predstavo o coachingu, ki privede do spregledanih izzivov, s katerimi se srečujejo deležniki v procesu coachinga, in pa do nepopolne izkušnje coachinga (Ellinger Beattie & Clutterbuck, 2014).

Če se podjetje vpeljave loti sistematično in podpira ter ustvarja okolje, ki je coachingu naklonjeno, je uspešnost coachinga višja (Bluckert,

2005). Le strateška zasnova in sistematičen pristop lahko ustvarita kulturo coachinga. Pristop, ki prisega na strateško integracijo, vključuje razvoj višjega vodstva, iskanje talentov, višanje učinkovitosti in razvoj pomembnih veščin, usposabljanje notranjih coachev in managerjev z veščinami coachinga (Rock & Donde, 2008a).

Namen članka je s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično razširiti vedenje o poslovnem coachingu in uvajanju coachinga v podjetje, nato pa analizirati pomembne kriterije za čim uspešnejšo implementacijo poslovnega coachinga v podjetje. S pomočjo izvedene kvalitativne raziskave in njenih ugotovitev o uvajanju coachinga v različnih slovenskih podjetjih, ki sem jih povezala z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, sem izluščila seznam morebitnih izzivov, ki se pojavljajo v praksi. Želela sem, da identifikacija slovenskih primerov, povezanih z relevantno literaturo, služi kot celosten vpogled v poslovni coaching ter kot priporočilo managerjem in kadrovikom za uspešnejše uvajanje tega procesa v njihovo podjetje. Poslovni coaching je v tujini zelo razširjen proces, ki podjetjem pomaga uresničiti zastavljene cilje, predvsem pa omogoči, da zaposleni v podjetju lažje izkoriščajo svoj potencial

in s tem bistveno prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, boljšim odnosom med sodelavci in drugimi deležniki v poslovnem okolju.

Osnovni cilj članka je proučiti proces uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih in z njegovo poglobljeno analizo tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati izzive, ki se lahko pojavijo pri uvajanju coachinga v podjetje.

2. Coaching

Coaching je interdisciplinarna dejavnost, ki je nastala na podlagi različnih drugih dejavnosti; teoretičnih konstruktov in psiholoških modelov, mentorstva, usposabljanja, svetovanja in terapije. Čeprav so si omenjene dejavnosti zelo različne, imajo skupno komponento (razen terapije), in to je osredinjenje normalno delujočega na posameznika, ki naj bi se v trenutnem položaju srečeval z določenim izzivom (Corey, 2012). Coaching se od sorodnih pojmov razlikuje po tem, da trenerstvo temelji na poučevanju veščin, coaching pa pomaga pri učenju, svetovanje sloni na reševanju izzivov, ki so se že zgodili, coaching pa se usmerja na prihodnost, mentor kot izkušena oseba ponuja odgovore na vprašanja, coach pa verjame, da se v stranki skrivajo vsi odgovori (Cook, 2009). V nadaljevanju so za lažje razumevanje še podrobneje predstavljene razlike med coachingom in preostalimi disciplinami.

Terapija se osredinja na omilitev in zdravljenje bolečine, nepravilno delovanje posameznika ali odnosa. Fokus je na reševanju težav, ki so se pojavile v preteklosti in vplivajo na čustveno delovanje posameznika v sedanosti. Coaching podpira osebno in karierno rast, ki temelji na želji posameznika po spremembi, ki ji sledijo akcija in rezultati. Poudarek procesa coachinga je akcija, ozaveščanje stranke o njeni odgovornosti in sledenje ciljem (International Coach Federation, 2017). Pri **svetovanju** se posamezniki obrnejo na svetovalca, ko želijo nasvet, strokovno mnenje. Svetovalec prepozna problem stranke in pove, kako naj ga ta reši. Včasih gre za reševanje težav s poučevanjem, tako da posameznik ali skupina rešuje težavo ob pomoči trenerja oz. svetovalca (International Coach Federation, 2017). **Mentorstvo** je disciplina, kjer je mentor strokovnjak, ki predaja svoje modrosti in napotke, ki temeljijo na njegovih izkušnjah (International Coach Federation, 2017). Coaching se od mentorstva loči tudi po tem, da je bolj kratkoročen proces, usmerjen v specifične razvojne priložnosti, medtem ko mentorstvo zajame

osebo kot celoto (Hawkins & Smith, 2013). **Trening** temelji na ciljih, ki jih pripravi trener ali inštruktor. Čeprav so cilji postavljeni tudi v coachingu, so ti postavljeni s strani stranke ali tima. Trening predvideva tudi linearno pot učenja, ki sovпада z določenim načrtom. Coaching ni toliko linearen, saj v osnovi nima načrta poti do cilja (International Coach Federation, 2017). **Trening športnikov** (angl. *coaching*) se razlikuje od strokovnega coachinga. Športni trener velja za strokovnjaka na svojem področju, ki vodi in usmerja vedenje posameznika ali skupine. To usmerjanje je povezano s trenerjevimi izkušnjami in znanjem. Profesionalni coaching se za razliko od treninga športnikov ne osredinja na popraviljanje napak ali nepravilnosti, temveč temelji na odkrivanju priložnosti za razvoj, ki so v posameznikovih prednostih in zmožnostih. Coaching se v primerjavi s treningom zaposlenih osredinja bolj na reševanje konkretnih izzivov in pridobivanje rešitev za dotične dileme ter poudarja akcijski načrt, ki ga stranka s pomočjo coacha oblikuje za doseganje cilja (International Coach Federation, 2017).

3. Poslovni coaching

Svetovno združenje poslovnih coachev definira poslovni coaching kot redni, strukturiran proces v obliki pogovora s stranko, ki je lahko posameznik, tim, podjetje, profitna ali neprofitna organizacija, institucija ali vlada. Namen procesa je izboljšati zavedanje in ozavestiti določeno vedenje z namenom doseči določene poslovne cilje in doseči koristi tako za stranko kot tudi za podjetje (World Association of Business Coaches, 2011). Gruban (2009, str. 18) pa je poslovni coaching definiral kot »proces transformacijskih sprememb, kjer spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, predvsem vodij, spreminjajo tudi podobo organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, tj. zavzetost zaposlenih«.

Coaching se v podjetjih lahko pojavlja v različnih oblikah (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014). Poslovni coaching lahko delimo po glavnem namenu procesa (coaching za vrhni management, hierarhični coaching, coaching za razvoj veščin in sposobnosti, kolegialni coaching, timski coaching ipd.) ali po tem, ali je coach zaposlen v istem podjetju kot stranka oz. je zunanji izvajalec (notranji in zunanji coaching). Coaching za vrhni management (angl. *executive coaching*) je odnos, ki ga krojita stranka, ki ima vodstveno funkcijo, in coach,

ki stranki pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev skozi širok izbor tehnik in metod, ki v stranki izzovejo višjo produktivnost na delu in osebno zadovoljstvo ter posledično izboljšajo delovanje podjetja (Kilburg, 1996). Pri hierarhičnem coachingu (angl. *hierarchical coaching*) gre predvsem za coaching, kjer srednji management izvaja coaching svojih podrejenih sodelavcev – srednji ali nižji management (Chartered Institute Personnel and Development, 2011). Coaching za razvoj veščin in sposobnosti velja za najpogostejšo vrsto coachinga, saj nam je že od otroštva znano preizkušanje stvari na lastne načine in z viri, ki so nam v danem položaju na voljo. Do razvoja pride, ko coach pri svoji stranki najde pozitivno motivacijo, ki stranko žene naprej. Treba je razširiti zavedanje o strankinem sedanjem položaju, pomagati ustvariti prepričanje o možnosti uspeha, prepoznati priložnosti za učenje, podpirati vztrajnost in majhne uspehe. Ko stranka vidi, kako lahko izboljša svoje življenje brez nasvetov, z veseljem zavzeto nadaljuje sodelovanje s coachem in je procesu popolnoma predana (Tschannen – Moran, 2014). Timski coaching se definira kot »učna intervencija, ki je ustvarjena z namenom povišanja skupnih sposobnosti in učinkovitosti skupine oz. tima skozi uporabo različnih coaching principov«. V timskem coachingu so običajno štirje glavni deležniki: tim/skupina, vodja tima/manager, preostali člani tima/skupine in sponzor oz. plačnik coachinga (Clutterbuck, 2010, str. 271). Kolegialni coaching (angl. *peer coaching*) je proces med coachem in stranko, ki imata relativno podoben status, tj. podobno poklicno ozadje ali sta šla skozi podobna oz. enaka izobraževanja. Osredinja se na širjenje, izboljšanje in gradnjo novih veščin in kompetenc coachinga, ki so potrebne za usposabljanja in položaje v poslovnem okolju, predvsem pa nudi podporo enakega. V primerjavi s supervizijo, kjer je coach hierarhično pod supervizorjem, sta v kolegialnem coachingu stranka in coach na enakem nivoju, z enakim ali podobnim statusom in odločevalno močjo (Ladyshevsky, 2010).

V osnovnem procesu poslovnega coachinga so udeleženi trije deležniki: stranka, coach in podjetje. Stranka je v coaching odnosu odgovorna za dovezetnost povratne informacije, učinkovit lasten razvoj, učenje ciljne usmerjenosti, motivacijo za coaching odnos, ki po potrebi vključuje tudi pripravo na coaching srečanje. Coach je odgovoren za znanje, potrjeno s strani verodostojnih institucij za coaching, za kompetentno vodenje poslovnega coachinga in za učinkovitost procesa. Podjetje je odgovorno, da zagotovi primerno podporno

okolje za izvajanje coachinga, ki vključuje pravilno predstavitev zaposlenemu, kaj coaching pravzaprav je, za motiviranost za proces in pripravljenost sprejemanja povratne informacije, kar je zelo pomembno za učinkovitost samega procesa (Bozer, Sarros, & Santora, 2014).

4. Uvajanje coachinga v podjetje

Ko se posamezniki ali podjetja odločajo za coaching, si želijo povečati produktivnost, razviti svoje potencialne ali potencialne svojih sodelavcev, v katerih vidijo priložnost za njihov razvoj, ali pa želijo z njim doseči le lažje uvajanje in sprejemanje sprememb, ki so povezane z zunanjim okoljem (Ready, Conger, & Hill, 2010).

4.1 Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Rock in Donde (2008b) sta v svoji raziskavi prepoznala področja, ki se morajo vsebinsko opredeliti pred samim začetkom uvajanja procesa coachinga v podjetje. Ta področja so:

- vizija coachinga,
- plan uvajanja coachinga,
- izbira modela coachinga,
- ustrezna predstavitev procesa vsem deležnikom,
- ustrezen izbor osebe, ki bo skrbela za uvajanje procesa,
- ustrezen izbor visoko usposobljenih coachev,
- ustrezen izbor strank,
- partnerska povezava z zunanjo organizacijo, ki je na tem področju specializirana,
- definiranje coaching kompetenc,
- ključni dejavniki merjenja uspešnosti.

Ko se podjetje odloča za vpeljavo procesa, naj zasleduje sistematičen pristop, katerega poudarek je na kreiranju kulture coachinga. Če je le mogoče, je dobro, da se coaching začne od zgoraj navzdol (Rock & Donde, 2008b). Ellinger in drugi (2014) se s tem strinjajo in dodajajo prednost sistematičnega pristopa pri oceni denarnih zahtev projekta.

4.2 Model učinkovitega poslovnega coachinga

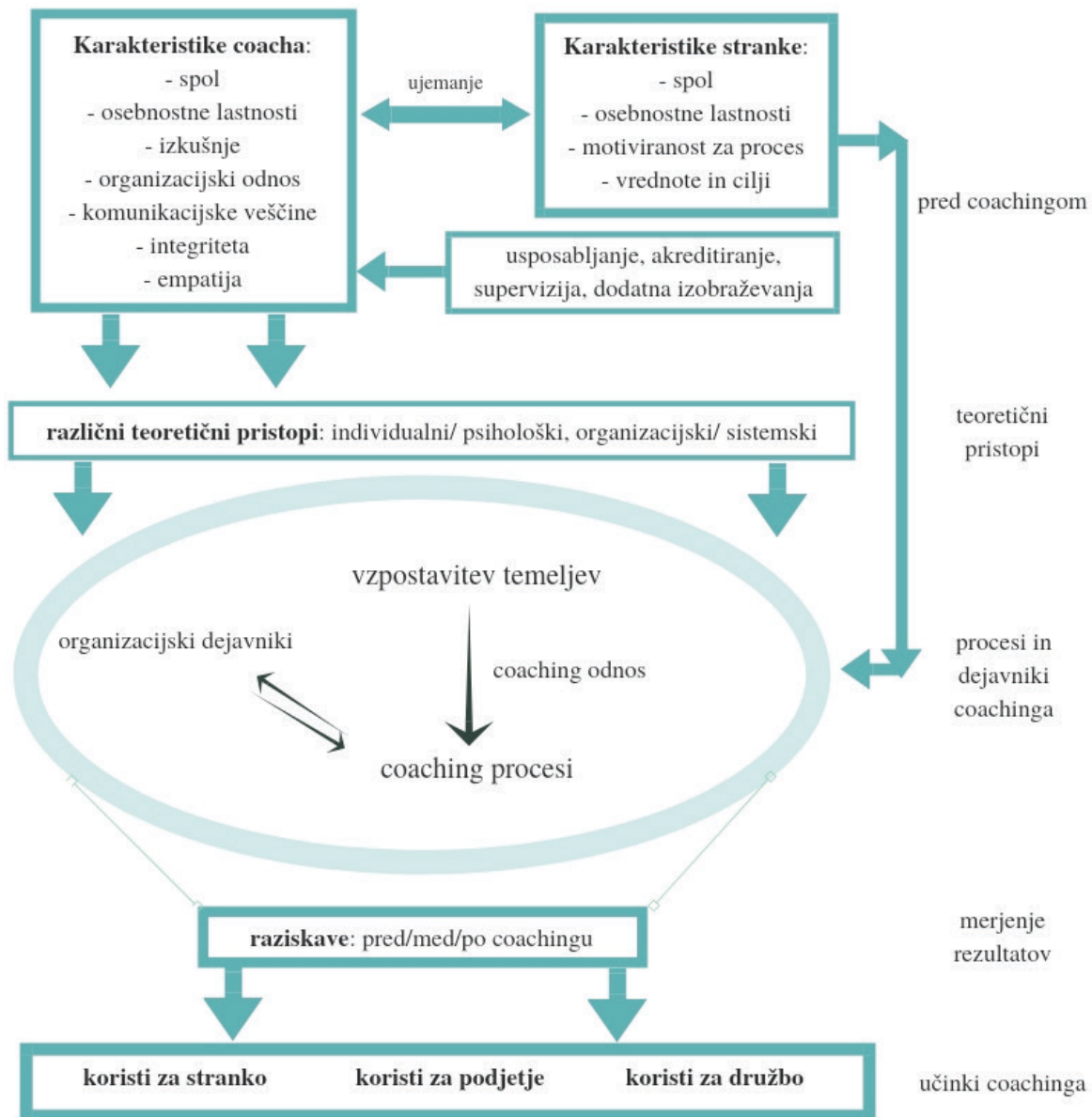
Rock in Donde (2008a) sta skozi svoje raziskave postavila teoretični model, kako naj bi se coaching v velikem podjetju izvajal. Pravita, da naj bi bil zunanji coaching namenjen le direktorjem in upravi, medtem ko naj bi bil za višji in srednji management dovolj

notranji coaching. Za nižji management predlagata izvedbo delavnic na temo izboljšanja veščin coachinga. V nadaljevanju je v grafičnem prikazu (Slika 1) predstavljen model uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje. Na vrhu slike je prikazano, kaj je treba opredeliti pred samim coachingom, torej kako izbirati coache in stranke. Coachi delujejo po različnih teoretičnih pristopih, ki poleg organizacijskih dejavnikov in vzpostavitve temeljev vplivajo na procese coachinga. Nadalje slika prikazuje pomembnost merjenja rezultatov, saj nam ti prinašajo zabeležene koristi za stranko, podjetje in širšo družbo.

4.3 Kultura coachinga

Meggison in Clutterbuck (2006) pravita, da gre pri kreiranju kulture coachinga v podjetju za dolgotrajen in postopen proces. Z merskimi instrumenti se lahko skozi čas opazijo spremembe, ki so posledica omenjene kulture. Avtorici sta oblikovali razvojne faze kulture coachinga. V začetni fazi podjetje pokaže zelo malo ali nič zanimanja za kreiranje kulture coachinga. Lahko se izvaja coaching, vendar ne konsistentno. V taktični fazi so prisotne različne vrste coachinga, podjetje prepozna koristi, vendar nima strateškega plana. V strateški fazi je coaching

Slika 1: Model uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje



Vir: prirejeno po Blackman, Moscardo, & Gray, 2016 (2016); Bozer et al. (2014); Olivero, Bane, & Kopelman (1997); Sonesh et al. (2015); Wales (2003).

prisoten na različnih nivojih, podjetje zasleduje strateški pristop. V fazi vpeljanosti so vsi zaposleni v podjetju vključeni v coaching, tako formalno kot tudi neformalno. Zasleduje se strateški pristop, zaposleni med seboj dobro komunicirajo in lahko govorijo tudi o temah, ki so bolj kontroverzne, vedoč, da bodo mnenja spoštovana in povezana z namenom izboljšanja tako osebno kot v sklopu podjetja (Megginson & Clutterbuck, 2006).

4.4 Merjenje učinkov coachinga

Poslovni coaching se zadnje desetletje zelo hitro razvija, kar naj ne bi bilo problematično, a največja ovira pri poslovnem coachingu je prav pomanjkanje empiričnih dokazov o vplivih, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Blackman in drugi (2016) pravijo, da raziskovalci in podjetja uporabljajo veliko različnih lestvic merjenja, vendar pa so skoraj vse usmerjene v subjektivno samoevalvacijo uspešnosti tako coachev kot strank. Pomanjkanje kakovostnih raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim omogočilo idealizirane predstave o coachingu (Ellinger et al., 2014). Za nadaljnji razvoj področja poslovnega coachinga in dvig standardov kakovosti coachev so potrebne raziskave, ki vključujejo ključne elemente uspešnosti coachinga, coaching kompetence in testiranja učinkovitosti vpeljave coachinga ter coaching rezultatov (Maltbia et al., 2014).

4.5 Izzivi vpeljevanja in izvajanja coachinga v podjetjih

Tri četrtine izzivov, s katerimi se podjetja pri coachingu srečujejo, naj bi izhajalo iz pomanjkanja podpore, slabo razvitih veščin coachinga in pomanjkanja razumevanja za to področje (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014). Elash (2009) navaja najočitnejše dejavnike, ki se pojavijo že v začetku in coaching delajo neuspešen. Ti dejavniki so, da coach nima ustreznih veščin, izkušenj in znanja, da bi nudil učinkovito podporo, ki vodi do uspešnih rezultatov, da se stranka upira spremembam in ne želi sodelovati v procesu ali pa da stranka vedno išče najenostavnejšo rešitev in ji ni mar za razvoj njenih veščin, da podjetje ne omogoča varnega prostora, kjer se lahko stranka v celoti odpre in zaupa, ter nekatere osebne značilnosti stranke, kot so tekmovalnost, odkritost, agresiven nastop, ki na začetku lahko delujejo zelo obetavno za doseganje uspehov, vendar pa lahko nakazujejo

tudi na narcisoidnost, destruktivnost, dominanco in druge osebne motnje, pri katerih coaching ne more pomagati. Pri vprašanju zaupanja v coaching odnosu je zelo pomembno, da se coach zavzema za nepristranski in neobsojajoč odnos do strankinega položaja oz. strankine osebnosti in da ima coach dovolj kompetenc za soočanje s položaji, ko je stranka zelo emocionalna, saj pomanjkanje teh kompetenc stranki povzroča stres in rušenje zaupanja v proces. Vprašanje zaupanja se izpostavlja tudi pri managerju, ki je coach svojim podrejenim, kajti obstaja velika verjetnost, da bodo podrejeni zelo pazljivi pri izdajanju informacij managerju (Kilburg, 1997).

Neustrezno uvajanje coachinga lahko prinese slabe prakse, na primer notranjo tekmovalnost, pomanjkanje zavzetosti, pomanjkanje časa, samo občasno izvajanje coachinga, pomanjkanje podpore za coaching s strani oddelka za razvoj kadrov ali vrhnjega managementa, pomanjkanje treninga za managerje – coache ali pa prisilno sodelovanje v procesu, tako coachev kot strank (Ellinger et al., 2014). Treba se je tudi zavedati, da spremembe v vedenju stranke, ki je vključena v poslovni coaching, lahko niso najboljši možni rezultat za podjetje (Santos & Stuart, 2003).

4.6 Koristi izvajanja coachinga

Coaching vpliva na povečanje zadovoljstva pri posamezniku na delovnem področju in na osebni nivoju. Pomaga doseči zastavljene cilje ter pri tem povečuje učinkovitost zaposlenega in organizacije (Kilburg, 2000). Coaching odkriva in maksimira človekov potencial ter zvišuje njegovo uspešnost (Whitmore, 2010). Rezultati coachinga so večja samozavest in pozitivna čustva, hitreše doseganje ciljev, več samozavedanja in večja mera zaupanja (Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Toogood, 2012). Britnor, Guest in Willis (2017) pravijo, da je coaching odlična pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti med sodelavci, služi za uravnovešanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseganje poslovnih ciljev.

5. Raziskava

V raziskavi me je zanimalo, kako so se s coachingom spoznavali v izbranih slovenskih podjetjih in kako je vpeljava coachinga potekala vse od ideje pa do točke, kjer so zdaj. Želela sem izvedeti, s katerimi izzivi so se srečevali in kako so jih premostili. Katere koristi coachinga se v podjetju opazijo in kako se

merijo. Dodana vrednost raziskave je poleg celostne slike uvajanja coachinga v podjetje tudi seznam morebitnih izzivov, s katerimi se lahko podjetje pri uvajanju coachinga sreča. Osebam, ki so zadolžene za vodenje coachinga, sem želela ozavestiti kritičen pogled na coaching in njegovo vpeljavo v podjetje, z namero, da si bodo tisti, ki razmišljajo o uvajanju coachinga v svoje podjetje, prihranili marsikateri izziv, če so se s kakšnim od izzivov že srečali, pa ga bodo lahko rešili hitreje in učinkoviteje.

5.1 Predstavitev raziskave

Empirični del članka temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, izvedenem na treh izbranih velikih slovenskih podjetjih iz različnih panog, s hierarhično strukturo. Vsa tri podjetja imajo nad tisoč zaposlenih. Zaradi zagotavljanja anonimnosti smo jih poimenovali z oznakami podjetje A, podjetje B in podjetje C.

Ključna raziskovalna vprašanja v raziskavi so naslednja:

- RV 1: Kateri dejavniki so ključni, da se podjetja odločijo za coaching?
- RV 2: Kako se coaching v podjetju izvaja?
- RV 3: Kateri izzivi se pojavljajo pri vpeljevanju coachinga v podjetje in s katerimi koristmi coachinga se podjetje srečuje?

Za analiziranje uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih sem se odločila za polstrukturirane globinske intervjuje, saj sem želela od intervjuvancev dobiti čim bolj izčrpne informacije. Vprašanja sem predhodno oblikovala skladno s teoretičnimi izsledki. Intervjuji so bili narejeni s kadrovcami, ki imajo v zvezi s procesom uvajanja coachinga v izbranem podjetju najširšo sliko. Izvajali so se v živo, na sedežih podjetij, s povprečno dolžino 51 minut. Po vsakem od izvedenih intervjujev sem naredila transkripcijo, kjer sem bila pozorna, da je prevod čim bolj dobeseden, ohranila sem slengovske besede in anglizme.

5.2 Predstavitev rezultatov

5.2.1 Odločitev za coaching

V vseh treh podjetjih je coaching potekal, še preden so sogovornice nastopile položaj, odgovoren za coaching, zato točnih podatkov o povodu za

odločitev za coaching v dveh podjetjih ni možno dobiti. Oseb, ki so bile prej odgovorne za coaching, namreč ni več na podobnih položajih oz. v podjetjih niso več zaposlene. Sogovornica podjetja A, ki pozna projekt od začetka, pravi, da je bil coaching takrat že poznan. Iskali so nove oblike osebne rasti in podpore za svoje zaposlene in ker coaching udeležencem ponuja ravno te koristi, so se odločili, da ga ponudijo svojim zaposlenim. Sogovornica podjetja B pove, da je prve informacije o coachingu pridobila na konferencah, kongresih, v HRM-reviji ter na raznih preostalih izobraževanjih. Sogovornica podjetja C je poleg že napisanih razlogov coaching izkusila tudi na lastni koži.

5.2.2 Uvajanje coachinga v podjetje

V raziskavi so sodelovala velika podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu in imajo hierarhični model organizacijske strukture, v enem od njih so v postopku njene menjave. Do nedavnega je bila tudi v tem podjetju zelo izrazita hierarhična struktura, kjer je bil najvišji management nedostopen preostalim zaposlenim. S spreminjanjem strukture si želijo, da se hierarhija plošči ter da je uprava dostopnejša za aktualna vprašanja in dileme.

V nadaljevanju so v Tabeli 1 predstavljeni odgovori, ki se navezujejo na izvajanje coachinga v podjetjih. Vprašanja v raziskavi so bila zastavljena v skladu z modelom uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje iz poglavja 4.2. Zajeta so različna področja: trajanje procesa coachinga, komunikacija z deležniki, izbor coachev, izbor strank, zaznane koristi in merjenje učinkov coachinga.

5.2.3 Izzivi uvajanja coachinga v podjetje

Uvajanje coachinga v veliko podjetje ni hiter in enostaven proces. Pri uvajanju se lahko pojavijo izzivi, s katerimi so se ali se še danes srečujejo podjetja. V podjetju A pravijo, da zunanji coachi niso cenovno dostopni vsem, zato so v podjetju začeli uporabljati tudi notranji coaching, ki je veliko cenejši od zunanjega, vendar pa je pri njem veliko večje vprašanje zaupnosti. Izziv, ki ga opažajo, so tudi nerealna pričakovanja in vsesplošna zmeda, kaj coaching sploh je in kako se loči od preostalih disciplin ter pristopov, tj. mentorstva, treningov. Pravijo, da se izzivi pojavljajo konstantno, vendar jih rešujejo sproti s pomočjo supervizij. Zgodi se na primer, da se proces coachinga ne dokonča: »Stranka

Tabela 1: Izvajanje coachinga v podjetju

Področje coachinga	podjetje A	podjetje B	podjetje C
trenutno stanje	grajenje kulture coachinga; zunanji coaching za vrhni management, notranji coaching, skupinski coaching, supervizija	zunanji coaching za vrhni management, coaching akademija, notranji coaching v začetni fazi	zunanji coaching za vrhni management, delavnice, notranji coaching, prodajni coaching, grajenje kulture coachinga
trajanje procesa	10 ur, možnost podaljšanja ali polovični paket	10 ur, možnost podaljšanja	8 srečanj (1-1,5 h), možnost podaljšanja
komunikacija	katalog izobraževanj, dopisi, brošura notranjega coachinga; promocija: urice coachinga, poslovni zajtrki, konference, kongresi, predstavitev procesa v živo, od ust do ust	članki v internih gradivih, katalog izobraževanj, dobre reference coaching strank, potrebna odobritev vodstva	podpora vodstva, fokusna skupina, intervju s strokovnjakom, predstavitev procesa, obvestila prek intraneta in portala za vodje, katalog izobraževanj
izbor coachev	zunanji coachi: razpis, reference; izobraževalni program: mednarodne akreditacije; notranji coachi: razpis ter izobraževanje	zunanji coachi: kombinacija psihologov in managerjev, reference in poznanstva; notranji coach: oseba, ki je odgovorna za coaching	zunanji coachi: priporočila, kombinacija psihologov in managerjev; notranji coachi: razpis, psihološka testiranja
coaching stranke	zunanji coaching: vrhni management – na željo; notranji coaching: podpora razvojnim projektom, izkazan interes prek razvojnih dialogov, naročilo vodje v dogovoru s stranko	zunanji coaching: vrhni management – na željo ali na podlagi testiranj; notranji coaching: nove vodje	zunanji coaching: vrhni management – na željo, srednji nivo – po potrebi, če so težave; prodajni coachi za nižji management; notranji coaching: vodje srednjega managementa
zaznane koristi	krepitev veščin in kompetenc, dodatna motivacija, coaching prehaja v način vodenja, pri notranjih coachih tudi mreženje s preostalimi coachi, izmenjava praks	ni evidence	bolj sodelovalno vodenje, boljše komunikacija, izboljšani in doseženi prodajni cilji
merjenje	povratna informacija stranke in coacha	povratna informacija stranke in coacha; delavnice: vprašalniki o zadovoljstvu	mystery shopping, NPS in druge raziskave na stičnih mestih, meritve 360°, merjenje kompetenc in klime

je hotela nehati, pa si ni upala povedat ... ali pa smo imeli odprte coachinge, ko nismo naredili zaključnega srečanja, zdaj letos dajemo to v psihološko pogodbo, kdaj se coaching razume kot prekinjen.« Notranji coachi to delo opravljajo poleg svojega rednega dela, kar lahko postane velika ovira, še posebno, če je notranji coach na položaju, ko mora biti konstantno prisoten na delovnem mestu, na katerem je zaposlen. Podjetje B pravi, da je eden od ključnih izzivov notranjega coachinga vprašanje, kako ostati nepristranski in neobremenjen v procesu, če si zaposlen v istem podjetju. Pojavlja se tudi vprašanje zaupanja notranjemu coachu, ki dela v kadrovski službi. Trenutno so v fazi priprave projekta in glavni izziv

je, kako deležnikom projekt predstaviti kot koristen. Mnenje je, da notranji coaching nikoli ne bo tako cenjen, kot je zunanji. Navaja prisposodbo: »Kot ne sme priti prerok iz lastnega kraja, ne smeš ga videti, kako odrasča, ker poznaš vse do potankosti, če pa pride od zunaj, pa ga kar gledaš, kot da njegovo mnenje več šteje. Se mi zdi, da je tukaj tudi tako.« Izziv je tudi mnenje o coachingu s strani vrhnjega managementa: »Eni, ki se mogoče bolj zanimajo za te teme, tudi vedo, več poznajo, več preberejo, so bolj ozaveščeni, kaj to lahko dobrega prinese. Druga stran pa se mi zdi, ne samo o coachingu, ampak na splošno, da zakaj sploh rabimo izobraževanja.« Če vodstvo ne podpre projekta, lahko projekt zaključijo, še preden so začeli, zato

je izziv v tako velikem podjetju coaching zastaviti sistemsko, da ni prisoten le na enem nivoju in na glavnem področju podjetja, ampak da se uspešno izvaja na ravni celotnega podjetja. Izziv je bil tudi, ker nekatere stranke v coachingu niso prepoznale koristi, coachinga niso dokončale, vmes pa so se dogajale še organizacijske spremembe. V podjetju C pravijo, da se je treba zavedati, da mogoče coaching ni na vseh področjih enako pomemben: »V tehniki bolj potrebujejo mentorje in bi si več želeli delati z mentorji, medtem ko se poslovno-prodajni del zaveda prednosti coaching pristopa.« Izziv, s katerim so se v preteklosti srečali, je, kako coaching pravilno predstaviti deležnikom. Ko so začeli projekt s prodajnimi coachi, namreč niso bili dobro sprejeti med zaposlenimi: »Coaching se je izkazal za popravni izpit.« Iz nastalega položaja so se naučili, da je treba že na začetku izvajati aktivnosti za spodbujanje kulture coachinga. Izziv notranjega coachinga bo predvsem časovni, saj bodo notranji coachi coachinge izvajali poleg svojega rednega dela. Pri individualnem coachingu top managementa so se srečali z izzivom, da stranke niso dosegle bistvenega premika v kompetencah.

6. Priporočila in omejitve članka

6.1 Praktična priporočila

Koncept raziskave sloni na tezi, da uvajanje coachinga v podjetje zahteva sistematičen pristop, ki temelji na strateški integraciji (Rock & Donde, 2008b). Pomembno je, da vodstvo coaching priznava in podpira, saj le tako obstaja možnost, da je coaching pozitivno sprejet in da se začenjajo spremembe vpeljevati v vsakdan (Kołodziejczak, 2015). To je potrdila tudi raziskava, zato svetujem, da se sistemski pristop začne veliko prej, preden bo strankam proces na voljo. Treba je razmisliti, kako se bo coaching predstavil deležnikom, potrebni so različni pristopi k različnim deležnikom. Da bo uvajanje coachinga v podjetje potekalo čim bolj učinkovito, v nadaljevanju predstavljam izzive, ki so se izpostavili v raziskavi in jih je pred samim začetkom uvajanja dobro preučiti:

- idealiziran pogled na proces;
- neustrezna komunikacija z deležniki;
- nesistemski pristop;
- neustrezna izbira strank;
- pomanjkanje podpore vodstva;
- neprostovoljen vstop v proces;
- izziv dvojnih vlog (npr. manager – coach);

- vprašanje zaupanja;
- neprimeren prostor in pomanjkanje časa;
- nekompetentnost coachev;
- pomanjkljivo merjenje uspešnosti.

Na splošno je danes na trgu pri coachingu veliko zmede. Ker je panoga v trendu, se pojavlja veliko coachev, ki pravzaprav pod pojmom coachinga ponujajo mentorstvo ali svetovanje. Eden od razlogov za nastali položaj je že laičen prevod v slovenščino, ki coaching povezuje s svetovanjem. Lampič in Mihelič (2017) sta v svoji raziskavi o coachingu v Sloveniji ugotovili, da pravo opredelitev coachinga pozna le vsako četrto podjetje. Svetujem, da se podjetja o coachingu dobro izobrazijo, predvsem naj razmislijo o pričakovanih, ki jih do coachinga gojijo. Ko ugotovijo, da je coaching za njihovo podjetje primeren, naj ustrezno znanje o coachingu s strateškim komuniciranjem začnejo predajati naprej širši publiki, saj se bo na dolgi rok edino tako zmanjšal razkorak med napačnim dojetjem in pričakovanji, kaj coaching stranki nudi in kako pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. V moji raziskavi je bil ta del eden ključnih za uspešnost, saj pomanjkljiva komunikacija z deležniki lahko izzove odpor, napačno predstavo in nenaklonjenost procesu.

Komunikacija naj bo razširjena na več kanalov: intranet, dopisi, katalogi, predstavitev procesa, demonstracije procesa ipd. in naj bo konsistentna ter načrtovana dolgoročno in z namenom grajenja kulture coachinga, saj ta dolgoročno najbolj pozitivno vpliva na boljše poslovanje podjetja z zadovoljnimi zaposlenimi.

Pri odločitvi za zunanji in/ali notranji coaching se je treba vprašati, v kakšni razsežnosti si podjetje coachinga pravzaprav želi. Zunanji coaching se je izkazal za najuspešnejšega za vrhne nivoje managementa in upravo, malo manj za srednji in nižji management. Stroški zunanjega coachinga so veliko višji od notranjega in ta vidik ni zanemarljiv, še posebej, če podjetje želi graditi kulturo coachinga. Pri srednjem managementu se svetuje notranji coaching, saj je ta cenovno dostopnejši, pri nižjem managementu pa udeleževanje delavnic za razvoj večšin coachinga.

Izbor coachev naj temelji na referencah in ustrezni izobraženosti posameznega coacha, ki pa naj bo potrjena s strani mednarodnih institucij, ki skrbijo, da njihovi coachi sledijo etičnim standardom, in potrjujejo, da imajo odlično razvite kompetence in veščine za kakovostno izvajanje procesa. Izkušnje v managementu ali psihološko ozadje sami po sebi ne

zagotavljajo kakovostnega procesa coachinga, lahko pa ob ustrezni coaching izobrazbi predstavlja prednost v vzpostavitvi zaupanja stranke.

Pri izboru in izobrazbi notranjih coachev je treba razmisliti, kako bo ta oseba kombinirala svoje primarne zadolžitve s coachingi in ali ima osebne predispozicije za dobrega coacha. Podjetje naj kandidatom zagotovi kakovostno osnovno izobraževanje, podprto s strani mednarodnih akreditiranih institucij, ki bodo notranje coache opolnomočile za kakovostno izvajanje coachingov. Po končanem treningu naj imajo na voljo dodatna izobraževanja za nadgradnjo kompetenc in veščin ter supervizijo. Le tako bodo lahko podjetja resnično prepričana o svojih notranjih coachih in bodo ti uživali podporo in ugled ter izvajali coaching na visokokakovostnem nivoju.

Svetujem, da se nekaj pozornosti nameni tudi potencialnim strankam. To naj bodo osebe, ki imajo motivacijo za proces, in tisti, v katerih vodstvo vidi vodstveni potencial, vendar se ne smejo zanemariti kandidatove osebne vrednote in njegove osebnosti. Ena najpomembnejših lastnosti je, da stranka verjame, da ima možnost spreminjati svoje življenje. Podjetja naj imajo pri izboru v mislih, da je coaching manj uspešen pri osebah, ki kažejo lastnosti narcisoidnosti, destruktivnosti, agresivnega pristopa in tekmovalnosti, saj proces pri stranki spodbuja osebno odgovornost in obenem naslavlja odgovornost do drugih.

Coaching se v podjetja uvaja, ker se je skozi leta izkazal za koristnega pri povečanju zmogljivosti, doseganju ciljev in optimizaciji osebne učinkovitosti ter zadovoljstva (Cox et al., 2014; Moen & Skaalvik, 2009), kar je bilo potrjeno tudi v moji raziskavi. Podjetja so potrdila koristi reševanja konkretnih izzivov, načrtovanje in doseganje ciljev, izboljšano komunikacijo, povišano motivacijo, večji optimizem, povečano samoodgovornost ter spreminjanje sloga vodenja v bolj sodelovalnega. Želim pa opozoriti, naj se podjetje še pred začetkom uvajanja coachinga odloči za metodo, po kateri bo merilo uspešnost, kajti koristi, ki se ne merijo, so le domneve in subjektivne zaznave bodisi strank, coachev bodisi managerjev. Prav tako subjektivne meritve coachingu ne prizanašajo, saj nimajo velike znanstvene vrednosti.

Pomanjkanje kakovostnih raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim v preteklosti omogočilo idealizirane pojme o coachingu (Ellinger et al., 2014). Če želimo, da se področje coachinga v prihodnosti razvije, je nujno, da se meritve izvajajo nepristransko in da se konsistentno spremljajo napredek in določeni izzivi.

Ker se pri coachingu koristi lahko opazijo skozi daljše časovno obdobje, je treba meriti učinke na daljši časovni okvir, saj se sprememb vedenja, razmišljanja, vodenja v celoti ne more opaziti v kratkem času, na primer takoj po samem procesu. Meritve naj bodo izvedene na enak način za vsak proces coachinga, saj se bo le tako lahko zagotovila primerjava.

6.2 Omejitve članka

Kot vsako raziskovalno delo ima tudi to določene omejitve, s katerimi sem se srečevala. Ena od omejitev je bil brez dvoma omejen čas za pridobivanje informacij v obliki polstrukturiranega intervjuja, saj so sogovorniki zelo zaposleni in so se intervjuji odvijali med njihovim delovnikom. Zaradi časovne omejitve je bila verjetno kakšna od informacij izpuščena, saj vprašani niso mogli razmisliti in podati popolnega odgovora oziroma se določenih informacij zaradi časovnega pritiska niso spomnili. Ena največjih omejitev, s katero sem se srečala, je bila kočljivost tematike, ki potencialno razkrije napake pri uvajanju coachinga. Nekatera podjetja niso želela deliti informacij in so sodelovanje v raziskavi odklonila. Zaradi tega izziva sem vsem sodelujočim podjetjem zagotovila anonimnost za zmanjšanje tveganja, vendar je še vedno obstajala možnost, da podjetja ne bodo razkrila vseh informacij, saj si ne želijo, da bi se v javnosti izpostavljale slabe prakse, ki bi potencialno lahko vplivale na njihov ugled v širši javnosti. Omejitev raziskave je tudi, da so bili intervjuvani le kadri, ki skrbijo za uvajanje coachinga v podjetju, in ne vsi deležniki, ki pri coachingu sodelujejo, torej zunanji in notranji coachi, stranke ter odločevalci. Vključitev vseh deležnikov bi vsekakor bilo odlično izhodišče za resnično celosten pregled uvajanja coachinga v podjetje. Omeniti je treba tudi omejitev mojega profila, saj kot coach moje znanje in izkušnje s procesom vplivajo na percepcijo coachinga.

Na drugi strani lahko izpostavim dobro stran raziskave, in sicer, da so v raziskavi sodelovala podjetja, ki imajo drugačne pristope h coachingu, in sem tako pridobila vpogled v različne metode, ki jih uporabljajo, s tem pa je prikazan širok spekter postopkov in strategij, ki jih pri uvajanju uporabljajo. Poslovni coaching se tudi v Sloveniji razvija in zadnja leta postaja vse bolj zanimiv za raziskovanje. Tem za raziskovanje na tem področju je veliko. Priložnost vidim predvsem v raziskovanju merjenja učinkovitosti, saj je coaching proces, ki vpliva na

različna področja in se nekateri njegovi učinki opazijo šele čez čas, pri nekaterih učinkih ne moremo neposredno dokazati, da so posledica le omenjenega procesa. Merjenja so za podjetja stroškovni zalogaj in ta zelo pomemben vidik velikokrat izpuščajo ali pa ga naslovijo le minimalno. Za razvoj področja coachinga je ključno, da se v prihodnjih raziskovanjih naslavljajo vprašanja, ki zahtevajo kritičen pogled na vpeljavo, izvajanje in merjenje rezultatov.

7. Sklep

Raziskava je pokazala, da se podjetja spopadajo s podobnimi izzivi, s katerimi se srečujejo pri uvajanju. Eden od razlogov je, da so vsa naša izbrana podjetja velika in imajo podobno organizacijsko strukturo. Vsako od njih je projekt zastavilo nekoliko drugače, zato sem dobila vpogled v različne prakse, ki jih uporabljajo. Do nedavnega je bilo na področju uvajanja coachinga v podjetja izvedenih zelo malo raziskav in so podjetja morala oblikovati svoje pristope. Preizkušanje jim je prineslo bogate izkušnje, nekatere prakse so se izkazale za odlične, iz drugih pa so se lahko ogromno naučili. Raziskava je potrdila, da je uvajanje coachinga izredno zahteven proces, ki ga je treba obravnavati sistematično in celostno. Podjetja se zavedajo, da je uvajanje s ciljem grajenja kulture coachinga dolgotrajen proces, vendar sledijo svoji viziji in verjamejo, da bodo z njim lahko korenito prispevala k uspešnosti tako podjetja kot njegovih zaposlenih.

Literatura in viri

- Blackman, A., Moscardo, G. & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336–340.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 9–14.
- Britnor Guest, A. & Willis, P. (2017). Articles – The Coaching & Mentoring Network. Pridobljeno 1. 11. 2017, s <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/articles/ViewArticle.asp?artId=77>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *The Learning and Talent Development Annual Survey Report*. London: Avtor.
- Clutterbuck, D. (2010). *Team Coaching*. V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd., str. 271–283). London: SAGE Publications Ltd.
- Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop Exceptional Results Through Coaching*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Corey, G. (2012). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (9. izd.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd.). London: SAGE Publications Ltd.
- Elash, D. D. (2009). *Why Coaching Fails*. Pridobljeno 31. 1. 2018, s <http://www.refresher.com/why-coaching-fails/>
- Ellinger, A. D., Egan, T., Kim, S., Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- European coaching institute. (2017). About us. Pridobljeno 8. 12. 2017, s <http://coaching-institute.eu/>
- European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council. (2014). *The use of internal resources for coaching and mentoring in European companies*. Brussels: European Foundation for Management Development.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Gruban, B. (2009). Individualni vedenjski coaching (IVC). *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 17–39.
- Hagen, M. S. (2012). *Managerial coaching: A review of the literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39.
- Hawkins, P. & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills & development* (2. izd.). Maidenhead: Open University Press.
- International Coach Federation (n. d.). What is professional coaching? Pridobljeno 10. 11. 2017, s <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>

19. Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
20. Kilburg, R. (1997). Coaching and executive character: core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251–267.
21. Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos* (1 izd.). New York: American Psychological Association.
22. Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. Global conference on business, economics, management and tourism (str. 329–334), Prague, Czech Republic: *Procedia Economics and Finance*.
23. Ladyshevsky, R. (2010). *Peer Coaching*. London, England: SAGE Publications Ltd.
24. Lampič, T. & Mihelič K. K. (2017). Coaching v Sloveniji – Analiza izkušenj strank. *Izzivi managementu*, 9(2), 13–21.
25. Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183.
26. Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 232–237.
27. Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 7, 31–49.
28. Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461.
29. Ready, D. A., Conger, J. A. & Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
30. Rock, D. & Donde, R. (2008a). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 10–18.
31. Rock, D. & Donde, R. (2008b). Driving organisational change with internal coaching programmes: part two. *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 75–80.
32. Santos, A. & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 27–45.
33. Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D. & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 67(3), 189–217.
34. Toogood, K. (2012). Strengthening Coaching: an Exploration of the Mindset of Executive Coaches using Strengths-Based Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20, 72–87.
35. Tschannen - Moran, B. (2014). Skills and Performance Coaching V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd., str. 203–217). London: SAGE Publications Ltd.
36. Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275–282.
37. Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance*. San Diego: Pfeiffer.
38. Witherspoon, R. (2000). *Starting smart: Clarifying coaching goals and roles*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Witherspoon, R. & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124–133.
40. World Association of Business Coaches. (2011). *Business Coaching Definition – Worldwide Association of Business Coaches*. Pridobljeno 9. 2. 2018, s <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

Priloga: vprašanja za intervju

1. Kakšna je vaša organizacijska struktura?
2. Kako v podjetju poteka komunikacija?
3. Kako ste prišli na idejo, da bi bil coaching prisoten v vašem podjetju?
4. Kje ste pridobili prve informacije o coachingu?
5. Kakšno je vaše mnenje glede notranjega coachinga?
6. Kakšno je vaše mnenje glede zunanjega coachinga?
7. Kakšno je mnenje o coachingu s strani vrhnjega managementa?
8. Za katere vrste coachinga ste se odločili in na podlagi česa?
9. Na katerih nivojih managementa je coaching prisoten?
10. Kakšnega treninga so deležni zaposleni, ki postanejo vaši notranji coachi?
11. Kako ste se lotili vpeljave coachinga?
12. Kakšna je vaša vizija coachinga?

13. Kakšen plan uvajanja coachinga imate?
14. Sledite določenemu modelu coachinga?
15. Kako coaching predstavljate deležnikom?
16. Kako je bila izbrana oseba, ki je zadolžena za uvajanje coachinga v podjetje?
17. Kako izbirate coache?
18. Kako izbirate stranke?
19. Kaj vam je pomembno pri sodelovanju s partnersko zunanjo organizacijo, ki je specializirana za coaching?
20. Katere so ključne coaching kompetence?
21. Kateri so ključni dejavniki merjenja uspešnosti coachinga?
22. Ali menite, da ste se coachinga lotili sistematično? Zakaj?
23. Coaching proces: Kako sledite dogovorom o času, prostoru, zaupnosti, plačilu in morebitnih preklicih termina?
24. Ali coaching poteka zgolj formalno? Kaj pa neformalno?
25. Kakšen je časovni okvir coaching procesa s stranko?
26. Kako merite coaching?
27. Katere koristi coachinga opazate v podjetju?
28. S kakšnimi izzivi ste se srečali pri coachingu?
29. Kako ste omenjene izzive rešili?
30. Če bi se danes odločali za coaching: kaj bi spremenili? Kaj bi olajšalo uvajanje procesa v podjetje?
31. Kaj je za vas ključno, ko se odločimo za vpeljavo coachinga?

Andreja Fink, mag. posl. ved, je coach po mednarodno akreditiranem programu ICF (International Coaching Federation, ZDA), ki velja za najvišji standard kakovosti na področju usposabljanja coachev. Sodeluje v društvu za razvoj coachinga ter se nenehno izobražuje na področju osebne rasti, psihologije in managementa človeških virov. Med podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani se je poglobila v razvoj človekovih potencialov in uspešno zagovarjala magistrsko delo iz uvajanja coachinga v podjetje. Svoje poslanstvo je našla v coachingu, s katerim ljudem pomaga zaživeti polno in uspešno življenje. Podjetjem pomaga dosegati zastavljene cilje, izboljšati medsebojne odnose in jim svetuje pri uvajanju coachinga v njihovo podjetje.