

Standardi v coachingu

Da bi se izognili posplošitvi, da je coaching brez smisla

Prva coaching konferenca, 2009. Sodelovala sem na okrogli mizi in doletelo me je vprašanje, kaj je najhujše, kar se lahko zgodi, če nimamo postavljenih standardov v coachingu. Eno leto je minilo od tedaj. Poleg tega, da smo vsi profesionalni coachi in potencialni naročniki za eno leto bogatejši z izkušnjami, se na ravni postavitve standardov ni zgodilo nič, zato v prispevku prevzemam pobudo, da se postavijo standardi: pri skupni definiciji coachinga, oblikah coachinga, identifikiranju ključnih kompetenc coacha, ravni kvalifikacije. V prispevku izhajam iz prakse v tujini in ponujam začetno izhodišče za postavitve standardov coachinga pri nas.

Bolj formalno postavitve standardov zagovarjam iz zornega kota coacha in naročnika. Za coacha je postavitve standardov dobra usmeritev za napredovanje v vlogi coacha. Usmerjajo ga vertikalno – praktik, mojster, učitelj – in tudi pri oblikovanju kompetenc, ki so osnova za dobro prakso coachinga.



Poslovni svet je doživel kar precej trendov – v zadnjih letih so bili verjetno odmevnejši TQM, stalno izboljševanje, kreativno vodenje, opolnomočenje, mrežna organizacija, marketinški odnosi, coaching. Za vse se sčasoma pokaže, da ne glede na to, kako privlačno se morda zdi na prvi pogled, ni več tako privlačno, ko je v konkretnem okolju organizacije. Ali je coaching tudi samo to, iz česar bodo podjetja potegnili najboljše, potem pa zavrgla, ali bo ostal kot smiselno orodje osebnega razvoja posameznikov v podjetju in zunaj njega? Če ga bomo podprli z dobrimi standardi, ki jih upoštevamo coachi in poznajo naročniki, je coaching lahko smer, ki ostaja oziroma se kvečjemu dopolnjuje.

V zadnjem desetletju smo bili priča vzponu

coachinga kot orodja, ki se je razvil iz sveta športa in se prenesel na osebni razvoj. Najprej se je coaching uporabljal v podjetjih, kasneje pa je prešel tudi na življenje posameznika – *life coaching* z najrazličnejšimi segmenti: od odpravljanja stresa, prenehanja kajenja do usklajevanja družine in kariere, načrtovanja kariere itd.

V tujini je coaching že nekaj let v vzponu, pri nas pa je postal prepoznavnejši v zadnjih treh letih. Še vedno se razumeva različno, v smislu dober manager kot coach, v zamenjavi z mentorstvom, s treningom, s svetovanjem. Kot v vsaki razvijajoči se panogi tudi na področju coachinga na začetku obstaja veliko število razlag, kaj je coaching in kako lahko pripomore k uspešnosti podjetja in posameznikov.

Počasi se splošno razumevanje coachinga tudi pri nas vse bolj enoti. Več ko je coachev na trgu, pomembnejši so tudi jasni standardi kakovosti.

Pri nas ni formalne organizacije, ki bi skrbela za uvajanje standardov in etike v coachingu. Sama sem skušala opozoriti na prepoznavnost evropskega inštituta za coaching. Coachi, ki jim je coaching poklic, so določili standarde, kodeks etike, raven kvalificiranosti coacha in podporni sistem, ki ponuja sledenje. Izkazalo se je, da potrebujemo lokalni organ, v okviru katerega bomo coachi postavili standarde dobre prakse in jih komunicirali navzven tudi uporabnikom storitev. Menim, da je potrebna organiziranost, da se postavi okvir za delovanje coachev, tipizira oblike co-

achinga, postavi sistem za lokalno akreditacijo, prenos dobre prakse, sicer se lahko vsak coach predstavi po svoje in postavi ceno na trgu ne glede na to, kakšen je njegov osnovni trening, število ur individualnih coachingov, koliko vplaga v svoj razvoj itd. Slabost tega je nevarnost, da vodje, ki so že izkusili coaching, mislijo, da je coaching nesmiseln. Seveda včasih res še niso pripravljeni za coaching, včasih pa raven ali tip coachinga enostavno ni primeren za organizacijo. Vendar ko je nekaj trendovsko, se marsikdo odloči bolj po načelu poskusimo kot pa z načrtnim izborom po vnaprej zastavljenih merilih. Prav mogoče je, da se nato tej organizaciji predstavi coach, ki bi lahko vodstvu pomagal k boljšim poslovnim rezultatom, ampak so vrata zaprta, ker je obveljalo: smo poskusili, ampak odziv je bil mlačen.

Več ko je coachev na trgu, pomembnejši so tudi jasni standardi kakovosti.

Pri naročnikih pogosto slišim, da je že veliko coachev, vendar podatki kažejo drugače. Te organizacije omogočajo potencialnim naročnikom tudi vpogled v bazo registriranih

coachev. V obeh organizacijah je razvidno, da smo vpisane v register tri osebe. Dopuščam, da je v sistemu kakšna napaka in se opravičujem, če je še kakšen slovenski coach več. Gotovo ga ni v registru *WABC (Worldwide association of business coaches)*. Za pridobitev članstva v tej organizaciji moraš na primer biti aktiven v poslovnem coachingu ali treningu, imeti vsaj tri leta izkušenj v poslovnem coachingu, vsaj 7 let poslovnih izkušenj, v zadnjih treh letih mora biti vsaj 15 podjetij, pri katerih se je izvajal poslovni coaching, predstaviti dokaz, da ste izvajali coaching vsaj 5 poslovnih strankam v zadnjem letu, predstaviti referenčno izjavo 5 poslovnih strank ali 3 poslovne stranke in 2 udeležence coaching treninga, ki ste ga izvajali.

Pri nas ni formalne organizacije, ki bi skrbela za uvajanje standardov in etike v coachingu.

Akreditacija pri vseh treh organizacijah ni enostavna in je investicija, za katero verjetno marsikateri coach ne vidi smisla. Za zdaj. Glede na rezultate raziskave, ki sem jih leta 2007 izvedla v sodelovanju z revijo *Manager*, je kvalifikacija coacha kot merilo za izbor coacha na zadnjem mestu, pred tem so priporočila, osebni stil in nastop coacha. Podobno kažejo rezultati v tujini pri naročnikih podjetnikih. Drugačna slika je v velikih podjetjih. Študija *ICF Global Coaching Study*, ki jo je izvedla svetovalna hiša *PricewaterhouseCoopers*, kaže, da 52 odstotkov coachev poroča, da so njihovi potencialni naročniki, preden so jih najeli, želeli vedeti, ali so akreditirani (vir: *International Coaching Federation*).

Glede na rezultate raziskave, ki sem jih leta 2007 izvedla v sodelovanju z revijo Manager, je kvalifikacija coacha kot merilo za izbor coacha na zadnjem mestu, pred tem so priporočila, osebni stil in nastop coacha.

Res je tudi, da sistem akreditacije še ne zagotavlja dobrega coachinga. Gotovo pa zmanjšuje nevarnost slabega. Zagotavlja urejeno obliko, formalizacijo, ki jo potrebuje vsaka stroka. Ker je to stroka z visoko ravno zaupanja med stranko in coachem in ker ima coach kljub svoji nevtralnosti veliko vlogo pri vodenju posameznika, je pomembnejše, da se vseeno tudi med coachi postavi transparentnejši pregled, kaj obstaja na trgu in kako lahko coach razvija kompetence, da bi lahko do-

Na osnovi zapisanih standardov pri navedenih mednarodnih organizacijah predlagam postavljanje standardov na teh ravneh:

- enotna definicija coachinga in oblik coachingov,
- sklep glede prevoda coachinga v slovenski jezik,
- potrebne kompetence coacha,
- raven kvalifikacije coacha,
- ustreznost treninga coaching in dopolnitvenih treningov,
- cena coachinga.

Glede na razlike med tipi coachinga je smiselni osnovni pregled standardov, ki velja za katerokoli obliko coachinga. Nato pa se glede na obliko dodajo standardi, potrebni za natančno tisto obliko coachinga. Taka diferenciacija je pomembna v luči razvoja coacha, saj je lahko usmeritev pri razvoju lastnih kompetenc. Takšni standardi so v pomoč naročnikom coachinga in tudi dokaz, da želi coach – če je šel skozi ta proces – svoje delo opravljati strokovno in s popolno predanostjo.

segal standarde kakovosti.

Prednost tega, da v tem formalnem delu šele zdaj sledimo tujini, je ta, da imamo na voljo vsaj tri organizacije, ki so te standarde že postavile in lahko naredimo izbor tega, kar že je, morda z malce lokalnega pridiha.

Enotna definicija coachinga

V raziskavi o uporabi coachinga pri nas je večina anketiranih coaching definirala kot praktično in ciljno usmerjeno obliko učenja 1-1, ki jo uporabljajo vodilni kadri za izboljšanje delovne učinkovitosti, vodenja, načrtovanja kariere, sprejemanju odločitev glede uvajanja sprememb v podjetju ali kot izobraževalni proces 1-1, ki omogoča učinkovitejše učenje in razvoj posameznika, s čimer se izboljša njegov prispevek k uspešnosti podjetja. Ker so se razvile različne oblike coachinga, je tako razumevanje preozko. V tem prispevku ne predlagam skupne definicije, ker menim, da je to delo skupine coachev, ki jim je v interesu tudi postavljanje stroke, ubeseditve, ki bi pojasnjevala coaching dovolj široko, da se lahko vključijo vse oblike coachinga, dovolj enostavno, da bi bila jasna uporabniku, potrebna.

Na svetu obstajajo tri ključne organizacije za akreditacijo coachev in ena, specializirana za *business coaching*. *ICF – International Coaching Federation* je svetovna organizacija, ki postavlja visoke strokovne standarde, podeljuje neodvisne certifikate, ustvarja močno mrežo kvalificiranih coachev. *IIC – International Institute for Coaching* je organizacija, ki je bila prvotno ustanovljena z namenom postaviti standarde coachinga v Evropi, zaradi zanimanja Avstralije in Južne Afrike pa se je kasneje preimenovala iz evropskega inštituta za coaching v mednarodni inštitut za coaching. Coachem ponuja informacije glede izobraževanja, podeljuje neodvisno akreditacijo in vpis v mednarodni register coachev.

ASC – Association for Coaching je organizacija, ustanovljena, da širi prepoznavnost coachinga, visokih standardov v coachingu, in je vir informacij za coache.

WABC – Worldwide Association of Business Coaching je organizacija, namenjena coachem, ki se ukvarjajo s coachingom v poslovnem svetu. Akreditacija in standardi so prirejeni posebej za poslovni coaching.

Dobro poznavanje sebe – upravljanje sebe	Poznavanje veščine coachinga	Sposobnosti poslovnega in vodstvenega coachinga
<ul style="list-style-type: none"> • Samozavedanje lastnih dejanj, misli in čustev v določenih aktivnostih in razumevanje povezav med njimi • Zavedanje lastnih prednosti in omejitev ter osebnih razvojnih področij • Zaupanje v lastno vrednost in sposobnosti • Konstruktivna samoregulacija čustev in misli tako, da podpira vedenje, ki prispeva k razvoju organizacije • Integriteta • Sprejemanje odgovornosti • Prilagodljivost spremembah • Poudarek na odličnosti • Samoiniciativnost • Kreativnost in inovativnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Etičnost • Poznavanje in sposobnost jasne razlage razlik med coachingom, mentorstvom in psihoterapijo • Prepoznavanje meja lastnih strokovnih kompetenc (preusmeritev na drugega strokovnjaka) • Pogodbeni odnos s stranko • Zaupanje in spoštovanje • Navezovanje stika • Sposobnost prilagodljivosti v procesu, zna izrabi trenutek v coachingu, dostopa do intuicije in notranjih občutkov, je miren in prizna, ko nečesa ne razume, zna uporabljati humor, kaže zaupanje tudi ob zahtevnejših temah • Aktivno poslušanje • Prilaganje temi pomembni za stranko • Učinkovito postavljanje vprašanj • Jasno komuniciranje • Vpodbujanje globljega razumevanja • Vzpodbujanje osebne preobrazbe in aktivnosti • Načrtovanje in postavljanje ciljev • Fokus na cilje • Spremljanje procesa • Končevanje coachinga 	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje konteksta organizacije • Razumevanje poslovne terminologije • Poznavanje sistemske teorije • Poznavanje teorij vodenja in menedžmenta • Razvijanje lastnega posla • Prepoznavanje ključnih deležnikov v podjetju in navezovanje odnosov z njim

ICC

Coaching na delovnem mestu
(100 treninga coachinga, 50 ur coaching v praksi, reference, posnetki seans)

Coach praktik
(150 ur treninga, 50 ur coachinga, pričanje strank, posnetki seans)

Akreditirani senior coach
(300 ur treninga coachinga, 750 ur coachinga, testiomionali in posnetki seans)

Coach mojster
(450 ur treninga coachinga, 4000 ur coachinga, testiomionali in posnetki seans)

Coach učitelj
(600 ur treninga coachinga, 8000 ur coachinga, testiomionali in posnetki seans)

ICF

Certificirani coach
(100 ur coachinga, najmanj 8 strank, 2 referenčni pismi kvalificiranega coaca)

Profesionalni coach
(750 ur coachinga, najmanj 25 strank, 10 ur z mentorjem, dodatni trening)

Mojster coach
(minimum 2500 ur, 10 ur z mentorjem, dodatni trening)

Imenovanje coachinga

Vsakič, ko sem o coachingu razlagala komu iz medijev, se je beseda coaching vedno zataknila pri prevodu: osebno svetovanje, trening, trener, celo vodnik. Sedaj je že malo bolj običajno, da se uveljavlja tudi beseda coaching. Res pa je, da je nerodnost te besede, da se izgovarja drugače, kot piše. Že pri marketingu je bila težnja, da bi se prevajal kot trženje, vendar se tudi v slovenskem jeziku beseda prebere marketing. Pri coachingu bi bila slovenska različica kovčing. Za zdaj ni standarda, kaj je ustrezna uporaba.

Kompetence coacha

Ko oseba začne delovati kot profesionalni coach, je razumljivo, da ne more imeti vseh kompetenc. Vendar je jasna definicija kompetenc dobra osnova za nadaljnje usposabljanje. Z načrtno gradnjo kompetenc se lahko coach praktik premika do mojstrske ravni.

Kompetence coaching sem razdelila na tri skupine. V prvi skupini so kompetence, ki se nanašajo na dobro poznavanje sebe, v drugi se nanašajo na poznavanje večšin coachinga in v tretji se nanašajo na obliko coachinga.

Predlog in primer, ki ga navajam, se nanaša na poslovni coaching. Osnova za pripravo tega predloga so bile kompetence, navedene na straneh ICF, IIC, ASC in WABC.

Raven kvalifikacije coachev

S podeljevanjem akreditacij posameznikom in organizacijam, ki delujejo na področju coachinga, coaching utrjuje status profesionalne dejavnosti, dokazuje svojo profesionalnost na podlagi neodvisnih meril za pridobivanje akreditacij in zagotavlja, da strokovnjaki in organizacije s

področja coachinga ustrezajo tem merilom.

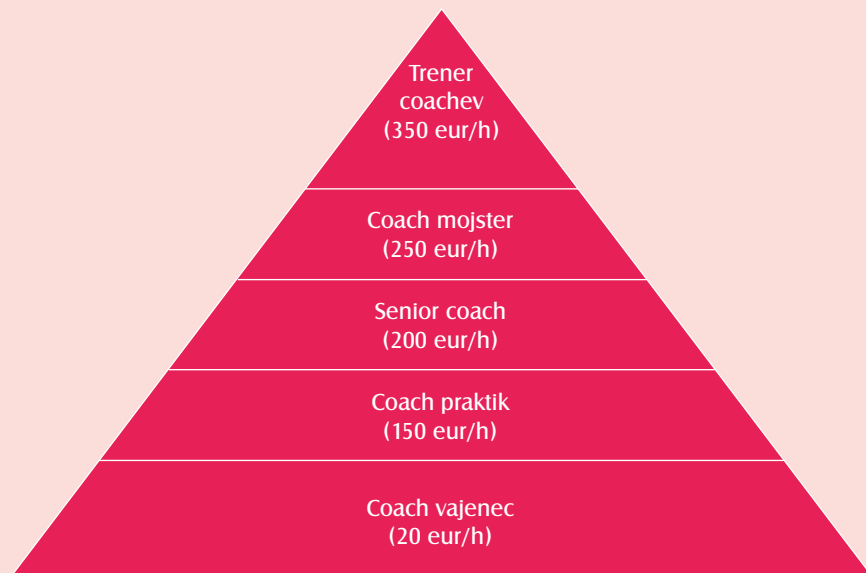
Med akreditiranimi coachi so strokovnjaki z najrazličnejših področij. Obstajajo življenjski, korporativni, izvršni, poslovni, športni, zdravstveni trenerji in tisti, ki delujejo na področju upokojitve, medčloveških odnosov, starševstva ali uravnoteženja poklicnega z zasebnim. IIC in ICF sta postavili standarde glede ravni kvalifikacije coachev. Omogočajo postavitev strukture za osebno napredovanje coacha, meril izkušenosti coacha za naročnika in so lahko osnova za postavitev urne postavke coachinga glede na izkušnost.

Ustreznost treninga coaching in dopolnitvenih treningov

Običajno se pri razvoju stroke pojavijo tudi različne oblike usposabljanja, ki lahko vodijo do opravljanja lastne prakse. ICF in IIC postavljata tudi standarde za izvajalce usposabljanja, saj se tako lahko zagotovi pregled nad ponudniki usposabljanja in njihovo kakovostjo. Pri nas bi morali, če bi želeli postaviti standarde na tem področju, tudi narediti domačo nalogo, od tega, kako naj bo sestavljen program, do tega, kdo ga lahko izvaja kot trener coachev. Ker je za napredovanje v ravni kvalifikacije potrebno tudi vsakoletno dodatno usposabljanje (minimalno 25 ur, specifičnih za prakso coaching), bi bilo treba tudi za to dodatno usposabljanje narediti izbor, ki bi coache usmerjal pri njihovem razvoju.

Cena coachinga

Ko coach konča osnovni trening in pridobi diplomu pri izvajalcu usposabljanja, mora pred pridobitvijo akreditacije že opraviti vsaj



Osnovna etika coachinga

Kot nekakšni opomnik coachu navajam tudi nekaj najpogostejših usmeritev za coacha v razmerju do naročnika. Povzela sem jih iz organizacij in združenj za coaching.

- Coach mora zagotoviti, da naročnik popolnoma razume dogovor in pogoje: cena, proces, lokacija coachinga, frekvenca srečanj.
- Coach ne sme naročnika zavajati s pomanjkljivimi informacijami o rezultatih coachinga oziroma o tem, kaj lahko naročnik pričakuje od coachinga.
- Coach mora vse stranke obravnavati enako, s spoštovanjem in integriteto, in spoštovati vrednote, prepričanja in cilje stranke, ne glede na odstopanja od pogleda coacha.
- Coach ne sme zlorabiti zaupanja stranke.
- Coach ne sme podaljšati razmerja s stranko, ko ugotovi, da stranka nima več koristi od coachinga.
- Coach mora spoštovati pravico stranke, da kadarkoli konča razmerje.
- Pri poslovnem coachingu mora coach dobiti pisno potrditev stranke, preden da poročilo podjetju.
- Coach mora obvestiti klienta o vsaki situaciji, ki bi utegnila imeti negativen vpliv na razmerje.
- Coach se ne sme spustiti na raven postavljanja diagnoze (psihične ali fizične).
- Coach mora poznati svoje osebne in profesionalne ovire. Če ni v dobri formi, naj ponudi nadomestnega coacha za obdobje, ko mora rešiti osebne težave. Profesionalno – coach mora vedeti, da oseba potrebuje pomoč psihologa, in jo usmeriti naprej.
- Coach mora gradivo, zapiske coachinga imeti varno spravljene v skladu s predpisi o varovanju osebnih podatkov.
- Coach mora imeti izdelan sistem za pridobivanje povratnih informacij od trenirane osebe.
- Coach mora imeti svoj sistem rednega mentorstva/coachinga/svetovanja kot obliko podpore svojemu delu.

Ko preberemo seznam, hitro ugotovimo, da je zapisan na način »mora« in »ne sm«. Če bi tudi v tem delu izhajali iz principov coachinga, bi bilo dobro razmisliti tudi o tem, kako formulirati ubeseditev, da bi se izognili predpisom, ampak to so res usmeritve, ki jih lahko coach uporabi kot pomoč pri opravljanju kakovostne prakse.

50 ur coachinga, od tega 80 odstotkov plačljivih. Za zdaj vsak coach postavi ceno po lastni presoji. Ker je zraven še negotovost, ker šele začneja svoje delo kot coach, bi bilo včasih bolje, da teh ur ne bi računal. Organizacije, ki podeljujejo akreditacije, pa zahtevajo, da morajo biti ure plačljive. Če velja, da lahko profesionalni coach računa za svojo uro coachinga 200 €, bi bil smiseln znesek na začetku 20 €. Ob pridobitvi akreditacije coach praktik je smiselno cenovno pozicioniranje 150 € na uro, akreditirani senior coach ali profesionalni coach 200 € in coach mojster 250 €. Predlog sem zasnovala na gibanju cen v slovenskem poslovnem okviru. Pri individualnem coachingu, ko so plačniki posamezniki, je težko zaračunavati take cene, ker so za posameznike previsoke.

Kako coach lahko spremlja svoj napredek in napreduje v skladu s standardi stroke

Pri organizaciji IIC vsak član spremlja opravljene ure coachinga (*coaching hours log*) in piše dnevnik o trajnostnem osebnem razvoju

(CPD – *continuous professional development log*). Oba dokumenta coach uporabi predvsem kot analitično razvojno orodje zase, za inštitut, ker sta oba del akreditacije za raven kvalifikacije in morda za predstavitev naročniku.

Kako določiti stanje za coache, ki niso sistematično spremljali svojega dela

Marsikateri coach, ki dobro opravlja svoje delo, ga ni sistematično spremljal – izvedenih ur, svojega izobraževanja, sestankov z mentorjem ali supervizorjem. Ker temelji coaching na zaupanju, bi bilo smiselna tudi v teh primerih rešitev, ki bi coachem omogočala pridobitev ravni kvalifikacije. Recimo izračun opravljenih ur na osnovi kalkulacije števila coachingov na dan, dni v tednu, trajanje posamičnega coachinga, oblika in poročanje o treningih.

V prispevku sem se te teme lotila, da bi postavila ogrodje, izhodišče za to, da bi tisti, ki delujemo v coachingu, lažje postavili temelje stroke in omogočili nadaljnji razvoj.

Predstavitve coacha, ki bi naročniku omogočala primerljivost med coachi

- Raven kvalifikacije,
- število ur coachinga,
- oblika coachinga,
- opravljeni treningi in
- znanje.

Za poslovni coaching so relevantni podatki tudi:

- število let izkušenj na vodstveni poziciji v korporaciji in
- spremljanje poslovne literature.

PLANET
GV



Vse, ki želite postati (še boljši) predavatelji, vabimo na tečaj

ŠOLA ZA PREDAVATELJE Usposabljanje (notranjih) izobraževalcev

Šola traja 16 šolskih ur in vključuje tri srečanja v juliju: **5., 6. in 7. julija 2010 od 9. do 13. ure.**

Šola bo v GV-učilnici, Einspielerjeva ulica 6, v Ljubljani.

PROGRAM ŠOLE

Sposobnosti za učenje in učni stili • Učenje kot komunikacijski proces • Priprave na izvedbo učnega procesa • Učne metode in moderatorske tehnike • Spodbujanje sodelovanja udeležencev v učnem procesu • Dinamika učnih skupin in osebna kredibilnost predavatelja • Izvedba predavanja z izbrano temo z izbranimi učnimi metodami

Opravljen zaključni izpit vam prinaša certifikat »usposobljeni predavatelj«.

ŠOLO ZA PREDAVATELJE BO VODILA

dr. Daniela Brečko, strokovnjakinja za osebni razvoj, razvoj kadrov in umetnost prenašanja znanja

Osebna odličnost predavatelja in trenerja se skriva v pristopu k podajanju znanja!

PODROBNEŠI PROGRAM, INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana

Prijave in računi: 01/30 94 446, splošne informacije: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si



Pravi za vas!
www.aktiv.si

AKTIV.SI

- Aktualne novice s področja trga dela, gospodarstva in zakonodaje,
- informacije o zaposlitvenih priložnostih,
- nasveti za obvladovanje kariere in delovnih izzivov,
- odnosi in ustvarjanje pozitivne delovne atmosfere,
- zaslužek in upravljanje prihodkov,
- vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje,
- razvedrilo, zdravje in lepša stran dela.

Vsak dan sveže novice na spletnem mestu www.aktiv.si, najzanimivejše vsebine pa vsak mesec tudi v tiskanem brezplačniku po vsej Sloveniji.

- V podjetju Aktiva HRM:
- urejamo in vodimo vse potrebne kadrovske evidence za učinkovito delovanje podjetja
 - ponujamo kadrovsko-pravno svetovanje
 - najdemo kadre, ki jih iščete
 - posredujemo delovno silo.

 **AKTIVA**
HRM

Aktiva HRM d.o.o.
Ljubljanska c. 12 f, Trzin
T: 01 560 31 57
info@aktiv.si

Aktiva HRM je član
Aktiva skupine.