

# Coaching v Sloveniji

## Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti?

Pri nas je mogoče paziti pomanjkanje splošnega pregleda nad dogajanjem v coachingu. Pogosto se coachi osredotočajo le na svoje delo, zato nimajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja na tem področju in kaj počne konkurenca. Namen tega članka je vsaj deloma zapolniti to vrzel in s tem dati coachem orodje za primerjavo lastnega dela z dejavnostjo ter ponuditi smernice njihovem nadaljnjemu razvoju in s tem razvoju dejavnosti, pa tudi dvigniti raven zavedanja o coachingu pri nas med organizacijami in posamezniki.



Dejavnost coachinga je ena številnih možnosti razvoja ljudi, ki so na voljo. V svetovnem merilu je približno 47.500 coachev, od katerih jih je 37,5 odstotka v Zahodni Evropi, 33,2 odstotka v Severni Ameriki, preostalih 29,3 odstotka pa drugje po svetu (International Coach Federation, 2012, str. 5–8). V Evropi je razporeditev coachev zelo neenakomerna. Najmočnejši državi po številu coachev sta Velika Britanija in Nemčija, ki skupaj pomenita le 20 odstotkov prebivalstva v Evropi, imata pa kar 70 odstotkov coachev na stari celini. Hkrati pa ima Vzhodna Evropa (kamor citirano poročilo vključuje tudi Slovenijo) le 5 odstotkov evropskih coachev, čeprav ta del pomeni 40 odstotkov evropskega prebivalstva (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 99). Kljub omenjenim podatkom lahko zatrdimo, da je tudi pri nas dejavnost coachinga vse prepoznavnejša in da se zanjo odloča čedalje več organizacij in posameznikov. Skupaj z naraščanjem

zanimanja za coaching narašča tudi ponudba. Ker me je zanimalo več o dejavnosti pri nas, njenih procesih, učinkovitosti in tudi prihodnosti, sem med slovenskimi coachi izvedel raziskavo.

*Coaching obstaja na slovenskem trgu in tudi na tujih trgih že toliko časa, da enostavno ne more biti označen za modno muho, ki se pojavi, traja krajši čas in izgine.*

Najprej sem si pripravil seznam slovenskih coachev, podatke o tem pa sem deloma dobil z lanske konference o coachingu in iz imenika coachev, ki je ob tej priložnosti izšel, deloma pa tudi iz slovenske literature o coachingu ter

z raziskovanjem spleta. Raziskava je potekala med sredino maja in sredino julija 2012. Odziv slovenskih coachev je bil zelo dober – odzvalo se je 19 slovenskih coachev, ki so mi bili pripravljeni predstaviti njihove izkušnje in poglede na dejavnost. Z večino sem imel polstrukturirane intervjuje, nekateri pa so mi zaradi utemeljenih razlogov odgovore poslali v elektronski obliki. Prejete informacije sem pregledal, jih združil po vsebinsko povezanih sklopih in pripravil odgovore na ključna vprašanja, ki sem si jih na začetku zastavil.

### Ali je coaching primarna dejavnost coachev

Že v uvodu v raziskavo je bilo možno hitro ugotoviti, da marsikateri coach poleg dejavnosti coachinga deluje tudi v drugih (povezanih) dejavnostih. Zato sem coache vprašal, ali je coaching nji-

hova primarna dejavnost – primarna v smislu prihodkov, ki jih dejavnost prinese. Skoraj polovica v raziskavo vključenih coachev je dejala, da coaching pomeni vsaj 50 odstotkov njihovih prihodkov, hkrati pa je delež tistih, ki se ukvarjajo le s coachingom bistveno nižji (približno 20 odstotkov v raziskavo vključenih coachev). Drugim coaching ne pomeni primarne dejavnosti. V vzorcu je mogoče opaziti tudi znaten delež (20 odstotkov) tistih, ki jim coaching pomeni manj kot četrtino prihodkov. Zato je mogoče na podlagi teh podatkov sklepati, da se coachi pri nas (vsaj večinoma) ukvarjajo s coachingom in tudi z drugimi (povezanimi ali nepovezanimi) dejavnostmi. Se pa delež izvajanja coachinga med drugimi dejavnostmi razlikuje med coachi.

## Primerjava med Slovenijo in tujino

Prvo od ključnih vprašanj v raziskavi je bilo, *kje je coaching pri nas v svojem razvoju v primerjavi s svetom*. Smer odgovora na to vprašanje nakazuje že literatura (Frank Bresser Consulting, 2009): Slovenija je v življenjskem ciklu coachinga pravzaprav šele na začetku – v fazi uvedbe in coaching res postaja bolj priljubljen v tem okolju, hkrati pa je osveščenost organizacij in posameznikov o vsebini ter koristih coachinga še vedno premajhna.

*Skupinski coaching je pri nas manj pogost in malo razvit (v primerjavi s coachingom 1 na 1). Glavni razlog za to bi lahko iskali v slovenski kulturi, ki je do odprtega obravnavanja osebnih zadev v skupini še zelo zadržana.*

Če bi torej razvitost coachinga pri nas želeli primerjati z razvitostjo coachinga v svetu, ne bi mogli dati enostavnega odgovora. Večji del Južne in Vzhodne Evrope je približno na enaki ravni razvitosti coachinga kot Slovenija, saj so v fazi uvedbe coachinga še države, kot so Rusija, Hrvaška, Grčija, Madžarska. Hkrati pa imajo večji trgi v Evropi, recimo Nemčija, Velika Britanija, Francija, celo Češka in Slovaška, coaching že mnogo razvitejši in je v fazi rasti, v fazi zrelosti pa sta le dve državi na svetu, zato ima coaching zelo pozitivno prihodnost (Frank Bresser Consulting, 2009). Podobno ga uvrščajo tudi intervjuvani slovenski coachi. Pri nas je bil uradno priznan pozneje kot v državah z razvitejšim coachingom (denimo ZDA, od koder izvira). Temu primerno je tudi stanje na tem področju in pogosto se zdi, da gre marsikdaj za nekakovosten coaching, da je premalo nadzora in regulacije, da so vstopne ovire preizkuse, zato se lah-

ko v dejavnost vstopi enostavno, in da je premalo kontinuiranega izobraževanja coachev. To kaže, da je dejavnost pri nas še mlada, zato razvojno zaostaja za državami z najrazvitejšim coachingom. Kljub temu je možno opaziti prizadevanja, ki naj bi dejavnost dvignila na višjo raven. Mislim seveda na poskuse uvajanja osnovnih kodeksov dela, tudi strokovnih konferenc, na katerih se coachi povezujejo in izmenjujejo dobro prakso, hkrati pa skrbijo tudi za večjo prepoznavnost tega področja. Menim, da se za uspešen razvoj dejavnosti v prihodnosti ni bati.

## Učinkovitost coachinga

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo, *ali je coaching res investicija, ki nima večjega končnega rezultata, ali gre za dejavnost, ki zelo vpliva na uspešnost ljudi, ki grede skozi ta proces*. Literatura omenja številne koristi coachinga. Raziskava je denimo pokazala, da zmanjšuje čas izvajanja posameznih operacij, s čimer močno vpliva na izboljšanje posameznikove produktivnosti in uspešnosti čez čas (Liu & Batt, 2010, str. 284–286). Managerji, ki so delali z zunanjimi coachi, so si večinoma postavljali bolj specifične cilje od managerjev, ki niso šli skozi ta proces (Smither idr., 2003, str. 39). McGovern idr. (2001) pa so izračunali celo donosnost investicije v coaching in ugotovili, da je v povprečju organizaciji prinesla skoraj šestkrat toliko, kot je bil začetni vložek (to je precej konzervativna ocena, saj poročajo o primerih, ko je bil ta koeficient precej večji). Podoben izračun je pripravil tudi Kearns (2006, str. 42) in ugotovil, da je donosnost coachinga na letni ravni tudi 200-odstotna glede na začetni vložek.

*Slovenija je v življenjskem ciklu coachinga pravzaprav šele na začetku – v fazi uvedbe in coaching res postaja bolj priljubljen v tem okolju, hkrati pa je osveščenost organizacij in posameznikov o vsebini ter koristih coachinga še vedno premajhna.*

Da coaching zelo vpliva na uspešnost, je mogoče ugotoviti tudi na podlagi rezultatov raziskave. Coachi namreč menijo, da najbrž ljudje sploh ne bi želeli plačevati za storitev, ki ne bi prinesla pozitivnih sprememb. Teh ne zaznavajo le coachi sami, temveč tudi njihove stranke, saj slednje že med procesom dajejo povratne informacije o svojem napredku, pogosto pa tudi po končanem procesu s coachi kontaktirajo in jim povedo, da so z rezultati

coachinga zadovoljne. Seveda je težko govoriti o tem, kaj je ključni pozitiven učinek coachinga, saj je njegov namen različen in odvisen od želja ter potreb strank. Lahko gre po eni strani za merljive učinke – denimo vpliv na produktivnost posameznika, po drugi pa je veliko učinkov, ki jih ni enostavno izmeriti – recimo večji samozavest in motivacija, pomaga lahko pri spremembi mišljenjskih vzorcev, zagotovi večjo kakovost posameznikovega življenja itd. Zato večinoma ne moremo govoriti o investiciji brez končnega rezultata, treba pa je dodati te pogoje za uspeh coachinga:

1. coach mora že na začetku coachinga jasno nakazati, kaj stranka lahko pričakuje od procesa in morebitne večje razlike v pričakovanih uskladi ti že takoj (če to ni mogoče, je proces bolj ustavititi);
2. cilji morajo biti na začetku zastavljeni zelo natančno in jasno, jasni pa morajo biti tudi indikatorji, ki bodo pokazali, kdaj je cilj dosežen;
3. motivacija za spremembo mora prihajati iz osebe, ki se procesa udeleži, ne pa od zunaj – če organizacija kot naročnik pošlje zaposlenega na coaching z željo, da pride pri njem do določenih sprememb, posameznik pa potrebe po spremembi ne čuti ali ne želi, gre za investicijo, ki ne bo imela koristi.

*Najmočnejši državi po številu coachev sta Velika Britanija in Nemčija, ki skupaj pomenita le 20 odstotkov prebivalstva v Evropi, imata pa kar 70 odstotkov coachev na stari celini.*

Hkrati se je treba zavedati, da lahko coach pomaga stranki pri njeni nadgradnji, vendar ima velik del odgovornosti o uspehu te »investicije« tudi stranka, saj je odvisno, koliko časa med posameznimi srečanji s coachem nameni delu v zvezi z zastavljenimi cilji. Coachi namreč pogosto poudarjajo, da sami nimajo čudežne paličice, s katero bi v trenutku rešili težave strank, temveč da gre za zahteven proces, ki poleg finančne investicije zahteva od stranke predvsem veliko časa in truda. Ob ustrezni količini slednjih dveh pa o uspešnosti coachinga ne kaže dvomiti.

## Skupinski coaching

V raziskavi sem se delno posvetil tudi skupinskemu coachingu, saj je bilo tretje raziskovalno vprašanje, *kako pogost je pri nas skupinski coaching*. V tuji literaturi so predstavljeni že številni modeli skupinskega coachinga. Eden zanimivejših je od Kets de Vriesa idr. (2010, str. 10–12), pri katerem je glavni del

## Sklepne misli

Rezultati raziskave so pokazali, da je dejavnost coachinga koristna za organizacije in posameznike. Ima močno perspektivo, kljub temu pa bo za njen razvoj v prihodnje treba storiti še marsikaj. V članku sem opozoril le na nekatera področja, ki so problematična in jih bo treba še razvijati. Kot vsaka mlada dejavnost ima tudi coaching začetniške težave. To je čisto normalno. Če bodo slovenski coachi našli rešitve zanje, pa bomo lahko čez deset let o coachingu govorili kot o dejavnosti, ki je slovenskim organizacijam in zaposlenim pomagala, da so postali učinkovitejši in zato bolj konkurenčni na evropskem in globalnem trgu.

procesa namenjen skupinski obravnavi posameznika. Pri njej morajo s svojimi pogledi sodelovati vsi udeleženci skupinskega coachinga. Pri nas je skupinska/timska dinamika v coachingu še precej na začetku. Čeprav je nekaj coachev omenilo, da skupinski coaching ponujajo in imajo z njim izkušnje, večinoma poudarjajo, da je delež skupinskih coachingov minimalen, čeprav ga nekateri opisujejo kot učinkovitejšega od individualnega coachinga (1 na 1). Nekateri pa priznavajo tudi, da skupinske aktivnosti, ki jih izvajajo, ne bi bilo mogoče imenovati coaching (in jih zato tudi ne prodajajo s tem imenom) in govorijo o tako imenovanih moderacijah, delavnicah itd., v le dveh primerih pa je bilo mogoče zaznati, da coachi skupinsko dinamiko izvajajo podobno, kot jo opisuje omenjena literatura. Zato lahko rečemo, da je skupinski coaching pri nas manj pogost in malo razvit (v primerjavi s coachingom 1 na 1). Glavni razlog za to bi lahko iskali v slovenski kulturi, ki je do odprtega obravnavanja osebnih zadev v skupini še zelo zadržana.

### Modna muha ali poklic prihodnosti?

Zadnje raziskovalno vprašanje je bilo, *ali je coaching res le trenutna modna muha ali gre za poklic, ki bo imel v prihodnosti eno pomembnejših vlog*. V tem primeru je odgovor vseh coachev bolj ali manj soglasen. Coaching obstaja na slovenskem trgu in tudi na tujih trgih že toliko časa, da enostavno ne more biti označen za modno muho, ki se pojavi, traja krajši čas in izgine. Coaching se je marsikje že uveljavil kot dejav-

nost, tudi pri nas je možno opaziti premike v tej smeri. Upravičeno je trditi, da coaching v vprašanju zavzema drugo pozicijo – pomemben poklic prihodnosti. Tempo življenja je vse hitrejši, zato bodo ljudje čedalje pogosteje potrebovali pomoč pri iskanju rešitev, saj sami ne bodo imeli dovolj časa za to. Pomemben bo tudi osebni razvoj posameznikov.

### *Coachi ugotavljajo, da je za dvig kakovosti storitev pri nas bolj kot ustanovitev pristojne strokovne institucije potrebno nadaljnje izobraževanje trga o coachingu.*

Če bo coaching res postal prepoznavnejši tudi pri laični javnosti, ne le v organizacijskem kontekstu, kot je bolj ali manj zdaj, se bo tudi povpraševanje po njem še povečevalo, zato bi lahko v prihodnje o njem govorili kot o eni najhitreje razvijajočih se področij pri nas, tako kot je to že (bilo) možno opaziti v državah z razvitejšim coachingom.

### Organiziranost dejavnosti

Zanimivo vprašanje, ki se je pokazalo pri intervjujih, je bilo tudi, ali bi različne strokovne institucije in združenja za coaching pri nas pripomogla k dvigu ravni na podlagi uvedbe standardov. Mnenje coachev je tudi pri tem deljeno. Po eni strani se strinjajo, da bi bila strokovna institucija gotovo dobrodošla, hkrati pa opozarjajo, da obstoj institucije še ni zagotovilo za dvig kakovosti storitev. Podobno menijo tudi o standardih v coachingu, za uvedbo in nadzor katerih naj bi bila institucija pristojna.

### *Že v uvodu v raziskavo je bilo možno hitro ugotoviti, da marsikateri coach poleg dejavnosti coachinga deluje tudi v drugih (povezanih) dejavnostih.*

Coachi se večinoma strinjajo, da je osnovne standarde v dejavnost sicer treba uvesti, toda ne na silo. S standardi začnemo namreč dejavnost hitro omejevati, s tem pa omejimo tudi njen potencialni razvoj. Coachi ugotavljajo, da je za dvig kakovosti storitev pri nas bolj kot ustanovitev pristojne strokovne institucije

potrebno nadaljnje izobraževanje trga o coachingu (za kar bi bila lahko pristojna tudi omenjena institucija). Trg je namreč tisti, ki po coachingu povprašuje. Če bodo organizacije bolje vedele, kaj je coaching, kako naj bi potekal, čemu ga pravzaprav sploh uporabljati, kakšne rezultate lahko pričakujejo, bodo tudi do coachev veliko zahtevnejše. Bolj bodo preverile reference in kvalifikacije/certifikate coacha, se pozanimale o njegovem načinu dela in jih najemale bolj kritično kot do sedaj. Dokler pa ne bodo videli razlik med coachi na trgu, tudi institucije in certificiranja nimajo večjega pomena.

**Jure Porenta** je diplomant Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in generalni sekretar pri Društvu za kadrovske dejavnosti Ljubljana (DKD Ljubljana).

### Literatura

- Frank Bresser Consulting (2009, avgust). Global Coaching Survey. The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009. Cologne: Frank Bresser Consulting. 15. 10. 2011 – <http://www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-report.pdf>.
- International Coach Federation (2012). 2012 ICF Coaching Study – Executive Summary. Lexington: ICF. 15. 7. 2012 – <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-Executive-Summary.pdf>.
- Kearns, P. (2006). Does coaching work? Training Journal (6), 41–44.
- Kets de Vries, M. F. R., Florent-Treacy, E., Guillén & L., Korotov, K. (2010a). The Proof of the Pudding: An Integrative Psychodynamic Approach to Evaluating a Leadership Development Program. V: M. F. R. Kets de Vries, L. Guillen Ramo, K. Korotov & E. Florent-Treacy (ur.), The Coaching Kaleidoscope: Insights from the Inside (str. 3–19). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. Personnel Psychology, 63 (2), 265–298.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. The Manchester Review, 6 (1), 3–11.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. Personnel Psychology, 56 (1), 23–44.