

Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete – kaj imajo skupnega kompetence in coaching

Predstavitev kompetenčnega modela coacha na podlagi primerjalne empirične raziskave med slovenskimi in nemškimi coachi

Razumevanje coachinga v Nemčiji in Sloveniji, ki temelji na novejših raziskavah, nas popelje v predstavitev in primerjavo rezultatov ankete, na katero so odgovorjali nemški in slovenski coachi. Na podlagi interpretacije rezultatov je oblikovan kompetenčni model coacha, ki predstavi skupine najpomembnejših kompetenc. Sledijo ključne ugotovitve in predlogi za nadaljni profesionalni razvoj coachinga.



Coaching – Nemčija in Slovenija

Po raziskavi DBVC-ja (*Der Deutsche Bundesverband Coaching*) iz leta 2011 je v Nemčiji približno 8000 coachev. To pomeni, da je Nemčija glede števila coachev na tretjem mestu, takoj za ZDA in Veliko Britanijo.

Povprečni letni promet coacha v letu 2010 je bil približno 41.200 € (v primerjavi z letom 2006, ko je znašal 28.700 € prihodkov), seveda pa so velike razlike med zaslužki coachev. Glede ciljnih skupin prevladuje zgornji management (68 odstotkov – pogosto ali zelo pogosto uporabljen) in srednji management (74 odstotkov – pogosto ali zelo pogosto uporabljen). Povprečna starost coacha je 49 let, deluje kot samostojni coach, ima univerzitetno izobrazbo, deset let delovnih izkušenj in je opravil usposabljanje, ki traja 20

mesecev in stane 6900 €. Glede na spol je 5 odstotkov več žensk kot moških. Večina coachev je včlanjena v strokovna združenja. V letih 2009–2011 se je pri nemških coachih povečal trend uporabe tujih jezikov, zlasti angleščine – 4,3 odstotka do 20 odstotkov. Tudi nemški trg coachinga se očitno vse bolj odziva na razmere na globalnem trgu. Coaching se tudi vse bolj uporablja v manjših in srednje velikih podjetjih, javnem sektorju, izobraževalnih ustanovah (šolah ter na univerzah) in bolnišnicah. V večjih podjetjih pa je že zdaj sestavni del razvoja kadrov. S prodorom coachinga v manjša in srednja podjetja, kjer je 80 odstotkov delovnih mest v Nemčiji, se bodo povečale storitve coaching, s tem pa se bo rast tega trga še povečala (*Der Coaching Markt*, 2013).

Pri nas pa je coaching šele na začetku profesionalnega razvoja oziroma se mora še uveljaviti.

Zato tudi ni veliko raziskav s tega področja in ni še podatkov o tem, koliko coachev dejansko deluje in kakšen je njihov profil. Kaše in Porenta (2011) sicer ugotavljata, da se največ slovenskih coachev ukvarja s celostnim osebnostnim razvojem (38 odstotkov), sledi coaching specifičnih veščin ter vedenja (33 odstotkov) in coaching (povečanja) osebne uspešnosti, nekateri coachi pa so bolj specializirani. Za večino slovenskih coachev coaching ni primarna dejavnost, marveč dodatek k njihovim prihodkom. Najpogostejši je coaching »ena na ena« s stranko, skupinski pa je manj pogost in slabše razvit.

Strokovne institucije za coaching še ni, se pa pojavlja potreba po njej. Njen osnovni namen naj bi bila promocija in ozaveščanje širše javnosti o pomenu in učinkovitosti profesionalnega coachinga. Ker se coaching pri nas šele razvija, se pogosto zdi, da gre marsikdaj za

manj kakovosten coaching, da je premalo regulacije in nadzora, vstopni prag prenizek, zato se lahko v to dejavnost vstopi enostavno, in premalo kontinuiranega izobraževanja coachev. Ker je dejavnost pri nas še mlada, seveda zaostaja za državami z najrazvitejšim coachingom, tudi Nemčijo.

Nemški in slovenski anketirani coachi prispevek k učinkovitemu rezultatu coachinga ocenjujejo po tem, da so pripomogli k večjemu samozavedanju stranke in njeni pozitivni spremembi v vedenju, ki so jo opazili tudi drugi.

Kljub temu so očitna prizadevanja, ki naj bi dejavnost coachinga pri nas dvignila na višjo raven (Porenta 2012, 18–20).

Ugotovitve raziskave

Na podlagi sklepnih ugotovitev empirične raziskave bom skušala prikazati podobnosti ter razlike coachinga in razumevanje kompetentnosti coachev v dveh kulturnih okoljih – v Nemčiji in Sloveniji.

Raziskava iz leta 2012 je zajemala 32 nemških (62,5 odstotka moških in 37,5 odstotka žensk) in 35 slovenskih anketiranih coachev (40 odstotkov moških in 60 odstotkov žensk). Večina anketiranih coachev spada v starostno skupino 43 do 53 let in ima univerzitetno izobrazbo. V obeh skupinah je širok spekter poklicev in nazivov, z veliko pestrostjo delovnih izkušenj in področij delovanja. Večina anketiranih nemških coachev je aktivnih v Nemčiji in nemško govorečem prostoru (Avstrija, Švica), slovenski anketirani coachi pa večinoma delujejo v Sloveniji, v državah nekdanje Jugoslavije, nekaj pa jih je navedlo še angleško govoreče območje in Avstrijo.

V primerjalni perspektivi lahko v odgovorih vidimo, da nemški in slovenski coachi dobro ali zelo dobro ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc.

Anketirani nemški coachi ponujajo svoje storitve na trgu dlje časa kot slovenski – s svojimi izkušnjami v coachingu so v prednosti 7 do 10 let. Nemški in slovenski anketirani coachi večinoma kot zunanji sodelavci najpogosteje ponujajo storitve strankam iz zasebnega profitnega sektorja, pri nemških pa je v pri-

merjalni perspektivi večji odstotek takih, ki delujejo še v zasebnem neprofitnem in javnem sektorju. Profil strank v Nemčiji in Sloveniji je podoben. Gre za vodstvene kadre na eni strani in mlade osebe na začetku oziroma v iskanju svoje poklicne poti na drugi. Slovenski anketirani coachi so kot profil strank poleg teh dveh spektrov navedli še srednji management in linijske vodje, pri osebnem coachingu pa gre za raznolike starostne in izobrazbene profile. Večinoma se sklene pogodba, ki opredeli razmerje med coachem in stranko. Sodelovanje med njima poteka različno dolgo oziroma po potrebi, pri nas gre navadno za tri- do šestmesečne projekte, pri katerih gre največ za živo komunikacijo. Slovenski anketirani coachi dobremu poznavanju organizacije stranke pripisujejo velik pomen, nemški pa temu pripisujejo le srednje velikega.

Pri nas je coaching šele na začetku profesionalnega razvoja oziroma se mora še uveljaviti.

Na podlagi odgovorov nemških in slovenskih anketiranih coachev lahko sklenem, da so dejavniki, učinkoviti za delo s stranko, učinkoviti tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. In nasprotno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, niso učinkoviti za organizacijo stranke. Močno korelacijo med učinkovitostjo za stranko in njeno organizacijo so poudarili slovenski anketirani coachi. Lahko predvidevamo, da se organizacije, ki se odločajo za coaching zaposlenih, zavedajo, da njihov vložek ni le naložba v posameznika, temveč prispevek k lastni uspešnosti in učinkovitosti. Zanimivo je, da so se pojavile razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi glede pomena učinkovitosti poznavanja in uporabe

sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Nemški ji ne pripisujejo večje vloge in vpliva pri svojem delu, čeprav jo pogosteje uporabljajo pri delu kot slovenski.

Nemški in slovenski anketirani coachi prispevek k učinkovitemu rezultatu coachinga ocenjujejo po tem, da so pripomogli k večjemu samozavedanju stranke in njeni pozitivni spremembi v vedenju, ki so jo opazili tudi drugi.

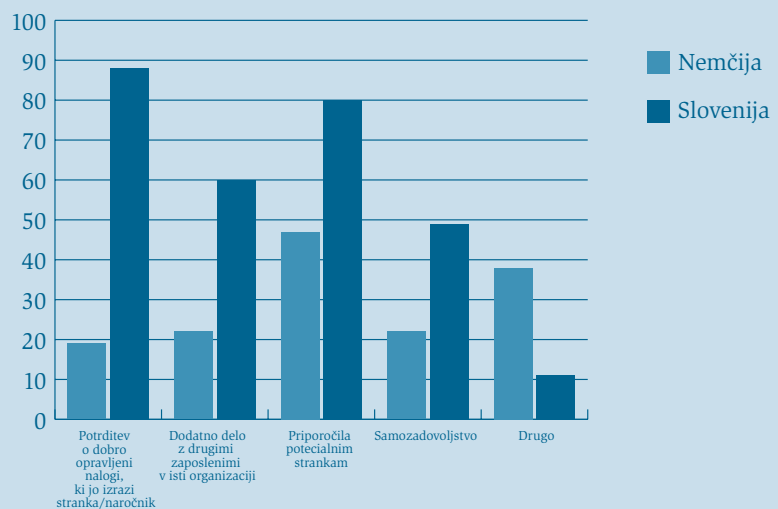
V empirični raziskavi so slovenski anketirani coachi poudarili, da se pogosto srečujejo z izzivom ustvarjanja učinkovitega vodje.

Tudi večja čustvena stabilnost in obvladovanje stresnih situacij sta merili učinkovitega coachinga. Na podlagi razvitega empatičnega in razumevaločega odnosa do stranke se po učinkovitem coachingu povečata tudi samozavedanje in zmogljivost stranke. Za coacha je pomembna delovna, karierna ali življenjska sprememba pri stranki.

Nemčija je glede števila coachev na tretjem mestu, takoj za ZDA in Veliko Britanijo.

V primerjalni perspektivi lahko v odgovorih vidimo, da nemški in slovenski coachi dobro ali zelo dobro ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc.

Pri nemških anketiranih coachih je bila z največ odstotki odgovorov (65,6 odstotka) zastopana kompetenca sposobnost empatije z drugimi ljudmi, sledijo ji sposobnost dela z računalnikom in internetom (53,1 odstotka),



Graf 1: Merjenje učinkovitosti opravljenega dela

Kompetenčni model naj služi coachu na podlagi samorefleksije kot ogrodje za prepoznavanje in krepitev lastnih kompetenc. Organizacijam, ki se odločajo za coaching kot eno od metod razvoja človeških virov, pa naj kompetenčni model pomaga pri odločitvi, kakšnemu profilu coacha zaupati to odgovorno nalogo.

spособnost koordinacije aktivnosti (50 odstotkov) in sposobnost jasnega izražanja (50 odstotkov). Pri teh odgovorih so dobro in zelo dobro ocenili dejansko raven posamezne kompetence.

Za Slovenijo je značilen coaching »ena na ena« s stranko, skupinski pa je manj pogost in slabše razvit.

Slovenski anketirani coachi so z največ odstotki odgovorov ocenili sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete (54,3 odstotka), sposobnost jasnega izražanja (51,4 odstotka) in sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (51,4 odstotka). Pri teh odgovorih so dobro ocenili dejansko raven posamezne kompetence.

Glede na ocenjeno raven kompetence sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku se je izkazalo, da se slovenski anketirani coachi čutijo kompetentnejše na tem področju v pri-

merjavi z nemškimi. Iz odgovorov je mogoče sklepati, da se slovenski coachi lažje izražajo in berejo v tujem jeziku kot nemški, ob predpostavki, da je večina strokovne literature o coachingu v angleškem jeziku.

Slovenski anketirani coachi sebi pripisujejo tudi več kompetentnosti na področju znanja o medkulturnih razlikah kakor nemški. Verjetno je to posledica zgodovinske in politične ureditve nekdanje skupne države Jugoslavije, na območju katere je po odgovorih aktivnih kar precej slovenskih anketiranih coachev.

Nemški in slovenski anketirani coachi pa menijo, da so dovolj kompetentni za delo z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

Ker je dejavnost coachinga pri nas še mlada, seveda zaostaja za državami z najrazvitejšim coachingom, tudi Nemčijo.

Po mnenju slovenskih anketiranih coachev je največje merilo učinkovitosti njihovega dela, če stranka/naročnik meni, da so dobro opravili delo, za večino anketiranih nemških pa priporočila potencialnim strankam.

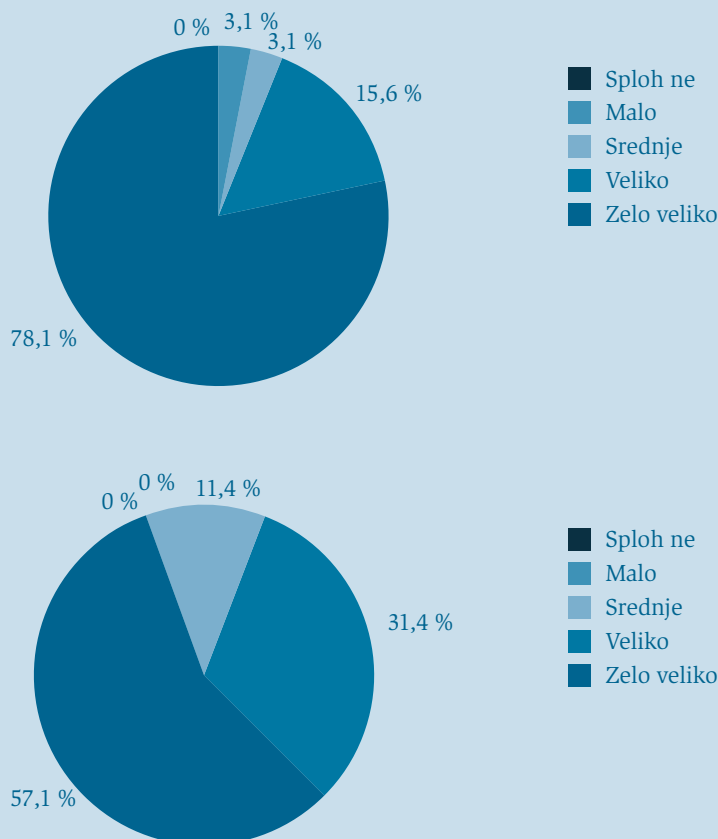
Nemški in slovenski coachi so menili, da so znanje za delo pridobili z dodatnim izobraževanjem (na tečajih in delavnicah). Navedli so te oblike pridobivanja znanja: usmerjanje, ki ga je vodil izkušen mentor, izmenjava izkušenj in praktične izkušnje v coachingu, uspo-

sabljanje na delavnicah, tečajih in branje, razumevanje strokovne literature in njena implementacija v prakso. Nemški coachi navajajo še pridobivanje znanja z izkušnjami na vodilnem položaju.

Velik del anketiranih nemških in slovenskih coachev je odgovoril, da pri sedanjem delu zelo pogosto uporabljajo znanje in veščine. Primerjalno gledano pa je znatno večji odstotek slovenskih anketiranih coachev, ki menijo, da delo zahteva več znanja in veščin, kot jih lahko dejansko ponudijo. Iz tega lahko izhajata dve predpostavki: prvič, da slovenski anketirani coachi z izobraževanjem niso pridobili dovolj kvalitetnega znanja in veščin, ki bi jih uporabljali v praksi, in drugič, da so slovenski coachi bolj kritični do sebe in svojega znanja in veščin, ki jih uporabljajo pri delu.

Za coache je pomembna delovna, karierna ali življenjska sprememba pri stranki.

Večina anketiranih nemških in slovenskih coachev je zadovoljna ali zelo zadovoljna s sedanjim delom. Takih, ki s svojim delom sploh ne bi bili zadovoljni, med anketiranimi coachi ni. Gotovo je lastno zadovoljstvo z delom pomemben dejavnik za učinkovitost odnosa coaching. Z vidika organizacije je treba pogledati vlogo coachinga na managerskih položajih.



Grafa 2 a in 2 b: Uporaba znanja in veščin pri delu

jih. V empirični raziskavi so slovenski anketirani coachi poudarili, da se pogosto srečujejo z izzivom ustvarjanja učinkovitega vodje.

Čemu kompetenčni model coacha

Eden pomembnejših sestavnih delov managementa kompetenc je oblikovanje **kompetenčnega modela**. Z izdelavo kompetenčnih modelov za posamezna delovna mesta in organizacijske vloge se opredelijo zaželene lastnosti in značilnosti, ki posamezniku omogočajo doseganje odličnih delovnih rezultatov. Organizacija z njimi opredeli merila, s katerimi lahko izvaja preverjanje kakovosti izvajanja dela (Kohont, 2011, str. 86). Z vidika posameznika pa pomenijo, v katero smer se razvijati potenciali, ogledalo, ki pove, na katerih področjih je že dosežena visoka stopnja kompetentnosti, in omogočajo spoznavanje lastnih omejitev z namenom preseči jih.

Z oceno delovnih nalog, oceno učinkovitosti razmerja coaching in oceno dejanske ravni posamezne kompetence sem oblikovala kompetenčni model, ki združuje glavne smernice za delovanje na področju coachinga.

Kompetenčni model naj služi coachu na podlagi samorefleksije kot ogrodje za prepoznavanje in krepitev lastnih kompetenc. Organizacijam, ki se odločajo za coaching kot eno od metod razvoja človeških virov, pa naj kompetenčni model pomaga pri odločitvi, kakšnemu profilu

coacha zaupati to odgovorno nalogo.

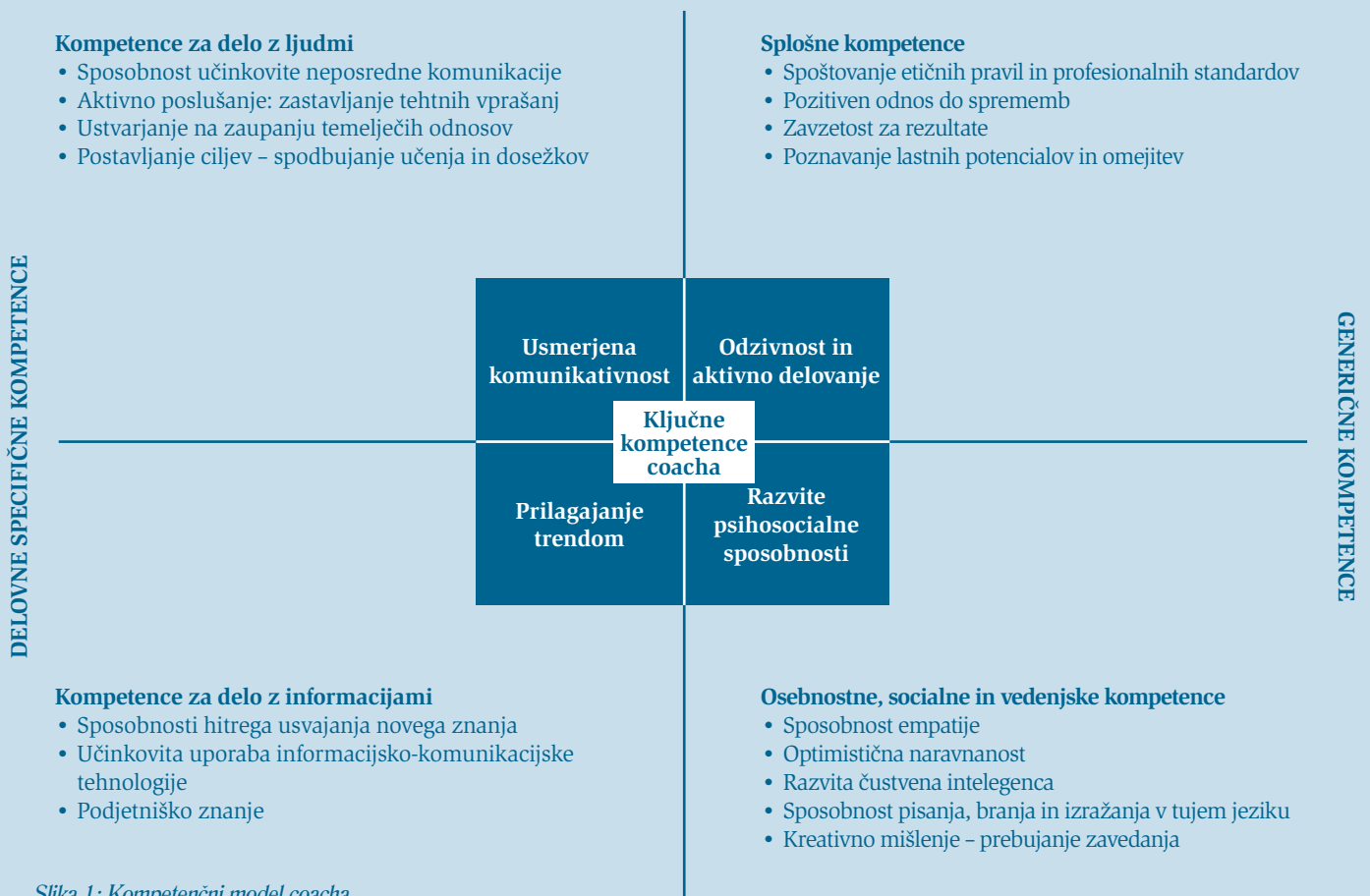
Pri tem naj ne bo pozornost usmerjena le k začetni fazi, torej fazi izbire in dogovora, ampak ves čas samemu coachingu. Temu naj na podlagi kompetenčnega modela sledi analiza coachinga, pri stranki in coachu. Prva oceni zadovoljstvo odnosa in se na podlagi tega odloči glede nadaljnjega sodelovanja (pri tem gre med drugim za širjenje coachinga v organizaciji), coach pa dobi povratne informacije o učinkovitosti svojega dela in vpogled v to, katera področja je treba še razviti z usposabljanjem.

S coachingom na managerskih položajih se morajo pokazati koristi za vse člane organizacije.

Na podlagi raziskav ter mnenj različnih avtorjev in ugotovitev lastne empirične raziskave med nemškimi in slovenskimi coachi sem oblikovala **matriko kompetenčnega modela coacha**. Okvir sestavljata dva sklopa. Prvi sklop so **generične (temeljne) kompetence**, ki zajemajo splošne kompetence in skupek osebnostnih, socialnih in vedenjskih kompetenc. Drugi sklop sestavljajo **delovne specifične kompetence**, kamor spadajo kompetence za delo z ljudmi in kompetence za delo z informacijami. Nadaljna razdelitev ponazori podrobnejšo predstavo o tem, kaj naj bi posamezni sklop zajemal in tako tvoril pomemben del k celoti.

V premislek ...

Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v evropskem merilu kaže, da Slovenija pripada skupini centralnih in južneevropskih držav (skupaj z Italijo, Portugalsko, Španijo, Avstrijo, Češko in Nemčijo), za katere je značilen model šibkega ravnanja z ljudmi pri delu. *Menedžment naših organizacij se še vedno bolj zanaša na pridnost kot na umnost zaposlenih*. (Svetlik, 2004, str. 12) Največji pomen učinkovitega coachinga na managerskih položajih je v tem, da se nadrejeni otresejo togih avtokratskih in neparticipativnih metod vodenja. Ko posamezniki, ki niso del vodstvene linije, prenehajo biti le izvajalci odločitev vodstva, se lahko aktivirajo njihovi intelektualni in ustvarjalni človeški viri. Organizacija ne more delovati učinkovito, če so potenciali njenih članov slabo izrabljeni. Pri nas kadrovske funkcije pogosto prevzemajo linijski vodje. S coachingom lahko splošni management in linijski vodje izboljšajo večšine dela z ljudmi, ki so bistvo organizacije. Naloga in odgovornost skrbnikov razvoja človeških virov v organizaciji je zagotoviti programe in aktivnosti, ki pomagajo zaposlenim doseči njihove cilje. Poleg zavedanja, da želi vsak posameznik karierno napredovati, sta pomembna še promocija vseživljenjskega učenja ter napredovanja in prizadevanje za organizacijsko okolje, kjer je napredek mogoče doseči (Werner in DeSimone 2009, str. 403). S coachingom na managerskih položajih se morajo pokazati koristi za vse člane organizacije.



Slika 1: Kompetenčni model coacha

■ **Simona Gros** je mag. sociologije – upravljanja človeških virov in znanja. Poleg NLP-ja jo zanimata tudi področji nutricionistike in mednarodne trgovine.

Literatura

Der coaching Markt. 2012. <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html> (26. februar 2013).

Kaše, Robert in Jure Porenta. 2011. Oris dejavnosti coachinga v Sloveniji s pomočjo kocke coachinga. Ekonomska fakulteta UL. Prezentacija na 3. coaching konferenci v Portorožu 2011.

Porenta, Jure. 2012. Coaching v Sloveniji. Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 50 (1): 18–20.

Svetlik, Ivan. 2004. Uvod: Razpoke v zgodbi o uspehu. V: Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1–12. Ljubljana: Sophia.

Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. Human Resource Development.

Mason: South-Western Cengage Learning.

Namesto sklepnih misli

Nerealno bi bilo pričakovati, da bi lahko empirična raziskava pokrila tako široko področje, kot je coaching. Na tako obsežnem področju je morda najpomembnejše to, da coachi sami ocenijo svoje kompetence in s tem ustvarijo okvir za profesionalnost oziroma premik coachinga k profesiji. Moj kompetenčni model je majhen prispevek k oblikovanju coachinga kot profesije na podlagi subjektivne zaznave in samorefleksije ponudnikov coachinga. Gotovo bi bilo treba za celovitejšo sliko izvesti dodatno raziskavo, ki bi omogočila pogled na obravnavani pojem še z druge strani, tj. s strani uporabnikov coachinga.

Namen izdelave kompetenčnega modela je trojni: prvič, coach ob pregledu modela ugotovi, katere kompetence ima in kje je njegova prednost; drugič, ugotovi, katere so pri njem manj zastopane oziroma na katerih področjih bo z izpopolnjevanjem bolj usposobljen za delo – torej samorefleksija in smerokaz za izpopolnitev lastnega kompetenčnega profila; tretjič, stranke/organizacije, ki najemajo in izvajajo coaching, naj kritično in premišljeno izbirajo ponudnike storitev, takšne, ki imajo kompetence, ki jih zajema kompetenčni model coacha. Te naj ovrednotijo in potrdijo priznane institucije, ki omogočajo izobraževanje s certifikati in potrdili. Le s kakovostnimi odnosi bo coaching postal mednarodno priznana profesija. Poudariti želim tudi, da je glavni namen prikazanih kompetenc coacha, zbranih v kompetenčnem modelu, aktiviranje potenciala posameznika in šele nato navajanje pomanjklivosti.

Kompetenčni model coacha naj bo za vse več ljudi, ki se poklicno ukvarjajo s coachingom, smerokaz za kritično samooceno ob ponujanju teh storitev na trgu. Poslanstvo usposobljenih coachev mora temeljiti na etičnih načelih, da se stranki pomaga na poti osebnega in profesionalnega razvoja. Visoki etični standardi coacha morajo biti vedno pred njegovimi poslovnimi pričakovanji in željo po zaslužku.

Spreminjamo svetove na bolje!

www.bbsvetovanje.si

BB⁺ CONSULTING