

Sabina Đuvelek
Jaka Lindič

330
320
310
300
290
280

Vzpostavitev internega
coachinga v podjetju

A 8 4 5 4 2 3 2 3 5 5 6

90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

SABINA ĐUVELEK IN JAKA LINDIČ

VZPOSTAVITEV INTERNEGA COACHINGA V PODJETJU

Univerza v *Ljubljani* **EKONOMSKA** FAKULTETA
Založništvo

Znanstvene monografije Ekonomske fakultete

E-izdaja

Avtorja: Sabina Duvelek in Jaka Lindič
Vzpostavitev internega coachinga v podjetju

Založila: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Ljubljani,
Za založnika: dekanja prof. dr. Metka Tekavčič

Uredniški odbor: prof. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj,
prof. dr. Andreja Cirman, lekt. dr. Nadja Dobnik,
prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Tjaša Redek
prof. dr. Miha Škerlavaj

Recenzenta: dr. Peter Baloh in prof. dr. Katja Katarina Mihelič

Lektorica: Danijela Čibej

Oblikovna zasnova
naslovnice: Robert Ilovar
Priprava spletne izdaje: Nina Kotar

Ljubljana, 2021
Cena 0,00

Manografija je v PDF dostopna na spletni strani
http://www.ef.uni-lj.si/zaloznistvo/raziskovalne_publikacije

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 77468931
ISBN 978-961-240-373-7 (PDF)

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	1
2	Metoda internega coachinga	4
2.1	Opredelitev metode internega coachinga	5
2.2	Izgradnja organizacijskega okvira	12
2.3	Kultura coachinga	15
2.4	Izzivi pri uvedbi programa internega coachinga	16
3	Vloga internega coacha	18
3.1	Opredelitev ključnih vlog v procesu internega coachinga	18
3.2	Značilnosti, kompetence in odgovornosti internega coacha	20
3.3	Selekcija internega coacha	22
3.4	Usposabljanje internega coacha	23
3.5	Dogovor o internem coachingu	24
3.6	Standardi in etični izzivi, s katerimi se sooča interni coach	25
4	Uspešnost internega coachinga	27
4.1	Pomen merjenja uspešnosti internega coachinga	28
4.2	Modeli merjenja uspešnosti internega coachinga	29
4.3	Raziskave o uspešnosti internega coachinga	32
5	Čustvena inteligentnost	34
5.1	Čustvena inteligentnost in uspešnost pri delu	35
5.2	Čustvena inteligentnost in uspešnost coachinga	36
6	Na cilje usmerjene kompetence	41
6.1	Merjenje kompetenc, usmerjenih k ciljem	42
6.2	Na cilje usmerjene kompetence in čustvena inteligentnost coacha	43
7	Delovna zavzetost	45
7.1	Delovno zavzeti zaposleni	46
7.2	Delovna zavzetost in uspešnost pri delu	47
7.3	Coaching in delovna zavzetost	49
8	Hipoteze in raziskovalna vprašanja	51
9	Metoda	55
9.1	Udeleženci	55
9.2	Merski pripomočki	57
9.3	Postopek	60
10	Rezultati	62
10.1	Povezanosti raziskovalnih konstruktov z uspešnostjo internega coacha	65
10.2	Napovedovanje uspešnosti internih coachev	74

11 Interpretacija	76
11.1 Značilnosti internih coachev	76
11.2 Zaznana uspešnost internih coachev	78
11.3 Povezanost merjenih konstruktov z uspešnostjo internih coachev	81
11.4 Napovedovanje uspešnosti internih coachev	87
11.5 Znanstveni prispevki dela	88
11.6 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	89
11.7 Prispevek naloge k razvoju področja	91
12 Priporočila za prakso	93
12.1 Ocena zrelosti podjetja za vpeljavo internega coachinga	93
12.2 Strategija vpeljave internega coachinga	95
12.3 Selekcija internih coachev	102
12.4 Proces usposabljanja internih coachev	105
12.5 Supervizija in gradnja skupnosti coachev	108
12.6 Ustvarjanje podpore in komuniciranje s ciljnimi javnostmi	110
13 Sklepi	114
14 Literatura	115
15 Priloge	128

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava prednosti internih in eksternih coachev	10
Tabela 2: Primeri vprašanj za pet ravni merjenja ROI (Phillips, Phillips in Ray, 2012)	31
Tabela 3: Uporaba Mayer-Saloveyvega modela za proces coachinga (Caruso in Wolfe, 2002)	44
Tabela 4: Demografske značilnosti skupine internih coachev in primerjalne skupine	56
Tabela 5: Opisne statistike rezultatov na (pod)leštvicah uporabljenih pripomočkov za skupino internih coachev in primerjalno skupino	63
Tabela 6: Primerjava rezultatov na (pod)leštvicah merjenih konstruktov med skupino internih coachev in primerjalno skupino	64
Tabela 7: Opisne statistike uspešnosti internega coachinga, kot ga zaznavajo prejemniki coachinga	65
Tabela 8: Zaznane prednosti internega coachinga	66
Tabela 9: Dokazi za prispevek metode internega coachinga k poslovnim rezultatom	66
Tabela 10: Kategorije odgovorov pri vprašanju »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim coachem?«	67
Tabela 11: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da jo coach počne več ali drugače?«	68
Tabela 12: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Zakaj bi drugim zaposlenim priporočali coaching?«	68
Tabela 13: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces coachinga?«	69
Tabela 14: Games-Howellovi post-hoc testi razlik v uspešnosti internih coachev z različnimi stopnjami izobrazbe	69
Tabela 15: Povezanost delovne zavzetosti, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti internega coacha z njegovimi na cilje osredotočenimi kompetencami (samoocena in ocena prejemnika coachinga)	70
Tabela 16: Povezanost med uspešnostjo internega coacha in časom, ki ga nameni coachingu	71
Tabela 17: Povezanost med količino prejetega coachinga in zaznano uspešnostjo internega coacha	71
Tabela 18: Povezanost značilnosti coacha s prejemnikovo oceno uspešnosti coachinga	73
Tabela 19: Povezanost med ocenami prejemnikov o ciljni usmerjenosti coachev in uspešnostjo coachinga	73
Tabela 20: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coacha	75
Tabela 21: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coachinga z vključenimi podleštvicami	131
Tabela 22: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coachinga z vključenimi skupnimi rezultati	131

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze vpeljave internega coachinga	93
Slika 2: Ravni merjenja in tipične mere	99
Slika 3: Faze izbire internih coachev	103
Slika 4: Faze v procesu usposabljanja internih coachev	105
Slika 5: Argumenti za vpeljavo internega coachinga	111

KAZALO ORODIJ

Orodje 1: Vprašalnik za samoocenitev zrelosti podjetja za vpeljavo internega coachinga	94
Orodje 2: Obrazec za postavitev poslovnega primera	96
Orodje 3: Model merjenja donosnosti naložb – model V	97
Orodje 4: Ravni merjenja in tipične mere	98
Orodje 5: Postavitev internih standardov	100
Orodje 6: Zaveza za udeležence	102
Orodje 7: Evalvacija kandidatov za interne coache	104
Orodje 8: Izsek iz primera komunikacijskega načrta	113

1 UVOD

Metoda coachinga (angl. *coaching*) je prepoznana kot ena najučinkovitejših metod za razvoj zaposlenih (Brockbank, 2008; Jarvis, Lane in Fillery-Travis, 2006; Olivero, Denise Bane in Kopelman, 1997; Porenta, 2013; Wright, 2005), ki se je razvila v različne smeri, tako da danes obstaja več vrst coachinga, npr. poslovni, življenjski, izvršni, športni, karierni, timski in interni coaching (Dexter, Dexter in Irving, 2011). Z epidemijo covid-19 se je njegov pomen še povečal (Terblanche, 2021). Dejavnost internega coachinga se zaradi številnih prednosti hitro razvija, vse večje je zavedanje potrebe po coachingu kot organizacijski sposobnosti (Ibarra in Scoular, 2019), trendi pa obenem kažejo, da se vedno več organizacij odloča za uvedbo sistema internega coachinga (St John-Brooks, 2013). Tudi tehnološki razvoj specifično na področju umetne inteligence še vedno temelji na kontekstu, ki ga zagotavljajo interne mreže (Graßmann in Schermuly, 2021), zato se ta monografija posveča področju uvedbe in nadgrajevanja sistema internega coachinga. Obstaja potreba po natančnih in sistematičnih raziskavah, ki omogočajo jasen vpogled v dejavnike, povezane z uspešnostjo internih coachev, saj so konkretni dokazi uspešnosti internega coachinga ključni za nadaljnji razvoj dejavnosti (van Kessel, 2010).

Pregled literature je pokazal, da se večina raziskav osredotoča na prejemnike coachinga in učinke, ki jih ima metoda coachinga nanje. Manj je raziskav, ki v središče postavljajo interne coache in preučujejo povezanost njihovih značilnosti ter kompetenc z uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga. Področje je bilo raziskano v okviru doktorske disertacije Sabine Duvelek z naslovom *Povezanost čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc in delovne zavzetosti z uspešnostjo internega coacha v želji, da bi prispevali k večjemu razumevanju povezanosti izbranih konstruktov z uspešnostjo internih coachev*, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga (Duvelek, 2019). Cilj je torej raziskati izraženost čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje usmerjenih kompetenc internih coachev ter ugotoviti, kako se povezujejo z njihovo uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga. V kontekstu internega coachinga povezanost med temi konstrukti še ni bila raziskana, kar je lahko pomemben znanstveni prispevek k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo internega coachinga.

Monografija je razdeljena na tri sklope – teoretični del, empirični del in priporočila za prakso. Teoretični del, ki temelji na študiju strokovne literature s področja internega coachinga, zajema opredelitev metode internega coachinga, njeno razmejitev od sorodnih dejavnosti ter primerjavo z eksternim coachingom. V uvodu so predstavljeni tudi modeli in aktivnosti internega coachinga, elementi organizacijskega okvira in kulture coachinga ter glavni izzivi pri uvedbi programa internega coachinga v organizacijo. Podrobneje je predstavljena tudi vloga internih coachev, pri čemer so opredeljene ključne vloge (glavni coach, interni coach, prejemnik coachinga, neposredno nadrejeni in coaching skupina) v procesu coachinga ter značilnosti, kompetence in odgovornosti internih coachev. Opisan je tudi proces selekcije in usposabljanja internih coachev ter dogovor, ki se običajno sklene ob začetku procesa. Posebna pozornost je namenjena tudi etičnim izzivom, s katerimi se pri svojem delu lahko sooča interni coach. Poglavje je namenjeno tudi merjenju uspešnosti internega coachinga, ključnim ugotovitvam raziskav ter pomenu in modelom merjenja učinkov coachinga. V okviru teoretičnega dela so podrobneje predstavljeni tudi merjeni konstrukti: čustvena inteligentnost, na cilje usmerjene kompetence coacha, delovna zavzetost in osebnostne

lastnosti ter morebitne raziskave, ki so bile izvedene v kontekstu (internega) coachinga. Nato sledijo opredelitev problema, namen in cilj dela ter utemeljitev raziskovanih vprašanj in hipotez, ki so razdeljene v tri sklope: značilnosti internih coachev, povezanost raziskovanih konstruktov z uspešnostjo internih coachev in napovedovanje uspešnosti internih coachev. V prvem sklopu je fokus usmerjen predvsem v izraženo posameznih konstruktov pri internih coachih in primerjan s primerjalno skupino – tj. z zaposlenimi iz iste organizacije, ki niso vključeni v sistem internega coachinga (niso coachi ali prejemniki coachinga). V drugem sklopu je fokus na uspešnosti internih coachev in njeni povezanosti z raziskovanimi konstrukti (čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, na cilje osredotočene kompetence, osebne lastnosti internih coachev, pretekle izkušnje z metodo coachinga). V tretjem sklopu je fokus na napovedovanju uspešnosti internih coachev, saj nas je zanimalo, ali je možno na podlagi demografskih značilnosti ali drugih raziskovanih konstruktov napovedati uspešnost internih coachev.

Raziskava je prispevek k znanosti na teoretičnem, metodološkem in aplikativnem delu. Teoretični del naloge omogoča jasn in sistematičen pregled dejavnosti internega coachinga, vloge internih coachev in s tem povezanih prednosti ter (etičnih) izzivov, kar je lahko v pomoč vsem organizacijam, ki želijo vzpostaviti sistem internega coachinga. Glavnim coachem so lahko v pomoč tudi predstavljene ugotovitve raziskav o koristih internega coachinga ter opisani modeli merjenja učinkov coachinga, ki jih lahko uporabijo za podlago pri oblikovanju lastnih sistemov merjenja uspešnosti internih coachev. Slednje ima lahko pomembne učinke na razvoj dejavnosti, saj kadrovske službe lažje vpeljejo metodo internega coachinga kot metodo razvoja človeških virov v organizacije, če imajo konkretne empirične dokaze o uspešnosti metode (Kim, Egan in Moon, 2014). Poudarek na opredelitvi vloge internih coachev v teoretičnem delu prispeva k validaciji funkcije, ki jo v organizaciji opravlja interni coach, kar tudi lahko pomembno prispeva k profesionalizaciji vloge internih coachev. Boljša kot sta selekcija in usposabljanje internih coachev, bolj so namreč lahko pri svojem delu uspešni (Hunt in Weintraub, 2006). Kadrovniki, ki bodo ustrezneje opredelili značilnosti, kompetence in znanja, ki jih potrebuje zaposleni za učinkovito opravljanje vloge internega coacha, in temu prilagodili proces selekcije ter usposabljanja, bodo lahko zagotovili boljše pogoje za razvoj učinkovitega sistema internega coachinga.

Pomemben prispevek dela je tudi v metodološkem delu, saj sta bila v okviru raziskave v slovenski jezik prevedena vprašalnik uspešnosti coachinga in vprašalnik na cilje osredotočenih kompetenc coacha (validacijska študija v S. Duvelek in Lep, 2019). Vprašalnika lahko koristita slovenski skupnosti coachev pri merjenju kompetenc coacha oziroma učinkov internega coachinga.

Raziskava vključuje tudi primerjalno skupino, kar je dodaten prispevek k znanosti, saj je v metaanalizi 111 raziskav o usmerjanju pogosto izpostavljeno prav pomanjkanje kontrolnih skupin v raziskavah, zato učinkov ni možno pripisati le procesu coachinga (Blackman, Moscardo in Gray, 2016). Pomemben je tudi izvirni znanstveni prispevek dela k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo internih coachev, saj raziskava omogoča vpogled v povezanosti med čustveno inteligentnostjo, delovno zavzetostjo, osebnostnimi lastnostmi in na cilje osredotočenimi kompetencami internih coachev in njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. V delu so opredeljene tudi ključne omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje, ki lahko spodbudijo dodatne raziskave na tem področju.

Zadnji del monografije je namenjen predvsem bralcem iz prakse. Predstavljene so praktične implikacije, ki izhajajo iz raziskovalnega dela naloge. Praktičnim implikacijam so dodana orodja in pripomočki, ki omogočajo neposredno uporabo ugotovitev v praksi ne glede na to, ali želi organizacija šele vzpostaviti sistem internega coachinga ali ga zgolj nadgraditi. S praktičnimi usmeritvami in orodji želimo pozitivno vplivati na nadaljnji razvoj dejavnosti internega coachinga v Sloveniji.

2 METODA INTERNEGA COACHINGA

Mednarodna zveza coachev (angl. *International Coach Federation – ICF*, 2013) opredeljuje usmerjanje kot interaktiven proces in partnerstvo s prejemnikom coachinga, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki ga navdihujejo za maksimiranje osebnih in profesionalnih potencialov. S pomočjo coachinga lahko optimiziramo vedenje posameznika, da se bolje prilagodi svojemu delovnemu mestu (Kilburg, 2006) in ob tem bolje spozna sebe, izboljša svojo samopodobo in posledično postaja uspešnejši pri reševanju delovnih nalog (Feldman in Lankau, 2005; McNally in Lukens, 2006). Glavni cilj coachinga v poslovnem svetu je torej olajšati in pospešiti poslovanje organizacije ter omogočiti okolje za boljše delovne rezultate (Dexter, Dexter in Irving, 2011). Gre namreč za teoretično podkrepjen, sistematičen, ciljno usmerjen proces, namenjen kreiranju trajnih sprememb in spodbujanju kontinuiranega samostojnega učenja ter osebne rasti prejemnika coachinga za razvoj njegovih veščin, izboljšanje uspešnosti in osebnega napredka (Grant in Cavanagh, 2007).

Uporaba coachinga kot orodja za zviševanje uspešnosti se v organizacijah bistveno povečuje (Blackman et al, 2016; McDermott, Levenson in Newton, 2007; Wilson, 2011). Med drugim je coaching postal tudi sestavni del strategije razvoja vodij (Fillery-Travis in Lane, 2014; Underhill, McAnally in Koriath, 2007). V Združenem kraljestvu so v letu 2005 zabeležili skoraj 10-odstotno rast zaposlovanja coachev v organizacijah (Auerbach, 2005; Day, Surtees in Winkler, 2008). Coaching je tako postal eno najbolj prepoznanih in pomembnih orodij razvoja zaposlenih, predvsem razvoja talentov in vodstvenega kadra (Blackman et al., 2016; Grant in Hartley, 2013; Hamlin, Ellinger in Beattie, 2006; McDermott, Levenson in Newton, 2007). Vedno večje zanimanje za izvajanje coachinga v organizacijah je najbrž posledica zahtev dinamičnega globalnega delovnega okolja, ki od zaposlenih zahteva vedno hitrejšo učenje in prilagajanje spremembam, kar je ključno za ohranjanje konkurenčnosti organizacije (Ellinger, Ellinger in Keller, 2003; Fulmer, Gibbs in Goldsmith, 2000). Organizacije, ki se namerno in učinkovito osredotočajo na razvoj svojih zaposlenih, tudi uspešneje zadržujejo svoje talente (Anderson, 2001; Terry, Fowles in Harvey, 2010). Coaching je tako postal ena od ključnih strategij razvoja vodij, ki pozitivno vpliva na individualno in organizacijsko uspešnost, ohranja vodstvene talente, podpira programe nasledstev in pomaga vodjem pri doseganju poslovnih in osebnih ciljev (McNally in Lukens, 2006). Vodjem, ki vedno bolj prevzemajo odgovornost za učenje in razvoj zaposlenih, je lahko v veliko pomoč metoda coachinga, kar je tudi eden od razlogov za povečano zanimanje zanjo (Ellinger et al., 2003). Organizacije običajno uporabljajo metodo coachinga na tri načine (Carter, 2005):

1. trening linijskih vodij, ki potem coachajo svoje zaposlene,
2. razvoj internih coachev ali
3. aktivacija eksternih coachev.

Le redko si lahko organizacija privošči profesionalne coache za vse zaposlene, saj večina organizacij nima dovolj sredstev, da bi coaching omogočila vsem ključnim kadrom v organizaciji, ki jih želi ohraniti in razvijati (St John-Brooks, 2013). Tako organizacije, ki so se prej razvoja veščin lotevale pretežno prek aktivacije eksternih virov, sedaj vse bolj uporabljajo interne vire (Carter, 2005), ki imajo pogosto bolj pozitiven učinek in širši doseg v smislu vplivanja na spremembe (Frisch, 2001).

Kot uspešni metodi, ki podpirata učenje v delovnem okolju, sta priznani predvsem mentorstvo in (interni) coaching (Carter, 2005) – kar 80 % organizacij v Veliki Britaniji ju uporablja za razvoj vsaj določenega dela svojih zaposlenih (Chartered Institute of Personnel Development – CIPD, 2010). J. Creswell (2008), ki velja za eno od pionirk pri uveljavi metode internega coachinga, pravi, da lahko coaching pomaga pri nekaterih ključnih poslovnih izzivih:

- › dvig prihodkov: s pomočjo metode coachinga lahko zaposlene, vodje in time fokusiramo na dvig prihodkov ter tako izboljšamo poslovne rezultate;
- › dvig vodstvenih veščin: z uporabo coachinga lahko izboljšamo vodstveni potencial pri obstoječih in bodočih vodjeh;
- › dvig zavzetosti zaposlenih: s coachingom lahko iz zaposlenih izvabimo njihove potenciale in jih razvijamo ter tako vplivamo na dvig njihove zavzetosti;
- › nefunkcionalni timi: timi, ki niso usklajeni, ne dosegajo rezultatov, ki bi jih lahko, zato se metoda internega coachinga v organizacijah pogosto uporablja za vzpostavljanje funkcionalnih timov.

2.1 OPREDELITEV METODE INTERNEGA COACHINGA

Metoda internega coachinga je v razvoj posameznika usmerjen proces, ki se običajno izvaja po sistemu »ena-na-ena« in ga podpira organizacija. Metodo izvaja posameznik, ki je zaupanja vreden, da oblikuje in izvaja program, ki vodi k individualni strokovni rasti zaposlenih (Frisch, 2001). Gre za osebo, ki je zaposlena na delovnem mestu 'internega coacha' v isti organizaciji kot posamezniki, ki jih usmerja (Carter, 2005).

Metoda internega coachinga postaja vse bolj prepoznana kot ena najučinkovitejših metod razvoja zaposlenih, saj je fleksibilna in obenem zelo ciljno naravnana (de Haan, Grant, Burger, in Eriksson, 2016; Grant, 2010), zato ni presenetljivo, da v organizacijah potreba po njej narašča in je vloga internih coachev vedno bolj izpostavljena (Carter, 2005). Kljub vedno večjemu osredotočanju na razvoj zaposlenih in kljub hitremu porastu metode coachinga pa so organizacije šele pred kratkim dejansko začele z razvojem mreže internih coachev (Tyler, 2000). Izvajalci coachinga oziroma coachi so bili doslej namreč večinoma eksterni sodelavci. Čeprav mnogo kadrovskih strokovnjakov trdi, da je imela metoda internega coachinga od nekdaj pomembno vlogo v njihovem delu, se nikoli ni mogla primerjati s kakovostjo, ki so jo zagotavljali eksterni coachi (Carter, 2005). Zdaj, ko se vedno več organizacij odloča za razvoj mreže internih coachev, so tudi ti ob ustreznem usposabljanju po kakovosti primerljivi z eksternimi ponudniki. Dejansko je razvoj internih coachev naslednji logičen korak za organizacije, saj imajo ti več razumevanja za delovanje organizacije in so cenovno ugodnejša možnost (Grover in Furnham, 2016; Tyler, 2000). Čeprav je literatura glede števila organizacij, ki so uvedle interni coaching, skopa, v nekaterih organizacijah obstajajo celo oddelki za interni coaching in interni coachi, kar dokazuje, da je interni coaching res v nastajanju (Carter, 2005).

Metoda coachinga je pri eksternih izvajalcih postala glavna ponudba v razvoju managementa in vodstvenih funkcij. Vključevanje profesionalnih coachev, da kontinuirano delajo z vodstvenim kadrom, je v večini podjetij v Združenih državah Amerike nekaj običajnega (Kilburg, 2006; Morris, 2000; Peterson, Uranowitz in Hicks, 1996; Tyler, 2000). Vključitev v proces coachinga je postala privilegij za zaposlenega, saj pomeni, da ga organizacija prepozna kot pomembnega in vrednega za organizacijo (Stern, 2001), saj je vanj pripravljena tudi dodatno investirati (Frisch, 2001).

Na razvoj dejavnosti coachinga je pomembno vplivalo dejstvo, da je razvoj zaposlenih kot širša tema našel svoje mesto v številnih organizacijah (Frisch, 2001; Vance, 2006). Glede na prvotne zahteve organizacij in vlogo coacha (svetovalne veščine, usmerjene v spremembo vedenja, znanje o organizacijskem delovanju, zaupnost) je bilo smiselno, da so bili do pred kratkim poslovni coachi vedno eksterni svetovalci, a so se skupaj z normalizacijo dejavnosti coachinga in z vedno večjim vlaganjem v razvoj zaposlenih te zahteve spremenile (Tyler, 2000). Vse pomembnejše je postajalo doseganje hitrih in učinkovitih sprememb v razvojnih načrtih zaposlenih, zato je profesionalne eksterne coache nadomestil razvoj internih coachev, ki so se hitreje odzivali na potrebe organizacije (Frisch, 2001). Interni coachi so strokovnjaki, ki so zaposleni v organizaciji in v okviru svojih delovnih nalog usmerjajo vodje in druge zaposlene (Carter, 2005). Sčasoma so se organizacije odločile za kadrovanje internih strokovnjakov s področja razvoja kadrov in s tem v organizacijo vnesle raven strokovnega znanja o razvoju zaposlenih, ki je bilo prej na voljo le pri najetih eksternih svetovalcih (Frisch, 2001).

2.1.1 Razmejitev metode coachinga od sorodnih dejavnosti

Z metodo coachinga so tako ali drugače povezane različne družboslovne in humanistične vede: pedagogika, andragogika, kadrovski management, organizacijsko vodenje, filozofija itd. (Tacer, 2011). Ta raznolikost po eni strani metodo coachinga bogati z različnimi znanji, tehnikami in modeli, po drugi strani pa je lahko zelo moteča, saj je težko potegniti črto med metodo coachinga in drugimi dejavnostmi, kot so svetovanje, terapija, mentorstvo, supervizija ali usposabljanje/trening.

Tako svetovanje kot coaching veljata za razvojno dejavnost s to razliko, da velja svetovanje za bolj terapevtsko aktivnost, ki implicira premik iz slabšega stanja v boljše, t. i. normalno stanje, pri coachingu pa je cilj doseganje višje uspešnosti, torej preiti iz obstoječega v optimalno stanje delovanja. Ni nujno, da sta zaposleni ali njegovo delo na kakršen koli način v slabem stanju, da bi si posameznik lahko pomagal z metodo coachinga. Pomembno je, da interni coach pozna in upošteva meje delovanja ter razume svojo vlogo, ki pa nikakor ni terapevtska. Če se v očeh izvajalca coaching in terapija prekrivata, je zelo verjetno, da bo prejemnik coachinga prejel določeno mero obojega (Dexter et al., 2011).

Izjemno pomembno je, da interni coach zelo dobro pozna razlike med terapijo in coachingom. Terapija je namenjena osebam, ki želijo doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov, simptomov psihopatologije. Posamezniki, ki se odločijo za svetovanje, namreč običajno izhajajo iz pozicije nezadovoljstva, trpljenja in žalosti (Dexter et al., 2011). Vzgib za pogovor s psihologom ali terapevtom je običajno želja, da se ta bolečina ali neugodje olajša. Tako terapija kot strokovna

pomoč pogosto vključujeta razumevanje in obravnavo izkušenj iz preteklosti (Čeč, 2006) in vpliv preteklih dogodkov na posameznikovo sedanjost. Pri terapiji se torej osredotoča na preteklost, medtem ko je pri coachingu fokus predvsem na prihodnosti. Coach posameznika usmerja naprej k razvoju – neodvisno od tega, ali so problemi iz preteklosti razrešeni ali ne. Metoda coachinga nikakor ni primerna za posameznike, ki so čustveno labilni, so doživeli travmo ali le težka učinkovito funkcionirajo (Dexter et al., 2011).

V organizacijah se pogosto mešata tudi procesa mentorstva in internega coachinga (Doorewaard in Meihuizen, 2000). V številnih organizacijah velja mentorstvo za uspešen in učinkovit način pomoči zaposlenim, da se naučijo potrebnih veščin, odgovornosti in dosežejo svoj potencial (Dexter et al., 2011). Hawkins in Smith (2010) izpostavljata, da je coaching običajno krajši in osredotočen na specifična razvojna vprašanja, medtem ko je pri mentorstvu pogled na posameznika širši. Mentorstvo je po navadi prostovoljna dejavnost znotraj organizacije, ki omogoča psihosocialno podporo, medtem ko je coaching pogosteje plačana dejavnost, pri kateri profesionalni coach deluje kot pobudnik razvoja in učenja v organizacijskem kontekstu (Grey, Garvey in Lane, 2016).

Proces mentorstva je običajno osrednja točka pri zagotavljanju prenosa dobre prakse, kakovostnih internih usposabljanj in razvoja visokih standardov, saj gre za izobraževalni proces, pri katerem bolj izkušen posameznik pomaga manj izkušenemu pri njegovem razvoju, napredku, tako da mu posreduje svoje izkušnje in znanja z dotičnega strokovnega področja (Clutterbuck, 2013). Za razliko od mentorstva se metoda coachinga običajno ne izvaja na podlagi tega, da ima coach neposredne izkušnje s formalno poklicno vlogo svojega prejemnika coachinga, razen v primeru, ko je coaching specifičen in osredotočen na posebne spretnosti in veščine (Dexter et al., 2011). Coachu načeloma ni treba imeti enake izobrazbe in izkušenj, kot jih ima prejemnik coachinga, saj lahko z aktivnim poslušanjem in postavljanjem pravih vprašanj spodbuja zaposlenega k oblikovanju rešitev, ki so zanj prave (Carter, 2005). Naloga mentorja je, da spodbuja, podaja konstruktivno kritiko, razlaga, posluša in vodi zaposlenega, dokler ta ne postane zrel za samostojno delo. Pri tem so običajno vključeni elementi nasvetov, vodenja, usposabljanja, ki so pogosto del mentorske pogodbe, medtem ko v procesu coachinga niso prisotni (Dexter et al., 2011).

Naslednja razmejitev je med metodo coachinga in usposabljanji oziroma treningi na delovnem mestu. Treningi običajno temeljijo na izkustvenem učenju in so interaktivni, saj trener spodbuja zaposlene k aktivnemu sodelovanju v učnem procesu (Dexter et al., 2011). Pogosto imajo vnaprej določene cilje in standarde, ki morajo biti doseženi. Resda ima dober trener številna strokovna znanja, ki jih ima tudi coach, vendar so cilji in etični kodeksi obeh poklicev drugačne narave. Ključna razlika med treningom in coachingom je v tem, da pri treningu običajno trener postavi cilje učnega procesa in ocenjuje napredek in razvoj zaposlenih, pri coachingu pa so cilji stvar dogovora med zaposlenim in coachem in jih običajno zastavita skupaj. Poleg tega je, skladno z načelom samodeterminacije, zaposleni tisti, ki v večji meri določa vsebino in proces coachinga (Grant, 2012), medtem ko coach skrbi, da je proces čim bližje optimalnemu in prilagojen potrebam prejemnika coachinga (Dexter et al., 2011). V poslovnem kontekstu so pogosta enkratna usposabljanja, kot so razne delavnice in seminarji, ki ne dajejo dovolj podpore v trajnem izkustvenem učenju, saj mora zaposleni naučeno samostojno prenesti v svoje delovno okolje in procese. Ker se delovno okolje konstantno spreminja, se hitro spreminjajo tudi potrebe in vse več je zahtev po akcijskem učenju

ter doseganju določenih novih kompetenc, zato se coaching dojema kot učinkovitejša metoda učenja v primerjavi z raznimi treninzi in seminarji ter se pogosto uporablja v kombinaciji, saj zaradi daljšega spremljanja, individualnega pristopa in usmerjenosti na dejanske delovne procese zagotavlja boljši prenos znanj v večino (van Kessel, 2010). Uspešnost usposabljanja, ki je bila nadgrajena s procesom coachinga, je višja kar za 88 %, medtem ko je uspešnost usposabljanja brez coachinga znašala le 22 % (Olivero et al., 1997).

Ko razmejujemo metodo coachinga, je pomembno, da jasno definiramo tudi dejavnost supervizije in pojasnimo, v čem se razlikuje od coachinga. Supervizija je eden tistih pojmov, ki ima lahko v delovnem okolju več pojavnih oblik. Lahko gre za nadzorovanje dela zaposlenega, ko nadrejeni ali nadzornik opazuje, ali oseba opravlja svoje delo skladno s standardi in znotraj za to določenega časa (Dexter et al., 2011). Supervizija lahko posameznika spodbuja, da svoje delo vidi v danem kontekstu ter dobi širšo sliko, kako se različne delovne aktivnosti, vrednote, lastni cilji ter cilji stroke medsebojno povezujejo. Managerska supervizija se od omenjenih precej razlikuje, saj vsebuje več elementov odgovornosti in doseganja standardov (Dexter et al., 2011).

Supervizija se uporablja tudi pri terapiji, kjer supervizor med procesom spodbuja supervizanta (terapevta) k oceni psihološkega procesa med njim in njegovimi klienti, in je močno razširjena na kliničnem področju, natančneje v strokah, kot so svetovanje, psihoterapija in zdravstvena nega (Dexter et al., 2011). Supervizija ima nekaj skupnih točk s coachingom, saj supervizante tako kot prejemnike coachinga spodbuja k raziskovanju njihovih prednosti in slabosti, k postavljanju ciljev in usklajevanju teh ciljev s cilji organizacije in stroke. V primerih, ko je to ustrezno, so usmerjeni na pot nadaljnega izobraževanja, da bi izboljšali svoje veščine in sposobnosti. Pri superviziji je poudarek na zagotavljanju čim boljše storitve za klienta, pri čemer je osebni razvoj supervizanta verjeten in nekoliko pričakovan, ni pa zahtevan kot sestavna funkcija supervizije (osebni razvoj osebe je sekundarni izid), medtem ko sta pri internem coachingu razvoj zaposlenega in povečanje njegove uspešnosti v prvem planu (Dexter et al., 2011).

Vse omenjene aktivnosti aplicirajo psihološke procese pri delu z ljudmi v poslovnem ali osebnem kontekstu. Temeljijo na zelo dobro razvitih komunikacijskih veščinah izvajalca, ki mora biti sposoben aktivnega poslušanja, zastavljanja ustreznih vprašanj, dobrega razumevanja in izvedbe aktivnosti v smeri zastavljenih ciljev (Dexter et al., 2011). Ključne razlike med aktivnostmi lahko nastanejo pri namenu izvajanja aktivnosti, pri procesnem modelu izvedbe, na ravni osebnostnega razvoja, pri časovni usmerjenosti aktivnosti ali pri tem, kaj se bo posameznik dejansko naučil (Dexter et al., 2011).

2.1.2 Primerjava eksternega in internega coachinga

Metoda internega coachinga izhaja iz daljše zgodovine eksternega poslovnega coachinga z eno pomembno in očitno razliko – interni coach je zaposleni iz iste organizacije kot posamezniki, ki jih usmerja (Frisch, 2001). Obstajajo številne prednosti metode internega coachinga, ki so tudi spodbudile njen razvoj. Očitna je seveda povezava z bistveno nižjimi stroški internih coachev v primerjavi s stroški najema eksternih coachev (Frisch, 2001, Carter, 2005). Odvisno od razpoložljivosti internega osebja, stroškov plače in ravni znanja je strošek coachinga za 20

zaposlenih lahko okrog 100.000 evrov na leto, kar je približno 50.000 evrov manj kot za povprečnega eksterne coacha (Rock in Donde, 2008). Razlog z vidika zmanjševanja stroškov je jasen, še toliko bolj v organizacijah z več tisoč zaposlenimi, ki imajo potrebo in željo po vključitvi v proces internega coachinga. Mreža internih coachev lahko poskrbi, da so coachinga deležni tudi zaposleni nižje na hierarhični lestvici in ne samo vodje (Carter, 2005). Ostaja sicer mnogo dodatnih razlogov za usposabljanje internih coachev, ki niso povezani s prihrankom stroškov, a se večina avtorjev strinja, da so nižji stroški pomemben dejavnik vse večje priljubljenosti internega coachinga (Baron and Morin, 2009, 2012; Grover in Furnham, 2016; St John-Brooks, 2013). Slednje je razvidno tudi iz Ridlerjevega poročila (Ridler, 2013), ki vključuje 145 organizacij in potrjuje dejstvo, da stroškovna uspešnost ostaja pomembno gonilo razvoja mrež internega coachinga.

Naslednja prednost je povezana z bistveno širšo in bolj poglobljeno možnostjo uporabe virov internega coachinga v primerjavi z eksternim coachingom, saj lahko skupina talentiranih posameznikov, ki so opravili izobraževanje za interne coache, služi številnim drugim namenom v organizaciji, kot je npr. prevzemanje vodstvenih pozicij (Carter, 2005). Velika prednost internih coachev v primerjavi z eksternimi je predvsem v njihovem poznavanju delovanja organizacije in njene kulture (ICF, 2013). Zaradi vpogleda, ki ga imajo v delovanje organizacije in njene procese, lahko hitreje in učinkoviteje spodbujajo napredek zaposlenih (Carter, 2005; Frisch, 2001).

Nekateri raziskovalci kot eno izmed prednosti internih coachev v primerjavi z eksternimi navajajo, da je s prvimi lažje priti v stik in da so bolj na voljo (Carter, 2005; Hunt in Weintraub, 2006; Yedreshteyn, 2008). Tudi dejstvo, da je coach v istem delovnem okolju, lahko opomni prejemnika coachinga, da ne pozabi na vedenjske novosti, ki jih morda trenutno razvija. Še ena prednost je prožnost pri prilagajanju srečanj in procesa – če mora zaposleni odpovedati srečanje, malo preden naj bi se zgodilo, lahko interni coach preprosto nadaljuje s svojim rednim delom, eksterni pa bi najbrž zaračunal odpovedno pristojbino (St John-Brooks, 2013).

Germann (2002) trdi, da lahko organizacije dosežejo največ, če interno usposabljaajo coache, saj je to ena od investicij, od katerih lahko organizacija pričakuje največji izkoristek. Glavni razlog za to je, da so coachi ključni za kontinuiran razvoj veščin, ki bodo organizaciji koristile v realnem času in so lahko implementirane vsak dan oziroma vsakič, ko se pojavijo nove priložnosti in izzivi (Carter, 2005). Bistveno bolje kot eksterni coachi lahko oblikujejo razvojne načrte za vključene prejemnike coachinga, saj vedo, kateri viri so na voljo. Ker delajo znotraj organizacije, tudi lažje spremljajo razvoj zaposlenega na delovnem mestu in svoje ugotovitve vključujejo v nadaljnji proces coachinga za doseganje zastavljenih ciljev, določenih na začetku procesa (Frisch, 2001). Po drugi strani je lahko poglobljeno znanje o organizaciji, ki ga imajo interni coachi, v določenih situacijah tudi pomanjkljivost. V primerjavi z eksternimi coachi, ki so bolj objektivni, so lahko interni bolj subjektivni in tako spregledajo določen vidik situacije (Carter, 2005).

Z razvojem internega coachinga organizacija tudi gradi notranje vire za ustvarjanje kulture coachinga, kar se ujema s konceptom »učee se organizacije« (Senge, 1991). Mreža internih coachev lahko aktivno ustvarja in širi kulturo coachinga ter organizira proces coachinga, ki je v skladu z vrednotami organizacije (kar je lahko izziv za eksterne coache). Tako proces coachinga interni coachi približajo tudi vodjem, kar lahko še dodatno pozitivno učinkuje na organizacijo.

Raziskave med drugim kažejo tudi, da zaposleni, ki so bili vključeni v usposabljanje za coache, sami postanejo odlični vodje, zato številne organizacije že vključujejo večšine coachinga v usposabljanja za linijske vodje (Carter, 2005; Jones, Woods in Guillaume, 2016).

V tabeli 1 so predstavljene prednosti tako eksternih kot internih coachev, ki so povzete po delih Carterja (2005), Halla et al., (1999), McNallyja in Lukensa (2006), Mukherjeeja (2012), K. St John-Brooks (2013) in van Kessela (2010).

Tabela 1: Primerjava prednosti internih in eksternih coachev

Interni coach	Eksterni coach
• Pozna organizacijsko kulturo, notranje procese in dinamiko organizacije.	• Višja kredibilnost coacha, zlasti pri višjem vodstvu zaradi izkušenj iz različnih organizacij.
• Bolj razpoložljiv, lažje je stopiti v stik z njim.	• Višje zaupanje zaposlenih, ni izzivov z zaupnostjo v procesu.
• Ustvarja učinkovitejše razvojne načrte.	• Ni izzivov z zaupnostjo v procesu.
• Cenovno je ugodnejši.	• Ni potrebe po dodatnih virih.
• Lažje zbira povratne informacije o razvoju in napredku prejemnika coachinga.	• Jasna je opredelitev vloge, brez dodatnih odgovornosti in zadolžitev.
• Predstavlja vzor za vodje.	• Višja je zaveza zaposlenih.
• Prilagodljiv na spreminjajoče se potrebe organizacije.	• Ne pozna zaposlenega, ki ga coacha; večja neodvisnost.
• Na voljo ima lahko dobro opremljeno pisarno z orodji, ki facilitirajo proces coachinga.	• Lahko ponudi perspektivo, ki prinaša več izzivov; vrsta različnih idej.
• Lahko usmerja zaposlene po celotni hierarhiji organizacije.	• Varnejši prostor za pogovor o občutljivejših temah.
• Uporablja metode ocenjevanja, specifične za organizacijo.	• Običajno ima več izkušenj s coachingom.
• Lahko coacha tiste, ki so po hierarhiji nižje od njega.	• Lahko obravnava teme, ki si jih interni coach ne upa.
• Zaveda se specifičnega konteksta prejemnika coachinga.	• Ima bolj objektivni in uravnotežen pogled.
• Nima finančnega motiva za vzdrževanje ali podaljševanje odnosa pri coachingu.	
• Organizacija ima korist od napredka, ki ga doseže coach, in od napredka zaposlenega.	
• Krepijo se notranje mreže v celotni organizaciji in gradi učeča se organizacija.	

Dodatna prednost interne mreže coachev je, da ponuja priložnost za pridobitev povratnih informacij glede splošnih tem, ki jih odpirajo coaching srečanja. Te informacije lahko prispevajo k organizacijskemu učenju. Hawkins (2012) piše o tem, kako generalnim direktorjem in vodjem kadrovskega oddelka podjetij, kjer imajo ali razvijajo mrežo internega coachinga, zastavi vprašanje: »Kako se vaša organizacija ob tem uči?«

Vsekakor ima izbira sodelovanja z eksternimi profesionalnimi coachi tudi svoje prednosti. Če se organizacija odloči za najem eksternih coachev, ji ni treba razvijati internega kadra za razvoj internih coachev in vlagati v njegovo usposabljanje, s čimer prihrani čas in denar (Carter, 2005). Dodatna prednost eksternih coachev je povezana tudi z višjo kredibilnostjo, saj imajo številne izkušnje z izvajanjem coachinga v več različnih organizacijah in bolje poznajo sam proces (Hall, Otazo in Hollenbeck, 1999; St John-Brooks, 2013). Pogosto je tudi vloga eksternih coachev bolj oziroma jasneje definirana od vloge internih coachev, ki imajo običajno še dodatne vloge in vsakodnevne odgovornosti, medtem ko so eksterni coachi tam izključno zaradi coachinga. Izpostavljena omejitev postavlja pod vprašaj tudi zaupnost in zaupanje internih coachev (več o tem v poglavju 3.7 Standardi in etični izzivi, s katerimi se sooča interni coach). Nadalje se zastavlja vprašanje, koliko coach že pozna zaposlenega, s katerim bo sodeloval. Raziskave kažejo, da je celoten proces uspešnejši, če imata coach in zaposleni različne poglede na svet, kar ustvari bolj stimulativno učno okolje. Hkrati so v velikih organizacijah skrbni, da sta coach in zaposleni že delala skupaj, odveč (Carter, 2005). Vsekakor bi organizacije morale na interni in eksterni coaching gledati kot na komplementarni dejavnosti, saj ima vsaka od njiju svoje prednosti in slabosti (van Kessel, 2010). Najbolje se je odločiti za izbiro eksternega ali internega coacha glede na namen, ki ga želimo doseči s programom coachinga (McNally in Lukens, 2006).

2.1.3 Modeli in aktivnosti internega coachinga

Znotraj široke metode coachinga so se razvili raznoliki metodološkimi pristopi in modeli. Kot osnova prakse coachinga se lahko uporabljajo različni pristopi, ki temeljijo na določenih paradigmah (Grant, 2003), npr. ontološki pristop, integrativni model, psihodinamski in sistemski pristop, behavioralni pristop, razvojno kognitivno behavioralni pristop, model izkustvenega učenja (van Kessel, 2010). Poleg poznavanja različnih pristopov je dobro, če coach obvlada tudi vrsto različnih modelov (npr. model GROW, transformacijski model, metoda ADAPT), s katerimi si lahko pomaga pri zagotavljanju kakovostnega coachinga (Čeč, 2006). Modeli so sami po sebi neuporabni, če jih ne dopolnjujemo z različnimi metodologijami, kot so npr. nevrolingvistično programiranje (NLP), transkacijska analiza, psihološka kineziologija, metoda osvobajanja čustvenega naboja (EFT), metoda kreativnega mišljenja ali analitične metode s področja postavljanja strategij. Dober coach vključuje te metode spontano, kadar to proces zahteva (Žirovnik Bocelli, 2010).

Ravno zato je ključnega pomena konstanten razvoj internih coachev, saj s tem tudi lažje ohranjamo kakovost storitev coachinga v organizaciji. Nekateri glavni coachi (osebe, ki skrbijo za uvedbo, delovanje in razvoj sistema internega coachinga) glede nadzorovanja standardov coachinga zavzemajo stališče, da je dobro, če ni nobenih novic (angl. *no news is good news*) – pristop, ki domneva, da pomanjkanje pritožb pomeni, da coaching poteka brez težav in je kakovost zadovoljiva. Večina jih kljub temu zavzema bolj dejaven pristop – primer dejavnega spremljanja in zagotavljanja kakovosti coachinga je uporaba supervizije, kjer se določijo zunanji supervizorji, ki spremljajo interne coache in poročajo o morebitnih izzivih ali skrbih. Podobno ima lahko organizacija supervizorja znotraj same mreže internih coachev, ki nadzira in spremlja skupino. Njegova vloga je transparentno predstavljena vsem članom mreže coachev. Supervizija je lahko orodje odkrivanja težav ali pomanjkljivosti v delu coacha, ki so navadno znak, da je potrebno

dodatno usposabljanje ali pa se je treba poglobiti v tematiko prek neformalnega pogovora. Poleg supervizije se lahko za spremljanje in zagotavljanje kakovosti coachinga uporabljajo tudi naslednji pristopi (St John-Brooks, 2013):

- › ob pričetku izvajanja coachinga v organizaciji vsem vključenim zaposlenim predstaviti, kako poteka podajanje povratnih informacij o kakovosti coachinga;
- › na določeno obdobje preveriti zadovoljstvo z izvajanjem coachinga pri njegovih prejemnikih;
- › spodbuditi coache, da od prejemnikov coachinga redno zbirajo povratne informacije, ki jih nato posredujejo glavnemu coachu;
- › vzpostaviti sistematičen in sproten način podajanja povratne informacije prejemnikov coachinga na coacha in proces coachinga;
- › z dovoljenjem prejemnika coachinga na določeno obdobje omogočiti prisotnost glavnemu coachu na srečanju za povratne informacije coachu;
- › z dovoljenjem coacha in prejemnika coachinga občasno posneti srečanje za povratne informacije coachu.

Ena od ključnih aktivnosti v okviru internega coachinga je povezovanje coacha in zaposlenega, ki lahko poteka na različne načine – z uporabo visoko avtomatiziranega sistema povezovanja ali povsem neavtomatiziranega, personaliziranega postopka povezovanja, pri čemer je odločitev organizacije seveda odvisna od razpoložljivih virov, potreb in obsega sistema coachinga (Creswell, 2014).

2.2 IZGRADNJA ORGANIZACIJSKEGA OKVIRA

Organizacije lahko zgradijo mrežo internih coachev prek aktivacije obstoječih internih in eksternih virov (Ali, Lewis in Currier McAdams, 2010). Hawkins (2012) izpostavlja, da pot do oblikovanja, izgradnje in ohranjanja kakovostne skupnosti internih coachev zahteva vlaganje, dolgoročno predanost, podporo ter skrbno načrtovanje. Ohranjanje širše slike in zavedanje kompleksnih vidikov vpeljevanja te metode je lahko izziv predvsem v organizacijah, kjer sta glavni gonili za razvoj internega coachinga znižanje stroškov dela in optimizacija sredstev, ki je izrazito dolgoročni izid (St John-Brooks, 2013). Pravzaprav je vzpostavitev mreže internih coachev mnogo več kot le optimizacija stroškov – gre za otipljivo manifestacijo učeče se organizacije in s tem za referenco za vse organizacije, ki si prizadevajo razviti to identiteto. Metoda internega coachinga je obenem odličen način, da tudi vodje sprejmejo tranzicijo v učečo se organizacijo (Frisch, 2001).

Razvoj kadrov je v današnjem času eden od ključnih strateških ciljev organizacij (Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright, 2017). Številne raziskave namreč poročajo o poslovnih prednostih investiranja v razvoj zaposlenih za organizacijo in obenem poudarjajo tudi pomen vodij in njihovih veščin za razvoj zaposlenih (Grant in Hartley, 2013; Noe et al., 2017). Pravzaprav mnogi raziskovalci vidijo osrednjo vlogo sodobnih vodij prav v managementu uspešnosti in učenja zaposlenih (Dolores

Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez in Córdón-Pozo, 2012; Grant in Hartley, 2013), zato prihaja do premika od vodje, ki nadzira delo, do vodje, ki coacha ali mentorira, s ključno nalogo razvijati svoje zaposlene. Danes se od vodij tako pričakuje, da skrbijo tako za svoj lastni razvoj kot tudi razvoj svojih podrejenih (Tamkin, Hirsh in Tylers, 2003).

Metoda coachinga je lahko vodjem pri tem v veliko pomoč, kar dokazuje tudi študija primera (Mukherjee, 2012), ki je bila namenjena preverjanju učinkov internega coachinga pri izgradnji vodstvenih sposobnosti v velikem proizvodnem podjetju v Indiji. Namen raziskave je bil razumeti vpliv procesa coachinga z vidika vodij kot internih coachev. Ugotovitve kažejo, da obstaja veliko posrednih in neposrednih koristi, ki jih pridobi vodja, ki prevzame vlogo internega coacha: poročali so o izboljšanju njihovih medosebnih veščin in o sposobnostih aktivnega poslušanja, o dvigu samozavesti, boljši viziji in vzpostavljanju boljšega ravnotežja med poslovnim in zasebnim življenjem. V velikih organizacijah, kjer tehnični vodje dosežejo višje ravni vodenja, ki temeljijo predvsem na tehničnih kompetencah, lahko sodelovanje pri internem coachingu pomembno pomaga pri razvoju kompetenc vodenja (Mukherjee, 2012). Velja izpostaviti tudi dejstvo, da interni coachi pogosto prevzamejo vlogo vodij, ki potem pomembno prispevajo k razvoju usmerjevalne kulture, ki spodbuja uspešnost organizacije (St John-Brooks, 2013).

Čeprav so veščine coachinga pomembno orodje vodenja, so le redkim vodjem dane naravno (Goleman, 2000). Pogosto se zgodi, da organizacije vlagajo čas, trud in denar v razvoj spretnosti vodij kot coachev in potem ugotovijo, da jim kljub začetnim visokim stopnjam navdušenja ni uspelo naučenih spretnosti integrirati na delovnem mestu in se tako vrnejo v stare vzorce vodenja (Grant in Hartley, 2013), saj je težko spremeniti zakoreninjeno vedenje (Prochaska, Velicier, Rossi in Goldstein, 1994). Vodje potrebujejo čas, da razvijejo večino coachinga na delovnem mestu – potrebno je vsaj tri do šest mesecev, da se vodje resnično navadijo uporabljati coaching na delu (Grant, 2010). Vsekakor je učinkovita uvedba internega coachinga v organizacijo izziv, saj je treba veliko pozornosti posvetiti preusmeritvi miselnosti vodij, da je razvoj zaposlenih ključna prioriteta, organizacijski kulturi in sprejemanju sprememb (Mukherjee, 2012).

Z razvojem ustreznih pravil in postopkov izvajanja metode coachinga lahko organizacija zgradi infrastrukturo in organizacijski okvir (angl. *organizational framework*), ki omogoča razvoj trajnostnega programa coachinga. Pomembno je, da imajo interni coachi nedvoumne smernice in navodila, ki se nanašajo na njihove aktivnosti coachinga in obsegajo natančen opis storitev, ki jih opravljajo, in izzive, s katerimi se bodo najverjetneje soočili (Carter, 2005). Mnoge organizacije aktivno spodbujajo svoje skupnosti coachinga in organizirajo srečanja v rednih intervalih (npr. enodnevne konference ali delavnice), kjer se coachi lahko učijo drug od drugega in izmenjajo dobre prakse, kar prispeva tudi k višji notranji zmogljivosti za oblikovanje kulture coachinga (McKee, Tilin in Mason, 2009). Organizacijski okvir, ki naj bi podpiral implementacijo in razvoj mreže internega coachinga, J. Creswell (2008) strukturira v štirih korakih.

1. Izbira prejemnikov coachinga

Zaposleni, ki bodo vključeni v proces coachinga, so lahko direktorji, trenutni ali bodoči vodje, lahko tudi celotni timi. Običajno organizacije razvijejo prilagojene interne selekcije zaposlenih, s pomočjo katerih identificirajo in izberejo prave zaposlene za vključitev v proces coachinga.

2. Izbira kompetentnih coachev

Glede na potrebe in namene internega coachinga mora organizacija oblikovati kriterije za izbor kompetentnih coachev. Ključne za izbor so kompetence in veščine coacha, ki so tudi lahko specifične za organizacijo (več o kompetencah coacha v poglavju 3.3.). Na podlagi dobro zastavljenih kriterijev in zahtev za kompetentne interne coache lahko ustrezno pripravljamo in izvajamo potrebne (dodatne) izobraževalne in razvojne aktivnosti za interne coache.

3. Povezava coachev s prejemniki coachinga

Pri povezovanju je pomembno, da povežemo zaposlene s kompetentnim coachem, ki lahko pomaga pri dotičnem poslovnem problemu in usmeri zaposlenega, da najde pravo rešitev.

4. Ponovitev procesa

Proces selekcije in povezovanja coachev z zaposlenimi ponovimo, pri čemer je poudarek tudi na spremljanju ter izboljšanju učinkov coachinga.

Ko govorimo o izgradnji celostnega organizacijskega okvira za program internega coachinga, M. Linehan (2011) opozarja, da ne smemo pozabiti na fizično okolje, v katerem se izvaja proces coachinga. Idealno je, da se coaching odvija v sproščenem, udobnem prostoru z vsemi potrebnimi sredstvi. Tak tip prostora je včasih težko zagotoviti v pisarnah, kjer je koncept odprtega prostora (angl. *open plan office*). Zaželeno je, da ima interni coach svojo pisarno, ki je oddaljena od motenj vsakodnevnega delovnega mesta prejemnika coachinga. Če je pisarna opremljena z ustreznimi orodji, ki lahko podpirajo proces razvoja (npr. knjige, slike, grafikoni, videi, tabla) in jih coach zna ustrezno uporabljati, je to dodatna prednost, ki jo ima interni coach v primerjavi z eksternim coachem (Carter, 2005).

Na pozitivne rezultate internega coachinga lahko vpliva tudi razvoj skupnosti coachev, ki vključuje vse coache, ki delajo v neki organizaciji. Glavne prednosti vlaganja časa in energije v gradnjo skupnosti coachev so podpora, ki jo coachi lahko nudijo drug drugemu, dodatni razvoj kot posledica tega, da se skupaj usposablja, da so skupaj nadzorovani in da se skupaj trajno poklicno razvijajo (angl. *continuing professional development* – CPD), kot skupina lahko hitreje prispevajo k razvoju pristopa coachinga znotraj organizacije in izboljšani odnosi med internimi coachi ter sodelovanje med oddelki (St John-Brooks, 2013).

2.3 KULTURA COACHINGA

Organizacija, ki je uvedla kakovosten sistem internega coachinga, je pridobila številne prednosti, pri čemer velja izpostaviti predvsem kulturo, ki ceni in neguje rast in razvoj zaposlenih, kar je ključna osnova za ohranjanje visokozmogljivih in produktivnih zaposlenih (St John-Brooks, 2013; Wilson, 2011). Ko govorimo o učinkovitem organizacijskem okviru internega coachinga, je treba izpostaviti, da je za doseganje visokih dolgoročnih učinkov donosnosti naložbe (angl. *return of investment* – ROI) potreben fokus na vzpostavitev kulture coachinga in ne le posameznih iniciativ.

Gormley in Nieuwerburgh (2014), ki sta opravila pregled literature na temo kulture coachinga, pravita, da enotna opredelitev kulture coachinga ne obstaja. Hawkins (2012, str. 21) predlaga naslednjo opredelitev: »Kultura coachinga obstaja v organizacijah, kjer vodje uporabljajo metodo coachinga kot ključno metodo razvoja zaposlenih z namenom povečevanja individualne, timske in organizacijske uspešnosti ter dodane vrednosti za lastnike.« Avtorja Pullen in Crane (2011) ugotavljata tri kategorije kulture coachinga: 1. metoda coachinga je sprejeta in se uporablja za razvoj vodstva; 2. vodje uporabljajo metodo coachinga za razvoj svojih podrejenih; 3. vedenje, značilno za coaching, uporabljajo zaposleni na vseh ravneh v interakciji z drugimi. Pomembno je, da se organizacija pri uvedbi internega coachinga zaveda vseh različnih modelov, ocenjevalnih orodij in vzorcev coachinga ter jih prilagodi glede na svoje potrebe in poslovne izzive, ki jih želi reševati (prihodki, razvoj vodstvenega potenciala, spodbujanje timskega dela ali zviševanje zavzetosti zaposlenih) (Gormley in Nieuwerburgh, 2014). Za razvoj internega coachinga v organizaciji je ključno, da usposobimo dovolj coachev, ki bodo lahko zaposlenim nudili storitve coachinga ter pospeševali nastanek kulture coachinga (Hawkins, 2012).

Kot izhodišče za kulturo coachinga C. Wilson (2011) predlaga tri načela: 1. odgovornost (pri zaposlenih se spodbuja sprejemanje odgovornosti, iskanje priložnosti za izboljšave in se jim daje (ravno dovolj) povratne informacije), 2. samozavest (z jasnimi pohvalami se krepi samozavest zaposlenih), 3. neobsojanje napak (napake so dovoljene, saj obstaja zavedanje, da se zaposleni učijo na napakah). Avtorica pri tem opozarja, da so organizacije, v katerih so prisotni vsi elementi, redke. Uspešen razvoj internega coachinga zahteva tudi prilagoditev internih procesov, vključno s kadrovskimi procesi (Wilson, 2011). V okviru ocenjevalnih procesov zaposlenih (kot je npr. letni pogovor o delovni uspešnosti) bi bilo smiselno več pozornosti usmeriti v posameznikove prednosti, kompetence in še neodkrit potencial, ne pa na slabosti (St John-Brooks, 2013). Zaželeno je tudi, da je coaching usklajen z vrednotami organizacije, saj je tako bistveno višja verjetnost, da bo res postal del kulture (Gormley in Nieuwerburgh, 2014).

Za kontinuiran razvoj sta pomembna tudi spremljanje in nadzor učinkov internega coachinga na ključne kazalnike, ki so določeni vnaprej (npr. timska učinkovitost, učinkovitost dela medoddelčnih timov, prihodki, stopnja zavzetosti), pri čemer je pglavitno, da imamo razvite tudi evalvacijske kriterije za interne coache (npr. kazalniki uspešnosti prejemnikov coachinga, ohranjanje talentov v organizaciji, povpraševanje po storitvi coachinga), da se lahko spremlja tudi njihova uspešnost (Pullen in Crane, 2011).

Kultura coachinga v organizaciji obstaja, ko vodje prepoznajo prednosti internega coachinga (St John-Brooks, 2013) in pristop coachinga uporabljajo pri razvoju svojih zaposlenih in pri vključevanju nosilcev interesov, saj se zavedajo, da je to način, da se lahko ustvarijo izboljšana individualna, timska in organizacijska uspešnost ter skupne vrednote (Hawkins, 2012). Učiti vodje metode coachinga je stroškovno učinkovito z vidika trajnih dolgoročnih organizacijskih koristi, obenem pa se tudi vodje razvijajo tako na osebnem kot poklicnem področju (Wilson, 2011). Spodbujanje vodij k osredotočanju na veščine coachinga in izvajanje formalnega coachinga ima namreč širok sistemski vpliv na vsa področja (Mukherjee, 2012): več priložnosti za razvoj veščin pri vodjah in zaposlenih je del organizacijske kulture, boljših odnosov in nižje fluktuacije zaposlenih. Raziskave kažejo, da ima kultura coachinga številne prednosti, saj omogoča bolj odprto komunikacijo, gradi zaupanje in spoštovanje in pozitivno vpliva na odnose na delovnem mestu (Wilson, 2011). Z uporabo metode coachinga zaposleni bolje prepoznajo svojo vlogo v organizaciji in pri razvoju sodelavcev, kar prispeva k boljši kulturi in tudi k hitrejšim procesom v organizaciji (Eldrige in Dembowski, 2004).

2.4 IZZIVI PRI UVEDBI PROGRAMA INTERNEGA COACHINGA

Pri oblikovanju in uvedbi programa internega coachinga se lahko pojavijo številni izzivi, na katere mora biti organizacija pozorna, ko vzpostavlja tovrsten program za razvoj zaposlenih. Za začetek mora vsaka organizacija na tem koraku pretehtati, ali bi bilo bolje uporabiti eksterne coache ali razviti svoj lasten sistem internega coachinga. Mnoge organizacije za zadovoljitev svojih potreb uporabljajo kar kombinacijo obojega: internih in eksternih coachev (St John-Brooks, 2013). Izzivi in pasti se prav tako lahko pojavijo v različnih korakih postavljanja mreže internih coachev: pri selekciji internih coachev, usposabljanju coachev in pri izvajanju se lahko pojavijo npr. problemi z zaupanjem ali pa z zaupnostjo podatkov (Carter, 2005).

Frisch (2001), Jarvis et al. (2006) ter drugi avtorji omenjajo, da je eden izmed ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo interni coachi, pomanjkanje verodostojnosti v očeh višjega vodstva. Eksterni coachi pridejo v organizacije s podiplomsko izobrazbo, treningom in z veliko izkušnjami na svojem področju, zato veljajo za verodostojne, kar ne drži nujno za interne coache (Yedreshteyn, 2008). To lahko pri nekaterih internih coachih vzbudi občutek, da niso dovolj cenjeni in da njihovo delo ni ustrezno priznано, zato morajo organizacije interni coaching zastaviti kot visokokakovostno storitev in poskrbeti, da coachem nudijo dober trening in stalen poklicni razvoj ter da imajo med zaposlenimi zagovornike, ki interni coaching širijo z navdušenjem in avtoriteto (St John-Brooks, 2013; Yedreshteyn, 2008).

Naslednji izzivi so povezani z večjo možnostjo etičnih dilem, s katerimi se lahko srečujejo interni coachi v primerjavi z eksternimi (več o etičnih dilemah, s katerimi se soočajo interni coachi, v poglavju 3.7). Nekateri avtorji (npr. Frisch, 2001; Wasylyshyn, 2003) namreč opozarjajo na dejstvo, da imajo nekateri managerji pomisleke glede zaupnosti pri uporabi internih coachev, zato se raje odločijo, da bodo o svojih osebnih in poklicnih problemih raje razpravljali z eksternim kot pa z internim coachem.

Interni coachi so del istega sistema kot prejemniki coachinga, kar je lahko tako prednost kot izziv – po eni strani je to lahko informativno, po drugi pa je lahko past za nepripravljene coache (Hunt in Weintraub, 2006). Sploh je to lahko izziv, če se v organizaciji načrtuje prestrukturiranje, odpuščanje in podobno, saj so tudi interni coachi vključeni v mrežo sprememb in v tem primeru čutijo negotovost glede prihodnosti, kar lahko vpliva na njihovo uspešnost pri opravljanju vloge internega coacha (St John-Brooks, 2013). Podoben izziv je lahko poznavanje med internimi coachi in prejemniki coachinga – če se zaposleni in coach že poznata, se zna zgoditi, da to vpliva na uspešnost procesa coachinga (Carter, 2005). Kljub različnim izzivom in etičnim dilemam, s katerimi se soočajo interni coachi, se lahko organizacija, ki je pripravljena vlagati v primerno usposabljanje, razvoj in nadzor internih coachev, dobro in vnaprej pripravi na potencialne izzive internih coachev in jih uspešno obvladuje (Hawkins, 2012).

3 VLOGA INTERNEGA COACHA

Kljub temu da je število internih coachev in organizacij, v katerih delujejo, neznano, je njihova prisotnost že očitna (Frisch, 2001). V vlogi internega coacha se tako najpogosteje znajdejo kadroviki, ki del svojega delovnika posvetijo coachingu, ali eksterni coachi, ki so za polovični delovni čas sprejeli naloge internega coacha (Carter, 2005). Poleg tega poznajo prevladujoče načine vodenja, organizacijsko strukturo, seznanjeni so s trenutnim dogajanjem v organizaciji in imajo boljše izhodišče za razumevanje poslovne strategije organizacije kot eksterni coachi (Hunt in Weintraub, 2006). Ravno stopnja seznanjenosti lahko pripomore k hitrejšemu oblikovanju zaupljivega razmerja, zato so interni coachi bolj verodostojni v primerjavi z eksternimi, za katere so organizacija in njene posebnosti nove (Yedreshteyn, 2008). Ne glede na to, koliko eksternih coachev pripeljemo v organizacijo, da delajo z zaposlenimi na vseh ravneh, ti ne morejo imeti enakega vpliva na kulturo organizacije kot coachi, ki v njej delajo (Mukherjee, 2012).

Z internim coachingom se lahko poglobijo vezi znotraj organizacije in prek coachev pojavijo druge interne mreže. Večino velikih organizacij namreč skrbi slaba interna komunikacija med oddelki, predvsem t. i. silosi, ki pogosto med seboj tekmujejo za sredstva, in lahko se zgodi, da drug drugemu ne uspejo sporočiti, kaj so njihove prioritete in dejavnosti. Interni coaching s povezovanjem sodelavcev, ki delajo v različnih oddelkih, povečuje njihovo sodelovanje, kar pa ima običajno zelo pozitivno vlogo pri odpravljanju teh strukturnih ovir (St John-Brooks, 2013).

3.1 OPREDELITEV KLJUČNIH VLOG V PROCESU INTERNEGA COACHINGA

Smisel opredelitve ključnih vlog v procesu internega coachinga je razjasniti, kakšna so pričakovanja in dolžnosti posameznih deležnikov. Te vloge so (St John-Brooks, 2013):

- › coaching skupina (če obstaja),
- › glavni coach – vodja mreže internih coachev (angl. *mastercoach*),
- › neposredno nadrejeni,
- › interni coachi in
- › prejemniki coachinga.

Vloga coaching skupine

Svetovalni odbor (angl. *steering committee*) je skupina zaposlenih, ki daje smernice in sprejema odločitve o ključnih vprašanjih, povezanih z razvojem sistema internega coachinga. V nekaterih organizacijah usmerjevalno skupino vodi glavni coach, v drugih pa »šampion« oziroma glavni sponzor internega coachinga, ki je po možnosti član upravnega odbora organizacije (St John-Brooks, 2013).

Vloga glavnega coacha

Ključne zadolžitve glavnega coacha so selekcija pravih zaposlenih za interne coache, razvoj ustreznih veščin pri izbranih internih coachih, vzpostavitev administrativne infrastrukture in pravil za izvajanje procesa coachinga in podpora coachem pri izvajanju nalog, povezanih s coachingom. V večini organizacij je glavni coach tudi dejaven interni coach. Obseg njegove vloge je odvisen od številnih dejavnikov: kako široko je shema internega coachinga zastavljena; ali kot glavni coach usposablja nove coache ali nastopa bolj v vlogi supervizorja; kakšna je stopnja njegove vključenosti v postopek povezovanja coachev s prejemniki coachinga; ali je dejaven tudi interni coach in ali obstaja mehanizem za zajetje organizacijskega učenja. V določenih organizacijah je glavni coach odgovoren tudi za celotno strategijo coachinga in za vključevanje eksternih coachev (St John-Brooks, 2013).

Vloga neposredno nadrejenega

Neposredno nadrejeni imajo v procesu internega coachinga dve vlogi: dajo dovoljenje, da se zaposleni lahko udeleži usposabljanja za coacha, in ga aktivno podpirajo pri razvoju. Ključno je, da razumejo, da zaposleni, ki se odločijo sprejeti vlogo internega coacha, prevzemajo dodatne obveznosti (npr. usposabljanje, priprava na proces, izvajanje internega coachinga, supervizija, kontinuiran osebni razvoj in dogodki, povezani z razvojem kulture coachinga), ki zahtevajo svoj čas (St John-Brooks, 2013).

Vloga internega coacha

Opis vloge coacha odraža njegovo usposabljanje in model coachinga, za katerega se je odločila organizacija. Sledi povzetek ključnih področij, ki so verjetno del vsakega opisa vloge internega coacha (St John-Brooks, 2013):

- › vodenje procesa internega coachinga (spremlja število, trajanje in lokacijo srečanj),
- › uporaba relevantnih diagnostičnih psihometričnih testov ali metode 360 stopinj (če je treba),
- › pomoč prejemniku coachinga pri opredelitvi ciljev coachinga in kazalnikov uspešnosti,
- › podpora prejemniku coachinga pri odkrivanju različnih možnosti oziroma rešitev in posledic vsake izmed njih,
- › poziv prejemniku coachinga k razmisleku o tem, kaj se je naučil iz preteklih izkušenj,
- › posredovanje povratnih informacij,
- › podpora pri opredelitvi dejanj, ki bodo prejemnika coachinga vodila k realizaciji zastavljenih ciljev,
- › pričakovanje, da prejemnik coachinga prevzame odgovornost za izbrana dejanja, in

- › pomoč pri opredelitvi dodatne podpore, ki jo morda potrebuje prejemnik coachinga poleg internega coachinga.

Pristop internega coacha vključuje spoštljivost; zastavljanje izčrpnih vprašanj, da se prejemnik coachinga lahko poglobi v problem; aktivno poslušanje, odprtost in iskrenost; zaupanje, da prejemnik coachinga lahko izzive reši sam; ohranjanje ravnotežja med podpiranjem in ponujanjem izzivov; pozornost glede večstrankarske narave odnosa coachinga in zavedanje možnega navzkrižja interesov (St John-Brooks, 2013).

Vloga prejemnika coachinga

Stokes in Jolly (2010) sta opredelila osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel prejemnik coachinga: želi napredovati in se razvijati; je odkrit do samega sebe; odprt za spremembe; odprt za vzpostavljanje novih odnosov in jih ceni; ima pozitiven odnos; je vztrajen in odločen; dovzeten in iskren; marljiv pri opravljanju nalog, povezanih s coachingom; predan procesu; pripravljen tvegati za napredek, ima visoko integriteto; zna se osredotočiti in je samozavesten glede izkoriščanja novih priložnosti za učenje. Definiral je tudi spretnosti, ki so zaželeni pri prejemniku coachinga: zmožen je prepoznati koristi coachinga; preverja svoje razumevanje in postavlja vprašanja, da zagotovi, da se uči pravilno; odziva se na povratne informacije; sposoben je razumeti vprašanja; hitro se uči; coachu daje povratne informacije; je dober poslušalec in se drži temeljnih pravil ter dogovorov s coachem (Stokes in Jolly, 2010). Raziskave kažejo, da je pomemben vidik vloge prejemnika coachinga tudi stopnja, do katere je pripravljen biti coachan oziroma usmerjan (angl. *coachability*), ki v veliki meri vpliva na uspeh coachinga (Haden, 2013; Stokes in Jolly, 2010; Yedreshteyn, 2008). Nekatere organizacije od prejemnika coachinga zahtevajo, da podpiše izjavo oziroma dogovor, s katerim se zavezuje, da bo aktivno sodeloval v procesu coachinga (St John-Brooks, 2013) – primer besedila, ki ga organizacije uporabijo s tem namenom, je predstavljen v prilogi 1.

3.2 ZNAČILNOSTI, KOMPETENCE IN ODGOVORNOSTI INTERNEGA COACHA

Profesionalni coachi zagotavljajo nenehno partnerstvo, katerega namen je prejemniku coachinga pomagati doseči izpolnjujoče rezultate v osebnem in profesionalnem življenju, izboljšati njegove dosežke in kakovost življenja (Sanchez, 2011). Da lahko coach zagotovi prejemniku coachinga vse, kar omogoča ustvarjanje kakovostnega odnosa, mora veliko delati tudi sam na sebi; predvsem se mora naučiti obvladovati svojo »notranjo igro«, ki je ključ do uspešnega in kreativnega ustvarjanja odnosa v procesu coachinga. Koncept »notranje igre« je razvil Gallwey (1974), ki sicer velja tudi za očeta metode coachinga. Gre torej za mentalni in čustveni odnos coacha do dela s prejemnikom coachinga, ki vključuje odnos do dela, prepričanje vase in lastne metode dela, sposobnost koncentracije, sprijaznjenje z napakami, s pritiski in pričakovanji prejemnika coachinga (Rak, 2010). Coach, ki želi ustvariti dober odnos s prejemnikom coachinga, mora pri sebi negovati fleksibilnost, stabilnost, ravnotežje, povezanost in sposobnost odpuščanja (Rak, 2010). To se lahko zgodi, ko je v stanju »COACH« (centriran – angl. *centred*, odprt – angl. *open*, navzoč z zavedanjem – angl. *attending with awareness*, povezan – angl. *connected*, drži niti v rokah – angl. *holding*).

Področje kompetenc coacha je široko in pokriva celoten spekter osebnostnih lastnosti (Gros, 2012). Stern (2004) med ključne lastnosti dobrega coacha uvršča predvsem samozavedanje, samonadzor in samospoštovanje ter obenem izpostavlja, kako pomembno je, da je coach v očeh prejemnika coachinga verodostojen, potrpežljiv in hkrati akcijsko usmerjen, zaupanja vreden, resnično zainteresiran in predan.

Kot je bilo že omenjeno, je pri razvoju vloge internega coacha pomembno, da se oblikuje seznam ključnih kompetenc, ki jih mora imeti posameznik na tem delovnem mestu, da doseže pozitivno vedenjsko spremembo prejemnika coachinga (Boyatzis, 2002), kar je hkrati tudi odlična priložnost za oblikovanje referenčnega modela ter meril uspešnosti za primerjavo med organizacijami (Frisch, 2001). Osem ključnih kompetenc naj bi vplivalo na uspešnost delovanja internih coachev in ločevalo odlične coache od povprečnih (Boyatzis et al., 2006):

1. optimistična naravnost in zaupanje, da so spremembe pri ljudeh mogoče,
2. zmožnost prepoznavanja vedenjskih vzorcev,
3. iniciativa,
4. poznavanje načina razmišljanja zaposlenega,
5. točna samoocena (katere vire in veščine uporabiti pri delu s prejemnikom coachinga),
6. zrelost,
7. empatija in
8. čustveno samozavedanje.

Rezultati kažejo, da sta predvsem zadnji dve kompetenci, tj. empatija in čustveno samozavedanje, odločilno razmejili uspešne od manj uspešnih coachev (Boyatzis et al., 2006). Konceptualne kompetenčne študije na področju managementa človeških virov predpostavljajo, da so za uspešnost coacha najpomembnejša čustvena inteligentnost in več kognitivnih kompetenc, predvsem zmožnost osredotočenja na prejemnika coachinga (Boyatzis et al., 2006). S. Gros (2012) pravi, da so najpomembnejše kompetence coacha zmožnost izgradnje odnosa s prejemnikom coachinga, koordinacija pričakovanj, prepoznavanje vzorcev odzivanja in mentalnih modelov ter uravnavanje čustev. Obenem opozarja tudi na široko paleto vedenja, ki jo mora imeti dober interni coach.

Ugotovitve dosedanjih raziskav (metaanaliza) o lastnostih in spretnostih učinkovitega coacha Blackman et al. (2016) združujejo v tri kategorije.

1. Integriteta, ki vključuje dva elementa: biti zaupanja vreden (Blattner, 2005; Graham, Wedman in Garvin-Kester, 1994; Gregory in Levy, 2011; Kombarakaran, Yang, Baker in Fernandes, 2008; Kralj, 2001; O'Brien in Palmer, 2010; Orenstein, 2006; Rekalde, Landeta in Albizu, 2015) in vzdrževati zaupnost (Blackman, 2010; Rekalde et al., 2015; Segers, Vloeberghs, Henderickx in Inceoglu, 2011; Taie, 2011).
2. Podpora prejemniku coachinga, ki vključuje empatijo (De Haan, Culpin in Curd, 2011; Gregory in Levy, 2011), neobsojanje drugih (Blackman, 2010) in zmožnost postavljanja izzivov v širšo perspektivo (Ahern, 2003; Orenstein, 2006; Styhre in Josephson, 2007).

3. Komunikacijske veščine so še posebno pomembne (Longenecker, 2010; Rekalde et al., 2015; Thach, 2002), sploh pa opredelitev jasnih pričakovanj glede uspešnosti (Ahern, 2003) in redne povratne informacije (De Haan, 2008; Gregory in Levy, 2011; Longenecker, 2010; Olivero et al., 1997; Orenstein, 2006; Taie, 2011; Wasylyshyn, 2003).

Poleg kompetenc coacha je pomemben tudi njegov stil reagiranja oziroma obnašanja, pri čemer de Haan in Nilsson (2017) izpostavljata Heronov model (1975), ki opredeljuje šest stilov reagiranja: 1. delovanje, ki usmerja stranko, 2. delovanje, pri katerem ima največjo vlogo informiranje, 3. delovanje, ki pred stranko postavlja izzive, 4. delovanje, ki je usmerjeno v raziskovanje oziroma odkrivanje novih dimenzij, 5. delovanje, ki nudi predvsem podporo, in 6. delovanje, ki stranko v prvi vrsti sprošča, razbremeni. Teh šest stilov lahko med seboj po podobnostih povežemo v pare. Stil raziskovanja in stil coachinga sta oba močno vplivno naravnana; pri prvem je v ospredju prejemnik coachinga, pri drugem pa coach. Stil razbremenitve in stil izziva sta oba nekoliko provokativna do prejemnika coachinga, vendar je prvi stil do njega manj strog kot drugi. Podporni stil in stil informiranja sta oba usmerjena k napredku prejemnika coachinga, prvi na osnovi čustev in drugi na osnovi vsebine (de Haan in Nilsson, 2017).

Na tem mestu se mi zdi smiselno izpostaviti tudi odgovornost internega coacha, da se kontinuirano razvija in izboljšuje, pri čemer mu je lahko v pomoč koncept prakse, ki temelji na dokazu (angl. *evidence based practice – EBP*). Koncept predpostavlja, da coach svojemu znanju in izkušnjam doda še tri glavne prvine prakse, ki temelji na dokazih (Stober, 2010). Prvič, poiskati mora najboljše dostopno znanje s svojega strokovnega področja, kar obsega zbrana dela drugih strokovnjakov. Drugič, pomembna je sposobnost prenesti prej opisano znanje v prakso in izbrane metode prilagoditi obstoječim sposobnostim, zato je pomembno, da coach pozna meje svoje strokovnosti. Tretjič, celoten kontekst je treba prilagoditi zaposlenemu, kar je tudi implikacija za profesionalni razvoj (Stober, 2010).

3.3 SELEKCIJA INTERNEGA COACHA

Pri selekciji internih coachev se mora organizacija odločiti, katere lastnosti, veščine in znanja išče, kar je precej odvisno od namena sheme coachinga, ki jo organizacija želi vpeljati (St John-Brooks, 2013). Interni coachi, ki jih vključimo v mrežo, imajo lahko ob pričetku različne izkušnje ter znanja, zato je pomembno, da organizacije usmerijo dovolj pozornosti na skrben izbor, usposabljanje in podpiranje internih coachev (Hunt in Weintraub, 2006). Frisch (2001) je oblikoval smernice, ki lahko vodijo proces selekcije in usposabljanja internih coachev in opisujejo učinkovitega internega coacha kot posameznika, ki:

- › je sposoben zgraditi zaupen odnos z zaposlenimi;
- › je usmerjen v njihovo strokovno rast in razvoj;
- › razume model procesa coachinga in ga lahko učinkovito prilagaja glede na potrebe zaposlenih;
- › se iskreno zanima za ljudi in njihovo vedenje ter občuti zadovoljstvo, ko odkrije razlog za specifično vedenje posameznika (t. i. »psihološka radovednost«);

- › je sposoben jasno in razumljivo artikulirati spoznanja o vedenju posameznika;
- › razume proces spremembe in rasti ter ga zna uporabljati tako, da pri prejemniku coachinga spodbuja pozitivne učinke coachinga;
- › je zavzet in k delu pristopa z veliko mero optimizma ter kreativnosti, je vir idej in predlogov za učenje na delovnem mestu;
- › ima strokovna znanja z različnih področij managementa in je sposoben ustrezno coachati oz. usmerjati tudi v izzivih, povezanih z vodenjem;
- › je odličen poslušalec;
- › zna vzdrževati ravnovesje med prejemnikom coachinga in organizacijo;
- › je sposoben izvajati nemotene tranzicije med različnimi vlogami, ki jih ima v organizaciji;
- › ima nenehno željo po učenju in je zgled učenja iz izkušenj, s čimer povečuje svojo uspešnost v vlogi internega coacha;
- › je zrel in ima dovolj močan ego, da se v primeru kompleksnejšega problema obrne po pomoč;
- › vedno deluje v najboljšem interesu zaposlenega in, če je to potrebno, zaposlenega napoti k drugemu strokovnjaku;
- › občuti zadovoljstvo ob krepitevi organizacije po principu »en zaposleni naenkrat« (angl. *one employee at the time*).

Pri selekciji je treba biti pozoren tudi na to, da se kandidat zaveda tako podpornega vidika vloge coacha kot tudi vidika izziva. Poleg tega igrajo pomembno vlogo tudi časovna razpoložljivost kandidata in njegova verodostojnost ter ugled v organizaciji (Yedreshteyn, 2008).

3.4 USPOSABLJANJE INTERNEGA COACHA

Iskanje, izbor in povezovanje coachev s strankami so ključni elementi vsakega programa internega coachinga, ki jih vodi strategija coachinga organizacije. Odločujoči dejavnik, ki določa uspešnost programa, je prav kakovost usposabljanja internih coachev. Verodostojnost internih coachev je odvisna od njihovih zmožnosti, ki so odraz njihovega usposabljanja in izkušenj, zato je v interesu organizacije, da je to vrhunsko izpeljano (St John-Brooks, 2013).

Usposabljanje internih coachev je kompleksen proces, ki vključuje pridobivanje znanja in veščin z različnih področij (Frisch, 2001). Zaželeno je, da imajo interni coachi osnovno izobrazbo iz psihologije, svetovanja ali organizacijskega vedenja in da razumejo osnovne smernice metode coachinga, ki veljajo v njihovi organizaciji. Zaradi lažje distribucije so smernice običajno zapisane, vključujejo pa podroben opis storitev coachinga, cilje, namen in tudi ključne izzive, s katerimi se soočajo coachi in ki se skozi čas in razvoj mreže internega coachinga seveda lahko tudi spreminjajo (Carter, 2005).

Vsebine, ki jih usposabljanje coachev navadno vključuje, so (povzeto po Carter, 2005; Hunt in Weintraub, 2006):

- › razlaga coachinga in v čem se razlikuje od svetovanja, mentorstva in drugih oblik učenja;
- › pregled osnovnih veščin coachinga, kot so grajenje dobrih odnosov, aktivno poslušanje, zastavljanje močnih vprašanj, postavljanje ciljev in dajanje povratnih informacij;
- › predstava sebe kot coacha – gre za spodbujanje visoke stopnje samozavedanja pri coachih, da lažje ločijo med svojimi zadevami in zadevami svojih prejemnikov coachinga;
- › preprosti modeli coachinga, kot sta npr. GROW (Whitmore, 2010) ali CLEAR (Hawkins in Smith, 2010);
- › osnovni psihološki pojmi, kot so motivacijski dejavniki, vedenje, ki ga vodijo potrebe, in omejujoča prepričanja;
- › vsebina pogovora s prejemnikom coachinga glede sklepanja pogodbe, vključno z zaupnostjo, mejami in vprašanjem etike;
- › veliko treninga coachinga drug drugega, ki se navadno izvaja v triadah (coach, prejemnik coachinga in opazovalec), pri čemer se coachi pripravniki preizkusijo v vseh vlogah, uporabljajo resnične probleme in drug drugemu dajejo strukturirane povratne informacije.

Zelo pomemben del usposabljanja internih coachev zajema komunikacijo in medosebne veščine, zato se v okviru usposabljanj pogosto oblikujejo standardizirani moduli, ki jih lahko izvajajo tudi interni coachi in jih prilagajajo glede na različne kontekste, v katerih poteka metoda coachinga (Carter, 2005). Usposabljanje pogosto vključuje trening ali certificiranje v uporabi metode 360-stopinjskega ocenjevanja ali katerega drugega samoocenjevalnega vprašalnika. Del usposabljanja je pogosto vezan tudi na supervizijo coachev, ki je pomemben del procesa coachinga (Frisch, 2001). Ne glede na posamezne odločitve o usposabljanju je pomembno, da interni coachi pripravniki usposabljanju namenijo dovolj časa. Tako njim kot njihovim neposredno nadrejenim je treba že na začetku dati jasno vedeti, koliko časa bo usposabljanje zahtevalo, saj to običajno vključuje tudi treninge, pisanje nalog, prebiranje knjig ali člankov. Po koncu usposabljanja je pomembno, da organizacija poskrbi, da se interni coachi počutijo kot del skupnosti, imajo dostop do stalne podpore in čim prej pričnejo delati z zaposlenimi (St John Brooks, 2014).

3.5 DOGOVOR O INTERNEM COACHINGU

Frisch (2005) omenja potrebo po birokratizaciji postopkov za interne coache glede sklepanja pogodb in po vzpostavitvi postopkov, ki bi jim pomagali pri soočanju z dilemami. V nekaterih organizacijah so dogovori o sodelovanju v internem coachingu precej neformalni, še zlasti na začetku. Vsekakor je smiselno imeti dogovor o sodelovanju med internim coachem in organizacijo ter med coachem in prejemnikom coachinga, da se organizacija izogne morebitnim dilemam, ki bi se lahko pojavile v procesu internega coachinga. Uradna pogodba med internim coachem in

organizacijo običajno obsega opis nalog ter dolžnosti coachev in organizacije – rezultati kažejo, da je tovrsten dogovor sklenila kar tretjina internih coachev, medtem ko je bil v ostalih primerih tak dokument načrtovan ali sklenjen v manj formalni obliki (St John-Brooks, 2013). Solomon in S. van Collier-Peter (2019) sta pokazala, da je tak dogovor še posebno pomemben v razmerju milenijcev in organizacije. Dogovor med coachem in prejemnikom coachinga običajno vključuje naslednje točke: prilagojen etični kodeks, omejitve glede zaupnosti, pričakovanja glede napredka, svetovanje pri napotitvi zaposlenih k drugim profesionalcem, dogovore glede supervizije in podobno. Takšen dogovor je sklenilo 50 % organizacij – med temi dogovori jih je kar 25 % vključevalo tudi neposredno nadrejenega. Ridlerjevo poročilo (Ridler, 2013) ugotavlja, da kar 74 % organizacij pozna in občasno tudi organizira tristransko srečanje (coach, zaposleni in nadrejeni), v okviru katerega se uskladijo cilji in pričakovanja.

3.6 STANDARDI IN ETIČNI IZZIVI, S KATERIMI SE SOOČA INTERNI COACH

Interni coach se pri svojem delu srečuje z dvema etičnima izzivoma, na katera mora biti s pravnega vidika posebej pozoren – zaupnost in varovanje podatkov (Brennan in Wildflower, 2010). V praksi večina programov coachinga ni v celoti zaupna, saj višji management običajno ve, kdo je vključen v proces coachinga in pri katerem coachu; v določenih primerih so celo seznanjeni z vsebino razvojnega načrta zaposlenega (Carter, 2005). Ne glede na to, za kakšno politiko se odloči organizacija, je jasna opredelitev zaupnosti podatkov takoj na začetku odnosa ključnega pomena. Zaposleni in coach lahko tako ob pričetku skleneta dogovor, ki opisuje postopek coachinga in vsebuje zapisan dogovor oziroma obljubo, da interni coach ne bo delil informacij z drugimi v organizaciji. V praksi se pogosto uporablja tudi pristop, da sta ob izmenjavi informacij o procesu coachinga z drugimi osebami v organizaciji vedno prisotna tako coach kot prejemnik coachinga, kar pomaga zgraditi občutek zaupanja med njima (St John-Brooks, 2013).

Pri internih coachih je vprašanje zaupnosti še posebno izrazito, saj imajo v primerjavi z eksternimi coachi veliko več interakcij (tako formalnih kot neformalnih) z drugimi člani organizacije, zato je pomembno, da razvijejo diplomatski način odzivanja na vprašanja o tem, kako določeni zaposleni napreduje (Brennan in Wildflower, 2010). Pogosto so lahko postavljeni v težko situacijo, v kateri se zaradi vprašanj višjega vodstva lahko počutijo pod pritiskom, vendar so hkrati tudi zavezani k zaupnosti in nerazkrivanju občutljivih informacij o zaposlenih v procesu coachinga (Carter, 2005).

Interni coachi morajo tudi slediti načelom varovanja podatkov in upoštevati smernice po Splošni uredbi o varstvu podatkov (angl. *General Data Protection Regulation – GDPR*) in obdelovati podatke pošteno in skladno z zakonom ter jih pridobivati za namen, ki je skladen z zakonom. Pomembno je, da so podatki ustrezni, relevantni, pravilni, posodobljeni in da se ne hranijo dlje časa, kot je to potrebno, ter da so shranjeni na varnem z uporabo ustreznih tehničnih in organizacijskih metod. Obdelani morajo biti v skladu s pravicami osebe, na katero se nanašajo, in se ne smejo posredovati zunanjim deležnikom (povzeto po Uredbi (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta, 2016). V povezavi s Splošno uredbo o varstvu podatkov se za interne coache zdijo pomembna predvsem določila v zvezi s hranjenjem podatkov – dolžina hranjenja dokumentacije se med coachi lahko zelo razlikuje:

od takoj po vsakem srečanju do več let po zaključku coachinga. Najzanesljiveje jih je uničiti takoj po zaključku odnosa, vendar pa pogosto coachi to neradi storijo, saj obstaja možnost, da bo prejemnik coachinga čez nekaj časa ponovno začel s coachingom.

Williams in M. Andersen (2005) izpostavljata, da je za interne coache ključno tudi upoštevanje etičnega kodeksa, ki vpliva na to, kako vidijo svojo vlogo, opravljajo svoje delo in obravnavajo morebitne etične dileme, ko se te pojavijo. Avtorja predlagata, da lahko organizacije v ta namen internim coachem plačajo individualno članstvo v strokovnem združenju coachev ali pa se včlanijo vanj kot organizacija, če je to možno. Kodeksa EMCC (angl. *European Mentoring in Coaching Council*) in ICF (angl. *International Coach Federation*) poudarjata, da je zaželeno, da je z etičnim kodeksom pred začetkom coachinga seznanjen tudi prejemnik coachinga, a podatki kažejo, da le nekoliko več kot polovica organizacij dejansko omenja etični kodeks pri sklepanju pogodbe med coachem in prejemnikom coachinga (Ridler, 2013).

4 USPEŠNOST INTERNEGA COACHINGA

Raziskovalci, dejavni na področju poslovnega coachinga, dajejo poudarek naslednjim vprašanjem: Ali coaching učinkuje? Kakšen je njegov učinek in kako ga meriti? Je dovolj, da prejemnik coachinga zaznava coaching kot orodje, ki mu pomaga pri lažjem doseganju ciljev, ali pa bi se rezultati morali kazati v obliki merljivih ukrepov uspešnosti? Ali je coaching vreden finančnih, časovnih in drugih sredstev, ki jih je treba vanj vložiti? (Fillery-Travis in Lane, 2014).

Na področju poslovnega coachinga so sicer pogoste raziskave, ki opredeljujejo uspešnost coachinga v smislu donosnosti naložbe. Ena takih raziskav (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker in Warrenfelz, 2001) je vključevala 100 udeležencev z vodilnih položajev iz 56 ameriških organizacij, ki so bili deležni procesa coachinga v razponu od 6 do 12 mesecev. Izsledki so pokazali oprijemljive in neoprijemljive poslovne učinke coachinga. Kar 86 % udeležencev in 74 % deležnikov je bilo s procesom coachinga zelo ali izjemno zadovoljnih. Ocenjena donosnost naložbe je znašala več kot 90.000 evrov na vzorec oziroma kar 5,7-kratno povrnitev začetne naložbe. Nekatere ocene donosnosti naložbe so znašale tudi po 1 milijon ter celo 5 ali 25 milijonov evrov, kar kaže, da se je za nekatere organizacije naložba v usmerjanje izjemno obrestovala. Tudi raziskava, ki jo je izvedel Marber (2007), v kateri je sodelovalo 30 mednarodnih organizacij (npr. Coca Cola, Tesco, Nationwide itd.), je dokazala pozitivne učinke coachinga. Med njimi je 23 % organizacij zaznalo povečanje prihodkov, čeprav to ni bil glavni namen coachinga. Tudi udeleženci so poročali o pozitivnih učinkih coachinga – izboljšani odnosi z drugimi (77 %), izboljšanje timskega dela (73 %), višje zadovoljstvo z delom (61 %) in manj konfliktov (52 %) so se pokazali kot glavni pozitivni učinki. Izpostavili so tudi zvišanje produktivnosti (35 %), višjo kakovost opravljenega dela (48 %), večjo organizacijsko moč (48 %), boljšo skrb za stranke (39 %) in zmanjšano število pritožb (34 %). Tudi rezultati metaanalize (Blackman et al., 2016) kažejo, da je coaching povezan s številnimi pozitivnimi učinki, ki so do določene mere omejeni – omejitve se navezujejo predvsem na samoocene coachev in pomanjkanje kontrolnih skupin v raziskavah, zato učinkov ni možno pripisati le procesu coachinga. Pozitivni učinki za prejemnika coachinga so povezani z boljšim delegiranjem (McGovern et al., 2001), boljšim uravnavanjem stresa (Ladergard, 2011; Wales, 2003), boljšim reševanjem konfliktov in z avtonomnostjo pri delu (Blackman, 2010; Gray, Ekinci in Goregaokar, 2011; Smith Glasgow, Weinstock, Lachman, Dunphy Suplee in Dreher, 2009), z višjo odgovornostjo posameznika (Kralj, 2001), z boljšo kreativnostjo in inovativnostjo (Norlander, Bergman in Archer, 2002; Styhre, 2008), z višjo proaktivnostjo (Blackman, 2010; Sonesh, Coultas, Marlow, Lacerenza, Reyes in Salas, 2015) in z večjo fleksibilnostjo in prilagodljivostjo prejemnika coachinga (Hall et al., 1999).

Zanimivi so tudi rezultati raziskave o kriterijih za učinkovito delo coachev pri slovenskih in nemških eksternih coachih (Gros, 2012). Po mnenju slovenskih coachev je najpomembnejše merilo uspešnosti njihovega dela potrditev naročnika o dobro opravljeni nalogi, medtem ko so za večino nemških coachev najpomembnejše merilo uspešnosti njihovega dela priporočila drugim potencialnim naročnikom. Tako nemški kot slovenski coachi svoj prispevek k učinkovitemu coachingu ocenjujejo tudi po tem, koliko so prispevali k povečanju samozavedanja prejemnika coachinga, k pozitivnim spremembam v vedenju, k povečani čustveni stabilnosti in k uspešnemu obvladovanju stresnih situacij (Gros, 2012).

Pozitivne učinke coachinga za prejemnike coachinga sicer lahko razdelimo na splošne in specifične rezultate (Bozer in Sarros, 2012). Med splošne štejemo boljše sprejemanje sebe, višje samozavedanje in blagostanje, boljše obvladovanje stresa, boljše samoregulacijo, višje zadovoljstvo z življenjem, višje delovno zadovoljstvo, boljše komunikacijo in odnose ter sprejem in uporabo povratne informacije (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger et al., 2003; Kim et al., 2014; McGovern et al., 2001; Theeboom, Beersma in van Vianen, 2013). Med specifične rezultate štejemo boljše postavljanje in doseganje ciljev, boljše organizacijo časa, učinkovitejši razvoj kariere ter različnih veščin (npr. vodstvene veščine) in doseganje boljših rezultatov (Hagen in Garvrilova Aguilar, 2012; Kim, 2014; McGovern et al., 2001).

Coaching ima tako pozitiven vpliv na vedenje, povezano z delom in kariero (Bozer in Sarros, 2012), na jasnost vloge in pripadnost organizaciji; slednje naj bi blagodejno vplivalo na uspešnost pri delu (Judge, Thoresen, Bono in Patton, 2001). Tudi metaanaliza metode coachinga, ki so jo izvedli Theeboom et al. (2013), je pokazala, da ima coaching pozitiven vpliv na rezultate in sposobnosti, blagostanje, obvladovanje stresa, delo in z delom povezano vedenje ter ciljno usmerjeno samoregulacijo. Raziskave kažejo, da je coaching učinkovit za prav vse udeležence in predstavlja znatno vrnitev naložbe (McGovern et al., 2001).

4.1 POMEN MERJENJA USPEŠNOSTI INTERNEGA COACHINGA

V poslovnem okolju je vprašanje uspešnosti ključnega pomena za nadaljnji razvoj dejavnosti internega coachinga (CIPD, 2010; Kim et al., 2014), zato so oprijemljivi izsledki in na dokazih temelječa praksa nujno potrebni (Grant in Hartley, 2013; Van Kessel, 2010). Merjenje in spremljanje napredka je ključno za zagotavljanje dolgoročnega investiranja v coaching (CIPD, 2010). Razloge za merjenje učinkov internega coachinga lahko sicer razdelimo v tri kategorije (Carter, Wolfe in Kerrin, 2005): organizacije, ki želijo nekaj dokazati (navadno to, da opravljajo svoj namen, da je investicija upravičena ali da je primerljiva ali boljša od sodelovanja z zunanjimi coachi), organizacije, ki želijo nekaj izboljšati, in organizacije, ki se želijo nečesa naučiti.

Z merjenjem učinkov dobijo organizacije vpogled v to, kaj deluje dobro in kaj bi lahko delovalo bolje, kar jim lahko služi pri izboljšavi storitev izvajanja internega coachinga (McBain, Ghobadian, Switzer, Wilton, Woodman in Pearson, 2012). Na podlagi meritev si lahko glavni coachi ustvarijo tudi širšo sliko najpogostejših izzivov, ki jih zaposleni izpostavljajo na coachingih, in definirajo, kje je potreben še dodatni angažma organizacije. Če so npr. med pogostimi cilji coachinga nadure, izgorelost, uravnoteževanje osebnega in poslovnega življenja in stres, je smiselno, da organizacija pripravi ukrepe za izpostavljene problematike (St John-Brooks, 2013).

Raziskava CIPD (2010) ugotavlja, da le 36 % organizacij meri uspešnost internega coachinga. Razlog za to je morda postopen razvoj mreže internih coachev v mnogih organizacijah – ker imajo le dva ali tri operativne interne coache, menijo, da je občasen posvet z njimi in vključenimi zaposlenimi dovolj, da ustrezno sledijo napredku. Številni glavni coachi izpostavljajo, da so tako zaposleni z izvajanjem metode coachinga in managementa storitev, povezanih z njo, da jim zmanjkuje časa za formalno merjenje uspešnosti. Običajno imajo tudi sponzorje na višjih položajih, ki zaupajo

coachem, da dobro in učinkovito razpolagajo s časom, ki ga namenijo coachingu. Zaradi teh razlogov morda glavni coachi ne čutijo potrebe po pridobivanju kvantitativnih podatkov, da jim ti povedo nekaj, kar že sami vedo (St John-Brooks, 2013).

Prevelika osredotočenost na merjenje uspešnosti internega coachinga lahko vpliva na izgubo bistva coachinga (Anderson, Pilbeam, Hope in Campbell, 2013). Avtorji izpostavljajo, da je za organizacije največji izziv vzpostaviti ravnotežje med definiranjem jasne vloge internega coacha, zmožnostjo merjenja učinka vloge coacha na zaposlene in ohranjanjem kakovosti ter vrednosti odnosa med zaposlenim in coachem. Ugotovitve raziskave predlagajo, da je dobro graditi na zaupanju v interne coache, da njihovo delo posledično lahko ustvarja dodano vrednost in prispeva k boljši uspešnosti (Anderson et al., 2013).

Kljub temu sta vzpostavitev sistema merjenja storitev coachinga v organizaciji in spremljanje vsaj določenih osnovnih kazalnikov smiselna tudi z vidika trajnostnega razvoja internega coachinga (St John-Brooks, 2013), kajti le s pomočjo merjenja in spremljanja kazalnikov uspešnosti je organizacija lahko prepričana o kakovosti dela internih coachev in storitve coachinga nasploh. Brez konkretnih empiričnih dokazov o rezultatih coachinga bodo kadroviki težko zagovarjali dodatno vlaganje sredstev in časa v metodo coachinga, kar bo vplivalo na razvoj programov internega coachinga v organizacijah (CIPD, 2010; Kim et al., 2014).

4.2 MODELI MERJENJA USPEŠNOSTI INTERNEGA COACHINGA

Strukturiran pristop k merjenju zahteva razvoj jasnih kazalnikov uspešnosti, na podlagi katerih poteka ocenjevanje coachev in uspešnosti samega procesa. Običajno se organizacije odločajo za kombinacijo kvantitativnih s kvalitativnimi kazalniki, kot so citati, pričevanja ali študije primerov (St John-Brooks, 2013). V nadaljevanju predstavljamo različne modele merjenja in ocenjevanja internega coachinga.

4.2.1 Kirkpatrickov model ocenjevanja

Pri merjenju uspešnosti coachinga se pogosto uporablja Kirkpatrickov model ocenjevanja (1994), ki je bil sicer razvit za oceno treningov, a je kljub temu uporaben tudi za coachinge. Ocenjevanje učnih intervencij poteka na štirih ravneh: odzivi, učenje, vedenje in rezultati. Zbiranje podatkov in ocenjevanje po ravneh nam omogoča jasen in razumljiv okvir za ocenjevanje uspešnosti, saj vsaka raven odgovarja na določen sklop vprašanj glede (ne)uspešnosti programa coachinga (Phillips, Phillips in Ray, 2012). Najtežje je meriti raven rezultatov, saj je treba dokazati vzročno povezanost med a) coachingom in učinkom na zaposlenega in b) zaposlenim ter kakršnim koli učinkom na organizacijo. Zbiranje podatkov naj bi potekalo iz treh virov – neposredno od vključenega zaposlenega, od oseb, ki zaposlenemu podajajo povratne informacije o delu, in na ravni organizacije (St John-Brooks, 2013).

4.2.2 Ocena donosnosti naložbe

Phillips et al. (2012) kot ključen kazalnik uspešnosti coachinga izpostavljajo oceno donosnosti naložbe, saj predstavlja končno mero odgovornosti (Phillips et al., 2012). V kontekstu coachinga ocena donosnosti naložbe odgovarja na vprašanje: »Koliko evrov se povrne oziroma preseže začetno investicijo za vsak evro, investiran v coaching?« ROI je ekonomski kazalnik, ki primerja zasluzke ali neto koristi investicije in je predstavljen v odstotku. Koncept ROI za merjenje uspešnosti investicije se v poslu uporablja že stoletja. Z večjo potrebo po dokazovanju uspešnosti in dodane vrednosti coachinga ROI postaja vedno bolj sprejeta mera učinka in donosnosti naložbe v programe coachinga (Phillips et al., 2012).

Enačba, ki se uporablja za izračun kazalnika ROI:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{neto koristi programa} / \text{stroški programa}) \times 100$$

Metodologija ROI (Phillips et al., 2012) se uporablja za ocenjevanje in kategorizacijo rezultatov vseh tipov programov in projektov, vključno s programi coachinga. Sestavljena je iz petih ravni merjenja ROI in je nadgradnja Kirkpatrickovega modela.

1. Odzivi, zadovoljstvo in načrtovane aktivnosti

Podatki predstavljajo odzive zaposlenega na vključenost v proces coachinga in načrtovane akcije – ti lahko vključujejo pogled zaposlenega na format in trajanje coachinga, uspešnost coacha in ujemanje med njima. Ta sklop podatkov običajno vključuje tudi podatke za napovedovanje, koliko znanja in veščine bo zaposleni prenesel v prakso, koliko se mu je coaching zdel pomemben oziroma vreden, koliko novih informacij je pridobil v procesu in ali bi coacha oziroma coaching priporočil drugim.

2. Učenje

Podatki vključujejo informacije o tem, koliko novega znanja o svojih prednostih, priložnostih za izboljšavo in veščinah je pridobil zaposleni. Ta raven vključuje tudi raven samozavesti zaposlenega, da bo novo pridobljeno znanje in vpoglede uporabil pri vsakodnevem delu.

3. Aplikacija in implementacija

Podatki, zbrani na tej ravni, nam pomagajo predvideti, do katere mere bo prejemnik coachinga apliciral nova znanja in veščine v prakso. Ta kategorija podatkov vključuje tudi informacije o tem, katere ovire preprečujejo aplikacijo v prakso in kateri podporni elementi bi omogočili lažji prenos.

4. Vpliv na poslovanje

Podatki, ki so zbrani in analizirani na tej ravni, nam omogočajo merjenje pozitivnega učinka coachinga na poslovanje prek boljšega znanja in veščin, ki jih ima prejemnik coachinga.

5. Donosnost naložbe

Na tej ravni so mere učinka preoblikovane v denarne vrednosti in primerjane s celotno oceno stroškov programa. Napredek se lahko kaže v produktivnosti, a je treba za izračun kazalnika ROI napredek oziroma produktivnost pretvoriti v denarne vrednosti. Če denarna pretvorba ocene produktivnosti presega stroške programa, je kazalnik ROI pozitiven.

Tabela 2. Primeri vprašanj za pet ravni merjenja ROI (Phillips, Phillips in Ray, 2012)

Raven	Primeri vprašanj
Raven 1: Odzivi, zadovoljstvo in načrtovane aktivnosti	• Ali je bil coaching relevanten za službo zaposlenega in njegovo vlogo v organizaciji? • Ali je bil coaching pomemben za službo zaposlenega in njegov uspeh? • Ali je zaposleni med procesom coachinga pridobil nove informacije in namerava uporabiti novo znanje? • Ali bi zaposleni program coachinga priporočil drugim? • Kakšne so možnosti za izboljšavo pri izbiri coacha, trajanju, pogostosti in okolju, v katerem se proces coachinga izvaja?
Raven 2: Učenje	• Ali je zaposleni pridobil znanje in veščine, ki jih je opredelil ob začetku coachinga? • Ali zna zaposleni prenesti znanje, ki ga je pridobil, v prakso? • Ali je zaposleni samozavesten glede prenosa novopridobljenega znanja v prakso?
Raven 3: Aplikacija in implementacija	• Kako učinkovito je zaposleni prenesel v prakso, kar se je naučil? • Kako pogosto zaposleni v praksi uporablja, kar se je naučil? • Kaj podpira zaposlenega pri implementaciji znanja v prakso? • Kaj ovira zaposlenega pri implementaciji znanja v prakso?
Raven 4: Vpliv na poslovanje	• Kakšen je učinek na poslovanje (če je aplikacija znanja uspešna)? • Koliko aplikacija znanja in veščin, pridobljenih v procesu coachinga, vpliva na kazalnike uspešnosti poslovanja, ki smo jih opredelili pred začetkom coachinga? • Kako program coachinga vpliva na rezultate, kakovost, stroške, čas, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in druge mere? • Kako vemo, da je na napredek vplival ravno program coachinga?
Raven 5: Donosnost naložbe	• Ali so denarne koristi izboljšanja poslovanja večje kot stroški postavitve in managementa programa internega coachinga?

Za merjenje kazalnika ROI je definiran tudi procesni model, ki zagotavlja konsistentnost pri samem merjenju, tako da je dobljeni kazalnik kredibilna mera uspešnosti programa coachinga. Sestavljen je iz štirih faz (Phillips et al., 2012): načrtovanje evalvacije (razvoj ciljev in načrta za evalvacijo), zbiranje podatkov (med programom in po končanem programu coachinga), analiza podatkov (izoliranje učinkov, pretvorba podatkov v denarne vrednosti, izračun skupnih stroškov programov coachinga, identifikacija neoprijemljivih koristi in izračun kazalnika ROI) in poročanje (razvoj študije vpliva in komunikacija med deležniki o rezultatih).

Tako lahko spremljamo, kaj se zgodi, ko zaposleni pozitivno reagira na program coachinga, pridobi nova znanja, veščine in zavedanje ter jih aplicira v prakso, kar pozitivno vpliva na ključne kazalnike uspešnosti poslovanja. Ko so vse te ocene pretvorjene v denarne vrednosti in primerjane s celotnimi stroški programa coachinga, nam kazalnik ROI pove, ali se je investicija v coaching povrnila in koliko (Phillips et al., 2012).

Določeni avtorji (De Meuse, Dai in Lee, 2009; Grant, 2012) trdijo, da je ROI nezanesljiva in nezadostna mera učinkov coachinga in da lahko pretirano poudarjanje finančnih donosov omeji zavedanje coachev in organizacijo celotnem naboru pozitivnih učinkov, ki so povezani s programom coachinga. Pobude, povezane s coachingom, ki se osredotočajo predvsem na povečevanje finančnih donosov, lahko nehoti dejansko povečajo stres in tesnobo, povezano z delom (Grant, 2012). Čeprav je ROI splošno sprejeta metrika ocene učinkov coachinga (Anderson, 2001; Grant, Passmore, Cavanagh in Parker, 2010), ne omogoča celovitega vpogleda v uspešnost coachinga, saj se usmerja zgolj v finančni vidik in (ne)uspeh programov coachinga v organizaciji zmanjša na eno samo finančno metriko (De Meuse et al., 2009; Grant, 2012). Aplikacija formule ROI je lahko zelo različna – npr. določeni raziskovalci se odločijo za namerno podcenjevanje podatkov o finančnem donosu in s tem ustvarijo bolj konservativno oceno uspešnosti ali vključevanje ocene prejemnika coachinga, da je do določenih učinkov dejansko prišlo zaradi coachinga (De Meuse et al., 2009; Parker-Wilkins, 2006; Phillips, 2007), kar onemogoča smiselno primerjavo ocene ROI med posameznimi študijami (Grant, 2012). V določenih primerih, ko je prejemnik coachinga tudi vodja, lahko vključenost v coaching vpliva na njegovo vodenje in management drugih v smeri doseganja organizacijskih ciljev, zato je težko izmeriti povezanost učinkov coachinga s posrednimi pozitivnimi učinki na druge zaposlene ali finančne rezultate (Grant, 2012). Rock in Donce (2008) izpostavljata tudi, da ROI običajno ne upošteva vpliva drugih spremenljivk, kot je npr. vpliv trga ali timskega dela.

4.3 RAZISKAVE O USPEŠNOSTI INTERNEGA COACHINGA

Najboljša praksa za organizacije je, da merijo vse pobude, povezane z razvojem zaposlenih (St John-Brooks, 2013), saj so organizacije, ki bolj poudarjajo merjenje in spremljanje uspešnosti programov razvoja zaposlenih, učinkovitejše kot organizacije, ki ne merijo učinkov (McBain et al., 2012). Kljub temu je raziskav na področju internega coachinga relativno malo; še manj je raziskav, ki se osredotočajo na internega coacha, ki igra ključno vlogo pri doseganju rezultatov coachinga (Dexter et al., 2011).

Ena najbolj citiranih študij s področja internega coachinga je raziskava o merjenju učinka, ki ga ima coaching na organizacijo, ki so jo izvedli McDermott et al. (2007). V raziskavo je bilo vključenih 55 organizacij, ki so odgovarjale na vprašanja o tem, kako upravljajo program internega coachinga in merijo učinke. Organizacije za najvišje vodstvo uporabljajo predvsem eksterne, za srednji management (predvsem linijske vodje) pa interne coache. Rezultati kažejo, da je vključenost v coaching najvišjega vodstva povezana z boljšo usklajenostjo med ekipo vodij, večjo zmožnostjo vodij za izvajanje strategije in z boljšim vodenjem (McDermott et al., 2007). Pri srednjem vodstvu so se na podlagi internega coachinga izboljšali timsko delo, kultura in morala. Avtorji ugotavljajo, da je interni coaching povezan tudi z učinkovitejšim izvajanjem strategije na različnih vodstvenih ravneh v celotni organizaciji; prav tako izboljšuje procese optimizacije v organizaciji in s tem prispeva k večji konkurenčnosti (Dolores Vidal-Salazar et al., 2012).

Na organizacijske učinke vpliva tudi način managementa programa coachinga – organizacije, ki so vzpostavile centralizirano koordinacijo in redno merijo uspešnosti, poročajo o boljših rezultatih kot organizacije z decentraliziranim sistemom coachinga (McDermott et al., 2007).

Vodje, ki delajo z internimi coachi, dosegajo pet oprijemljivih rezultatov: hitrejšo rast vodstvenega potenciala, višjo pripadnost organizaciji, izboljšano komunikacijo z drugimi, boljše sposobnost reševanja konfliktov in višjo motivacijo ter zavedanje, da so kot vodje odgovorni za rast in razvoj svojih zaposlenih (McKee et al., 2009). Prav tako so vodje, ki so prevzeli tudi vlogo coacha, bolj odporni proti fiziološkim in psihološkim učinkom kroničnega stresa, povezanega z vodstvenimi položaji – za ohranjanje uspešnosti tako vodij kot podrejenih je priporočljivo, da coaching postane del vloge vodij in njihovih navad (Boyatzis et al., 2006).

K. St John-Brooks (2013) je izvedla raziskavo o učinkih internega coachinga v organizaciji, ki ima več kot 6000 zaposlenih, in o izzivih z zadrževanjem talentov. Vzpostavitev programa internega coachinga so se lotili z jasnimi cilji: povečati zadržanje najbolj usposobljenega kadra, zagotoviti podporo, s katero bi dobri rezultati postali odlični, in pokazati, da lahko coaching vpliva na zadnjo vrstico v bilanci (cilj je dokazati 15-odstotno povrnitev investicije). Usposobili so 20 internih coachev, ki so bili skrbno izbrani iz skupine prostovoljcev – prostovoljci so bili vodilni v podjetju, izbrani iz nabora dvestotih talentiranih zaposlenih. Program internega coachinga je dosegel končni cilj zadržanja zaposlenih; pravzaprav so tako coachi kot prejemniki coachinga poročali o tem, da se počutijo bolj cenjene, kar je vplivalo na zadrževanje talentov v organizaciji; razmerje med koristmi in stroški je bilo 17 : 1, zato je bila iniciativa razglašena za uspešno in še razširjena. Tudi študija primera v novozelandski organizaciji je dokazala pozitivne učinke internega coachinga na prejemnike coachinga – 68 % se jih je čutilo bolj cenjene v organizaciji, 54 % jih je bilo bolj motiviranih pri delu; verjetnost, da bodo zapustili organizacijo, se je zmanjšala za 39 % (Rose, Rule in Donde, 2006).

Številne raziskave (Boyatzis et al., 2006; Dolores Vidal-Salazar et al., 2012; McBain et al., 2012; McKee et al., 2009; St John-Brooks, 2013) tako kažejo, da je vpeljava sistema internega coachinga za organizacije lahko zelo koristna, saj ima številne pozitivne učinke na organizacijo in zaposlene.

5 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Čustva imajo na delovnem mestu pomembno vlogo, zato ni presenetljivo, da je v okviru organizacijske psihologije čustvena inteligentnost med najbolj preučevanimi področji, saj so se čustva izkazala kot zelo uporaben konstrukt pri napovedovanju uspešnega funkcioniranja posameznika na vseh življenjskih področjih (Bar-On, 2006; Goleman, 2000; Petrides in Furnham, 2001; Salovey, Mayer in Caruso, 2002).

V okviru raziskovanja sta se razvili dve smeri: prva raziskovalna tradicija je konstrukt čustvene inteligentnosti videla bolj v luči sposobnosti, pri čemer naj bi bila ta povezana predvsem s socialno in kristalizirano inteligentnostjo, medtem ko je druga raziskovalna tradicija koncept čustvene inteligentnosti videla bolj kot osebnostno lastnost (Avsec in Pečjak, 2003). Izhodišče za opredelitev pojma čustvene inteligentnosti je Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti, v kateri je avtor poleg več vrst kognitivnih inteligentnosti izpostavil tudi pomembnost intrapersonalne in interpersonalne inteligentnosti (Gardner, 1999). Intrapersonalna inteligentnost se nanaša na posameznikovo sposobnost razumevanja samega sebe in poznavanja lastnega čustvenega doživljanja, medtem ko interpersonalna inteligentnost vključuje posameznikovo kapaciteto razumevanja namenov, motivov in želja drugih ljudi ter posledično tudi njegovo sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi (Svetelšek, 2017). Salovey in Mayer (1990), dva od najbolj prepoznanih avtorjev na področju raziskovanja čustvene inteligentnosti, jo opredelita kot sklop sposobnosti, ki posamezniku pomagajo točneje oceniti in izražati tako lastna čustva kot tudi čustva drugih ljudi ter jih uporabljati pri motiviranju, načrtovanju in doseganju življenjskih ciljev. Model čustvene inteligentnosti je sestavljen iz štirih hierarhično razporejenih sposobnosti na področju čustev (Salovey in Mayer, 1990):

1. zaznavanje, ocenjevanje in izražanje čustev;
2. čustveno spodbujanje mišljenja;
3. razumevanje, analiziranje in uporaba čustvenega znanja ter
4. refleksivna regulacija čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti.

Čustveno inteligentne osebe so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potencialne ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi (Mayer in Salovey, 1993). Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno tudi, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati (Kranjc, 2012). Ima sposobnost prepoznati, razlikovati in razumeti različna čustvena stanja ne zgolj pri samem sebi, temveč tudi pri drugih posameznikih, kar poteka na podlagi njihovih obraznih izrazov in glasu ter telesne drže in gibov telesa (Rivers, Brackett in Salovey, 2008). Na višjih ravneh to pomeni, da zna posameznik razlikovati med tem, kaj skuša druga oseba prikazati, da občuti, in tem, kaj v resnici občuti (Rivers et al., 2008). Poleg tega se sposobnost razumevanja čustev nanaša tudi na zavedanje različnih pomenov čustev ter na poznavanje delovanja čustev v smislu njihovega medsebojnega kombiniranja, razvijanja in prehajanja (Svetelšek, 2017).

Razumeti čustvena stanja pri drugih ljudeh in se empatično odzivati na njihova čustva oblikuje še en pomemben vidik pozitivnih medosebnih odnosov – zaupanje in bližina (Svetelšek, 2017). Če posameznik pravilno prepozna čustva pri drugi osebi, s katero je v odnosu, mu to omogoča ustrezne empatične odzive; empatija je zelo pomemben dejavnik oblikovanja pozitivnih odnosov z drugimi (Leith in Baumeister, 1998; Ryff, 1989). Po drugi strani je pomanjkanje ustreznega prepoznavanja in razumevanja čustev pri sebi in drugih povezano s posameznikovim nezaupanjem do drugih, zato se v medosebnih odnosih težko odpre, se pogosto počuti izoliranega in občuti frustracije na socialnem področju (Svetelšek, 2017). Pogoji za uspešno uravnavanje čustev je ustrezno prepoznavanje čustev pri drugih ljudeh in razumevanje njihovih občutkov (Rivers et al., 2008). Čustveno inteligentna oseba lahko učinkoviteje uravnava čustva in razpoloženja pri sebi in drugih. Vedenje posameznikov, ki imajo učinkovitejše načine regulacije čustev, je bolj prosocialno, saj imajo nižjo potrebo po obrambnem vedenju, zato so v odnosih z drugimi ljudmi bolj odprti in fleksibilni (Mayer in Salovey, 1993).

Učinkovito uravnavanje čustev je povezano tudi z izražanjem čustev, pri čemer je za dobrobit pozitivnih medosebnih odnosov predvsem pomembno, da so izražena v socialno sprejemljivem kontekstu in prilagojena trenutni situaciji. Če je posameznik sposoben dobro uravnavati čustva, lahko npr. močna čustva ublaži, dokler ne pride primernejši trenutek za njihovo izražanje, ki je lahko npr. intimnejše okolje (Svetelšek, 2017).

K uspešni čustveni inteligentnosti spada tudi uporaba čustev za spodbujanje mišljenja in usmerjanje vedenja. Različna čustvena stanja sooblikujejo proces mišljenja, kar omogoča njihovo uporabo za osredotočanje pozornosti ter spodbujanje ustvarjalnega in logičnega mišljenja (Rivers et al., 2008). Pozitivna čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje (Isen, Daubman in Nowicki, 1987), medtem ko rahlo negativna razpoloženja spodbujajo logično mišljenje (Rivers et al., 2008). Še ena uporabna vrednost učinkovitega uravnavanja čustev je tudi boljše premagovanje stresa, saj čustveno inteligentni posamezniki potencialno stresne situacije večinoma sprejemajo kot izziv in ne kot grožnjo (Mikolakczak in Luminet, 2008).

5.1 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN USPEŠNOST PRI DELU

Ob pregledu literature je opaziti, da se veliko raziskav osredotoča na povezanost med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo (Day in Carroll, 2004; Dulewicz in Higgs, 2003; Law, Wong in Song, 2004). Le nekaj jih ni ugotovilo povezanosti (Bohrer, 2007; Shaffer in Shaffer, 2005), medtem ko večina študij ugotavlja, da je čustvena inteligentnost dober napovednik uspeha v življenju in na delovnem mestu (Goleman, 2000; Liptak, 2005; Weinberger, 2003). Razvoj čustvene inteligentnosti izboljšuje delovne rezultate (Boyatzis et al., 2013; Shahhosseini et al., 2012) in prinaša številne prednosti, kot so boljši medosebni odnosi, boljša empatija, delovanje z integriteto, spoštovanje drugih, boljše karijerne možnosti, samozavestnejši management sprememb, višja samozavest in pozitivnost, manj stresa (Neale et al., 2011). Čustvena inteligentnost vpliva na inovativnost pri posameznikih (Hasanzadeh in Shahmohamadi, 2011) in na boljšo komunikacijo ter tako tudi posredno pomaga pri izboljšanju delovne uspešnosti (Ganji, 2011).

Razvoj čustvene inteligentnosti je zelo pomemben predvsem pri vodjih, ki so zadolženi za povečanje uspešnosti dela zaposlenih (Shahhosseini et al., 2012). Veliko raziskav se osredotoča na vodenje kot najpomembnejši dejavnik, povezan z organizacijskim (ne)uspehom – npr. zakaj nekateri posamezniki učinkovito delujejo na vodstvenih pozicijah, medtem ko drugi kažejo povprečno ali nizko raven uspešnosti (Kotze in Venter, 2011). Osebe na najvišjih vodilnih položajih se od povprečnih vodij razlikujejo predvsem v stopnji čustvene inteligentnosti, ne v strokovnih sposobnostih – ravno čustvena inteligentnost naj bi imela pomembnejši vpliv na delovno uspešnost (Goleman, 2011; McClelland, 1998). Uspešni vodje namreč dosegajo bistveno višji rezultat na merilu skupne čustvene inteligentnosti in šestih podskalah (samoaktualizacija, empatija, družbena odgovornost, strpnost, reševanje problemov in optimizem) kot manj uspešni vodje (Kotze in Venter, 2011).

Čustvena inteligentnost tako postaja vedno pomembnejši dejavnik pri delovanju na delovnem mestu – na individualni in na timski ravni (Byrne, 2004). Razvoj in vzdrževanje čustveno inteligentnih vodij, managerjev in delovnih skupin sta ključna, saj je čustvena inteligentnost vodje povezana z uspehom njegovega tima (Stubbs, 2005; Stubbs, Koman in Wolff, 2008). Pozitivno povezanost med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo so ugotovili tudi v drugih raziskavah (Kranjc, 2012; Longar, 2007; Williams in Shiaw, 1999).

5.2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN USPEŠNOST COACHINGA

Coach, ki želi biti učinkovit pri svojem delu, mora imeti visoko razvito čustveno inteligentnost ter ustrezna znanja ter veščine za coaching (Neale et al., 2011). Ko govorimo o ključnih veščinah coachinga, govorimo o komunikacijskih veščinah, ki coachu med drugim omogočajo aktivno poslušanje in vodenje prejemnikov coachinga, da ti lažje ubesedijo svoja čustva, misli in izkušnje. Čustveno inteligentni coachi lahko prejemniku coachinga hitreje in učinkoviteje pomagajo do sprememb in razvoja, saj spoštujejo sebe in druge, imajo visoko stopnjo samozavedanja in so hkrati sposobni prepoznati čustva drugih in upravljati z njimi (Neale et al., 2011).

Čustveno inteligentnost posameznik podzavestno uporablja vsak dan, a jo z zavestnim treniranjem lahko tudi razvija – pristen in trajen napredek zahteva čas, saj se morajo spremembe zgoditi tudi na ravni vedenjskih vzorcev (čustveni del možganov) in navad, kar pa zahteva dolgotrajen pristop (Neale et al., 2011).

5.2.1 Vpliv čustev na proces coachinga

V skladu s funkcionalno perspektivo čustev (Mayer, 2001; Salovey, Bedell, Detweiler in Mayer, 1999) čustvena inteligentnost vključuje spretno obdelavo čustveno zahtevnih informacij in njihovo uporabo za coaching kognitivnih aktivnosti (npr. določanje prioritet in reševanje problemov) in konstruktivnih vedenj (Salovey, Mayer in Caruso, 2002). Za proces coachinga so zelo pomembne interakcije med čustvi in spominom, obdelavo informacij in ustvarjalnostjo (Gohm in Clore, 2002). Pri uporabi čustev je ključna integracija čustev z razmišljanjem (Mayer, 2001), saj lahko čustva pomembno določajo vedenje (Zajonc, 1980). Vzajemnost odnosov med vedenjem, čustvi, mislimi ter zasledovanjem ciljev v procesu coachinga izpostavljata tudi Grant in Greene (2001). Čustva so 1. pomembna za usmerjanje pozornosti posameznika, 2. pogosto vključena v zaznavanje, učenje

in spomin, 3. povezana s kognitivnim razvojem in 4. pomembna za človekov občutek psihičnih sprememb (Mahoney, 1991). Nam in drugim dajejo namige o tem, kako gledamo na zdajšnje in pretekle situacije, kar pomembno vpliva na naša vedenja. Obenem nam omogočajo, da ocenimo svoje potrebe, želje, cilje in skrbi in k njim usmerjamo svoja prizadevanja (Greenberg in Paivio, 2003).

Coach, ki obvladuje vsa štiri področja čustvene inteligentnosti (prepoznavanje, uporaba, razumevanje in uravnavanje čustev), lahko olajša prehod od samorefleksije do uvida ter prejemniku coachinga pomaga pri zasledovanju ciljev in pri dolgoročnih spremembah (David, 2005). Če coach spodbuja raziskovanje čustev pri prejemniku coachinga (in drugih deležnikih, ki so vključeni v situacijo), ga s tem spodbuja k prepoznavanju čustev in razumevanju, kako ta čustva vplivajo na njegovo perspektivo, vedenja in sklepanje (David, 2005). V procesu coachinga je razumevanje čustev zelo pomembno, kajti ko prejemnik coachinga razume povezanost različnih čustev, njihove vzroke in posledice ter razvoj skozi čas, z njimi v različnih situacijah lažje upravlja (Mayer, 2001, Salovey et al., 2002). Prepoznavanje, uporaba, razumevanje in uravnavanje čustev tako pri coachu kot prejemniku coachinga so ključni za učinkovit proces coachinga, saj lahko čustveno inteligenten coach bolje vodi prejemnika coachinga skozi celoten proces coachinga in mu s tem omogoči učinkovitejše postavljanje ciljev in njihovo hitrejšo doseganje (David, 2005).

5.2.2 Coaching odnos

Vzpostavitev kakovostnega odnosa med coachem in prejemnikom coachinga (v nadaljevanju coaching odnos) je običajno prvi korak v procesu coachinga (Feldman in Lankau, 2005) in pogosto tudi najpomembnejši dejavnik, ki določa njegovo uspešnost (Athanasopoulou in Dopson, 2018; Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003). Sposobnost ustvarjanja močne povezave s prejemnikom coachinga tudi vodstveni kader vidi kot eno glavnih lastnosti coacha poleg sposobnosti empatije, ustvarjanja zaupanja, sposobnosti poslušanja itd. (Wasylyshynova, 2003). Pomembnost odnosa pri coachingu potrjuje tudi raziskava Ameriškega managerskega združenja (angl. *American Management Association*) (Thompson et al., 2008), ki izpostavlja, da je bilo kar 65 % procesov coachinga prekinjenih zaradi neučinkovitega odnosa med coachem in prejemnikom coachinga. Obstaja torej smiselna potreba po razumevanju elementov odnosa pri coachingu in aktivnostih, s katerimi lahko izboljšamo kakovost odnosa in vplivamo na rezultate coachinga (Boyatzis et al., 2013). Ključni procesi, povezani z uspešnim odnosom pri coachingu, so izgradnja in vzdrževanje raporta, vzpostavitev in ohranjanje zaupanja ter spodbujanje predanosti (Boyce, Jeffrey Jackson in Neal, 2010; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome in Whyman, 2010; Ting in Hart, 2004; Ting in Riddle, 2006). Po mnenju Boyatzisa et al. (2013) je odnos pri coachingu sestavljen iz štirih ključnih procesov.

- › *Raport* vključuje medsebojno razumevanje, soglasje in naklonjenost med coachem in prejemnikom coachinga, ki obema omogoča, da cenita, prepoznata in spoštujeta drug drugega. Gre za lahkotnost, toplino, iskren interes (Ting in Riddle, 2006) ter usklajevanje, vzajemno pozornost in pozitivnost med dvema posameznikoma (Tickle-Degnen in Rosenthal, 1990). Raport se nanaša na zmanjšanje razlik med coachem in prejemnikom

coachinga in poudarjanje podobnosti med njima. Močnejši kot je raport, višje je zadovoljstvo prejemnika coachinga s programom in coachem (Boyatzis et al., 2013). Klinične raziskave s področja mentorstva kažejo, da je raport povezan z višjim zadrževanjem, višjimi stopnjami samorazkritja, s skladnostjo, zadovoljstvom in boljšimi končnimi rezultati (Heintzman, Leathers, Parrott in Caims, 1993; Leach, 2005).

- › *Zaupanje* v kontekstu coachinga vključuje vzajemno zaupanje in podpira pripravljenost prejemnika coachinga, da je odprt, pošten in ranljiv, ter coachu omogoča, da podpira, ne obsoja in primerno izziva prejemnika coachinga. Zaupanje in zaupnost zagotavljata vzajemno varnost, potrebno za obvladovanje pričakovanj, postavljanje meja in razvoj odprtega in poštenega dialoga. Vzajemno zaupanje v odnosu pri coachingu zagotavlja varno okolje, ki podpira osebno rast, medtem ko odsotnost zaupanja zmanjšuje zadovoljstvo s programom (Boyatzis et al., 2013). Vzpostavitev in ohranjanje zaupanja je ključnega pomena za uspeh coachinga (Vandaveer et al., 2016). Ob prisotnosti zaupanja je verjetnost, da bo prejemnik coachinga delil občutljive informacije, večja (Gyllensten in Palmer, 2007; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Kršitev zaupanja je po drugi strani povezana z odporom do sprememb in z nižjim zadovoljstvom (Ford, Ford in D'Amelio, 2008).
- › *Predanost* vključuje zavezo tako coacha kot prejemnika coachinga, da bosta redno izpolnjevala obveznosti, povezane s procesom coachinga – tako naloge (npr. priprava na srečanja, dostopnost, redna udeležba na sestankih) kot tudi socialno-emocionalna vedenja (npr. priznavanje omejitev, vztrajanje skozi premor v napredku, prepoznavanje in ustvarjanje motivatorjev). Močna predanost obeh se neposredno odraža v vedenju in rezultatih, saj spodbujanje in vzdrževanje posamezne zaveze bistveno vpliva na uspešnost coachinga (Gregory, Levy in Jeffers, 2008; Kilburg, 2006). Pomembnost zavezanosti potrjujejo tudi raziskave s področja mentorstva, saj predanost pozitivno vpliva na kakovost mentorskega odnosa (Allen, Eby in Lentz, 2006).
- › *Sodelovanje* pomeni vzpostavitev odnosa, ki vključuje vzajemno odgovornost tako coacha kot prejemnika coachinga, saj zaradi same narave procesa coach in prejemnik coachinga cilja ne moreta doseči sama (Boyatzis et al., 2013).

Komponente, ključne za gradnjo uspešnega odnosa, je raziskovalo nekaj disertacij in člankov (McKee et al., 2009), med njimi so raport (Bush, 2004), medsebojno zaupanje (npr. Becker, 2007; Bush, 2004; Hall et al., 1999; Luebbe, 2004) in kredibilnost coacha (npr. Bush, 2004; Sue-Chan in Latham, 2004). Raport, zaupanje in predanost so povezani z višjim zadovoljstvom prejemnika coachinga s procesom, z uspešnostjo in izidi coachinga ter so dobri napovedniki uspešnosti coachinga (predvsem raport in zaupanje sta dobra napovednika zadovoljstva prejemnika coachinga; zaupanje se je izkazalo kot dober napovednik rezultatov coachinga) (Boyce, Jeffrey Jackson in Neal, 2010). Odnos pri coachingu je pomemben dejavnik uspešnosti coachinga in različni vidiki odnosa vplivajo na rezultate procesa (Boyatzis et al., 2013). Za nadaljnje razvijanje tega odnosa mora coach veliko narediti sam na sebi in se naučiti obvladovati svojo »notranjo igro« – mentalni in čustveni odnos do dela s prejemnikom coachinga (Rak, 2010).

5.2.3 Ujemanje med coachem in prejemnikom coachinga

V razpravah o pomenu učinkovitega odnosa pri coachingu je večkrat poudarjena tudi potreba po dobrem ujemanju med coachem in prejemnikom coachinga (Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Hall et al., 1999; Seamons, 2004; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003). Ujemanje je opisano kot poskus identifikacije coacha, ki bi bil čim bolj prilagojen potrebam prejemnika coachinga (Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Wycherley in Cox, 2008), saj je dobro ujemanje med coachem in prejemnikom coachinga ključno za razvoj kakovostnega odnosa pri coachingu (Boyatzis et al., 2013) in uspešnost coachinga (Joo, 2005). Vendar raziskave o pomenu odnosa ne podajo napotkov ali odgovorov o tem, katere dejavnike bi bilo smiselno vključiti v proces odločanja o primernosti coacha glede na potrebe prejemnika coachinga. Praktiki sicer predlagajo tri dejavnike, ki bi jih bilo smiselno upoštevati (Boyatzis et al., 2013):

1. Skladnost v lastnostih ali izkušnjah se nanaša na skupne značilnosti ali izkušnje, ki si jih delita coach in prejemnik coachinga, in višja kot je skladnost, hitreje naj bi se razvila zaupanje in raport (Boyatzis et al., 2013). Hipoteze o privlačnosti na osnovi podobnosti trdijo, da je glavni vir privlačnosti med posamezniki podobnost v fizičnih, socialnih in statusnih značilnostih, ki so lahko osnova za sklepanje o podobnosti v stališčih in prepričanjih (Byrne, 1971). Ugotovitve raziskav o mentorskih odnosih kažejo, da je homogenost zaželena in morda celo predpogoj za medsebojno razumevanje in sprejemanje (Armstrong, Allinson in Hayes, 2002; Ragins in Cotton, 1999). Wycherley in Cox (2008) trdita, da coachi, ki prihajajo iz drugačnih okolij kot prejemniki coachinga, ne morejo razumeti socialnih in psiholoških konfliktov prejemnika coachinga, zato globoke stopnje zaupanja, delitve in sodelovanja ne bodo dosežene.
2. Združljivost v vedenjskih preferencah se nanaša na ustrezno kombinacijo vedenjskih preferenc ali značilnosti coacha in prejemnika coachinga, ki vplivajo na njuna spoznanja in vedenje v različnih situacijah. Te lahko vključujejo osebnostne lastnosti, vodstvene in učne sloge. Pričakovano je, da bodo coachi, ki so s prejemniki coachinga združljivi po osebnostnem in vedenjskem slogu, razvili boljše delovne odnose zlasti pri zagotavljanju zavezanosti in podpiranju sodelovanja. Neujemanje na tem področju lahko povzroči zaključek coaching razmerja (Gerstein, 1985; Hunt in Michael, 1983).
3. Kredibilnost coacha, da bo lahko izpolnil potrebe prejemnika coachinga, pomeni, da ima coach ustrezna strokovna znanja in kompetence za izpolnjevanje potreb prejemnika coachinga. Usklajenost na tem področju zagotavlja zaupanje, samozavest in odprtost v odnosu, saj bo stopnja, do katere prejemnik coachinga dojema coacha kot izkušenega in kvalificiranega, vplivala na višjo stopnjo zaupanja. V praksi je težnja k uskladitvi potreb prejemnika coachinga s strokovnim znanjem coacha zelo močna in konstantna (Fillery-Travis in Lane, 2014; Gregory et al., 2008; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti celo negativno vpliva na uspešnost coachinga in zmanjša ocene zadovoljstva prejemnika coachinga s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004).

Boyatzis et al. (2013) so na osnovi svojega konceptualnega modela in podporne literature domnevali, da bodo prejemniki coachinga, ki bodo s coachem sistematično povezani na podlagi skladnosti, združljivosti in kredibilnosti, bolj pozitivno ocenili proces coachinga (zadovoljstvo z rezultati coachinga je ocena uspešnosti) kot tisti pari pri coachingu, ki so bili naključno določeni. Rezultati študije hipoteze niso podprli, saj ni bilo pomembnih razlik v zadovoljstvu z rezultati coachinga med pari, ki so bili sistematično določeni na podlagi kriterijev, in naključno izbranimi pari. Kljub temu raziskava uspešno izpostavlja pomembnost kriterijev ujemanja med coachem in prejemnikom coachinga, ki bi jih bilo v praksi smiselno upoštevati. Sploh koordinatorji programov coachinga bi lahko razmislili o dodatnem usposabljanju za coache, še zlasti če ni velikega nabora potencialnih coachev (Boyatzis et al., 2013).

Združljivost in kredibilnost pomembno vplivata na rezultate coachinga, kar kaže, da razvoj kakovostnega odnosa pri coachingu (preko komplementarnih vodstvenih in učnih stilov ter kredibilnosti na delovnem mestu) pozitivno vpliva na rezultate vodstvenih programov coachinga (De Haan et al., 2010). Ker gre za relativno novo področje raziskovanja, je raziskav o dejavnikih, ki bi napovedali dobro ujemanje, relativno malo in je prisotna močna potreba po nadaljnjem raziskovanju področja (Boyatzis et al., 2013).

Doseganje čim boljše uspešnosti zaposlenih velja za najpomembnejši cilj vseh organizacij, zato je smiselno, da se osredotočijo na čustveno inteligentnost kot ključno spremenljivko za ohranjanje visoke uspešnosti in konkurenčnosti, saj ima sodeč po številnih raziskavah čustvena inteligentnost ključno vlogo pri povečevanju uspešnosti – bolj ko je posameznik čustveno inteligen, uspešnejši je (Shahhosseini et al., 2012). Ker čustvena inteligentnost omogoča boljšo razlago uspešnosti ljudi na delovnem mestu (Goleman, 2000; Mayer idr, 2000), je pomembno nadaljevati študije o čustveni inteligentnosti ter o njenih vplivih na delovno uspešnost, saj bi s tem bolje razumeli vlogo, ki jo ima pri spodbujanju strateške sposobnosti organizacije (Shahhosseini et al., 2012).

6 NA CILJE USMERJENE KOMPETENCE

Čeprav so številni modeli coachinga predstavljeni kot kompleksne metodologije, je bistvo coachinga preprosta vrsta procesov, v katerih prejemnik coachinga postavi konkreten cilj, razvije akcijski načrt, začne ukrepati, spremlja svoje delovanje (z opazovanjem in samorefleksijo), ovrednoti svojo uspešnost ter na podlagi te ocene spremeni svoja dejanja za nadaljnje izboljšanje uspešnosti in tako doseže svoj cilj (Graham et al., 1994). Realizacija cilja je torej ključen del in rezultat procesa coachinga (Grant, 2006). Obenem gre za zahteven način dela, ki od izvajalca zahteva širok nabor znanj, veščin in kompetenc, zato ni presenetljivo, da je strokovna (ne)usposobljenost coachev ena pomembnejših težav, ki jih izpostavljajo v mednarodnih študijah (ICF, 2013), saj coachi večino pomembnih kompetenc za učinkovito izvajanje procesa usvojijo le med izobraževanjem.

Naloga coacha je olajšati napredek prejemnika coachinga v celotnem procesu postavljanja in doseganja ciljev, zato so na cilje usmerjene kompetence coacha ključnega pomena za doseganje rezultatov coachinga. Grant in Cavanaugh (2007) sta definirala pet ključnih na cilje usmerjenih kompetenc coacha.

1. Postavljanje ciljev

Cilji so bistven del procesa coachinga, saj delujejo kot standardi, s katerimi lahko posamezniki ocenjujejo svojo uspešnost, ko napredujejo v smeri želenih rezultatov (Grant in Cavanaugh, 2007). Coach naj bi pomagal prejemniku coachinga pri postavljanju specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev (Evers, Brouwers in Tomic, 2006). Pomembno je, da so postavljeni cilji usklajeni z osebnimi vrednotami prejemnika coachinga, saj so takšni cilji bolj dosegljivi, posamezniki pa ob tem občutijo več zadovoljstva in poročajo o boljšem počutju (Grant, 2003; Sheldon in Houser-Marko, 2001).

2. Oblikovanje delovnega odnosa

Izgradnja delovnega odnosa v procesu coachinga zahteva, da coach pokaže ustrezne ravni empatije in razumevanja do prejemnika coachinga ter ustvari okolje, v katerem se ta počuti svobodno pri izražanju lastnih idej (Schlegelmich in Fresco, 2005). Razvoj močnega delovnega odnosa zahteva veliko strokovnega znanja in ni jasno, ali je mogoče to spretnost v celoti razviti v okviru kratkih tečajev in treningov na delovnem mestu (Grant in Cavanaugh, 2007).

Dober delovni odnos učinkoviteje razvijejo čustveno inteligentne osebe, saj so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi (Kranjc, 2012). Zmožnost coacha, da pravilno prepozna čustva pri prejemniku coachinga, mu omogoča ustrezne empatične odzive, empatija pa je zelo pomemben dejavnik pri oblikovanju pozitivnih odnosov z drugimi (Leith in Baumeister, 1998; Ryff, 1989).

3. Usmerjenost na rešitve

Proces coachinga je namenjen predvsem razvoju rešitev in ne raziskovanju preteklosti, zato je pomembno, da je coach osredotočen na rešitve (Grant, 2003; Grant in Cavanagh, 2007). Pri tem pa coaching ni svetovanje, temveč metoda, pri kateri prejemnik coachinga kreira rešitve, ki so prave zanj, medtem ko ga coach vodi skozi ta proces (Whitmore, 2010).

4. Management procesa in odgovornost

Ena glavnih spretnosti coacha je spodbujanje odgovornosti prejemnika coachinga, da izpolni vse dogovorjene akcijske načrte. Za kontinuiran napredek je pomembno, da coach kakovostno upravlja proces coachinga in prejemniku pomaga pri ocenjevanju in spremljanju njegovega napredka (Grant in Cavanagh, 2007), kar je osrednji del samoregulacijskega cikla (Graham et al., 1994). Ciljna samoregulacija je torej sestavljena iz niza procesov, v katerih si posameznik zastavi cilj, razvije akcijski načrt, začne delovati in potem ocenjuje svojo uspešnost in prilagaja aktivnosti za izboljšanje uspešnosti oziroma učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev (Grant, 2003), naloga coacha pa je, da lajša napredovanje prejemnika coachinga skozi samoregulacijski proces do cilja (Grant, 2003). Kompetenca managementa procesa in odgovornosti zahteva tudi takojšnje posredovanje coacha, če se prejemnik coachinga ne drži dogovorov, saj v nasprotnem primeru lahko pride do prekinitve procesa (Kilburg, 2006).

5. Rezultati coachinga

Končni namen coachinga je pomagati prejemniku coachinga doseči rezultate, ki so pomembni in smiselni (Grant in Cavanagh, 2007), zato so rezultati ključni dejavnik coachinga, ki se nanaša na to, da prejemnik coachinga doseže zastavljene cilje in tudi ceni sam proces coachinga (Peterson in Millier, 2005). Raziskave kažejo, da proces coachinga pozitivno vpliva tudi na pričakovanja, povezana s postavljanjem in doseganjem ciljev (Evers et al., 2006; Moen in Skaalvik, 2009), in na zavezanost k doseganju cilja (Green, Oades, in Grant, 2006).

6.1 MERJENJE KOMPETENC, USMERJENIH K CILJEM

Teoretiki in praktiki izpostavljajo postavljanje ciljev in načrtovanje aktivnosti za njihovo doseganje kot najpomembnejši izid učinkovitega coachinga, pri čemer velja omeniti, da se postavljanje ciljev uvršča med najpogostejše uporabljeno tehniko pri metodi coachinga (Vandaveer et al., 2016), zato je ugotavljanje na cilje usmerjenih kapacitet coachev smiselno, saj odločilno vpliva na uspešnost coachinga in zadovoljstvo njegovih prejemnikov (Vandaveer et al., 2016).

Merjenje na cilje usmerjenih kapacitet coachev je pomemben del ocenjevanja učinkov programov usposabljanja za coache, ki obenem omogoča tudi primerjanje med njimi (Grant in Cavanagh, 2007). Takšno merjenje je lahko koristno za profesionalne coache, za kadrovske službe, ki skrbijo za izobraževanje in razvoj zaposlenih, in za vodje, ki pri svojem delu uporabljajo metodo coachinga. Merjenje bi koristilo tudi raziskovalcem, ki preučujejo psihosocialne dejavnike, povezane z osebnim coachingom in coachingom na delovnem mestu (Grant in Cavanagh, 2007). Kljub temu

je raziskovanju in merjenju na cilje usmerjenih kapacitet coachev ter oblikovanju konkretnih smernic posvečeno (pre)malo pozornosti (Spence, 2007), saj se veščine, potrebne za učinkovit coaching, redko merijo z uporabo veljavnih in zanesljivih ocenjevalnih orodij (Lidbetter, 2003).

V svetu je za merjenje na cilje osredotočenih kompetenc coachev dosegljiv le en pripomoček – vprašalnik na cilje osredotočenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007). Ker se coaching v Sloveniji trenutno še razvija in postaja vse bolj priznana metoda razvoja zaposlenih (Porenta, 2013), kompetence slovenskih coachev, usmerjene k ciljem, pa še niso bile raziskane, je bil v okviru dela v slovenski jezik preveden omenjeni pripomoček, preverjene so bile njegove merske značilnosti in izraženost na cilje usmerjenih kapacitet profesionalnih in neprofesionalnih coachev, ki delujejo v Sloveniji.

6.2 NA CILJE USMERJENE KOMPETENCE IN ČUSTVENA INTELIGENTNOST COACHA

Na cilje usmerjene kompetence in čustvena inteligentnost coacha so pozitivno povezane (Grant in Cavanagh, 2007; Martinez-Pons, 1997) – čustveno inteligentnejši coachi (boljša sposobnost zaznavanja, razumevanja čustev pri sebi in drugih ter uporaba čustev skladno z okoliščinami) so dosegali tudi boljše rezultate na cilje usmerjenih kompetenc ter z večjo verjetnostjo dosegali zastavljene cilje (Neale et al., 2011). Avtorji pri tem kot ključno izpostavljajo samospoštovanje oziroma občutek lastne vrednosti, saj si bo posameznik v primeru, če verjame vase, se spoštuje in verjame, da si zasluži najboljše, tudi postavljati višje cilje. Z uporabo čustvene inteligentnosti si obenem tudi zastavlja cilje, ki so skladni z njegovimi vrednotami in načeli, kar zelo poveča verjetnost realizacije cilja (Grant, 2003; Neale et al., 2011). Glede na to, da naj bi coaching olajšal regulacijo in usmerjanje osebnih in medosebnih virov posameznika (Grant, 2003), je povezava med čustveno inteligentnostjo in kompetencami, usmerjenimi na cilje, smiselna.

Coach med procesom spodbuja prejemnika coachinga, da skozi samoregulacijo zasleduje cilje nižjega reda, ki povečajo verjetnost za doseg dolgoročnih ciljev (King, 2001; Tice in Bratslavsky, 2000). Sposobnost razmisleka, ocene in vpogleda v svoja čustva, občutke, misli in vedenja ter uporaba tega znanja za nadaljnje izboljšanje uspešnosti je v samoregulativnem ciklu sprememb ključna (David, 2005). Dokazana je tudi povezanost med postavljanjem ciljev na eni strani in motivacijo ter rezultati na drugi (Locke in Latham, 2002), kar pomeni, da je izboljšanje ciljne samoregulacije prejemnika coachinga pri postavljanju in doseganju ciljev lahko še eden od načinov, kakšne koristi ima lahko organizacija od coachinga.

Tabela 3: Uporaba Mayer-Saloveyvega modela za proces coachinga (Caruso in Wolfe, 2002)

Izkušnja	Prepoznavanje čustev	Fokus na prepoznavanju čustev deležnikov, ki so vključeni v situacijo: • Kakšna je bila tvoja čustvena reakcija? • Kako si se počutil? • Kako misliš, da se je počutila druga oseba? • Kako se počutiš zdaj? • Kako misliš, da se boš počutil, ko boš jutri tole predstavil? • Kako misliš, da se bodo počutili drugi?
	Uporaba čustev	Fokus na vplivu čustev na misli in vedenja: • Kako tvoja čustva vplivajo na tvoje razmišljanje o zadevi? • Na podlagi pogovora o tvojih čustvih v tej situaciji, kako misliš, da ta vplivajo na vedenje članov tima? • Kako bi opisal svoj način razmišljanja v tem trenutku? • Na lestvici od 1 do 10: koliko si odprt do predlogov, ki bodo predstavljeni na sestanku?
Strategija	Razumevanje čustev	Fokus na vzrokih in posledicah čustev in kako se bodo najbrž naprej razvijala: • Kaj misliš, zakaj se tako počutiš, kot se? • Kaj je lahko pripeljalo do te spremembe v čustvih? • Kako bi se rad počutil med sestankom? Kaj pa vmes in po koncu? • Kako bi bilo optimalno, da bi se počutil v času predstavitve predloga? Kaj pa prej in po koncu?
	Upravljanje čustev	Fokus na akciji in na uravnavanju čustev, osredotočenem na rešitve: • Kaj lahko narediš, da bi dosegel ta rezultat? • Kako misliš, da bi lahko spremenil situacijo? • Glede na to, da ti je pomembna sproščenost, kaj misliš, da bi lahko naredil, da bi se sprostil pred sestankom? • Katere strategije lahko uporabiš, da ustvariš odprto in sproščeno vzdušje?

Coachi, ki pri svojem delu uporabljajo okvir čustvene inteligentnosti (tabela 3), spodbujajo prejemnika coachinga, da prepozna, razume in oceni vpliv svojih čustev na cilje ter obenem razvija zavedanje, da lahko s spodbujanjem določenih čustev hitreje doseže zastavljene cilje, kajti funkcija čustev je v marsikaterem procesu ključna za uspeh (Mahoney, 1991; Safran in Greenberg, 1991). Mayer-Saloveyev model čustvene inteligentnosti (1997) je zato uporaben hevristični model, ki ga je smiselno vključiti v proces coachinga (Caruso in Wolfe, 2001; David, 2003).

Številni avtorji izpostavljajo, kako pomembno vlogo imajo čustva v procesu coachinga (Grant, 2003; Zeus in Skiffington, 2001), kar ni presenetljivo glede na to, da so čustva v središču samoregulacije (Carver in Scheier, 1998) in spremembe procesov (Greenberg in Rhodes, 1991). Čustvena inteligentnost in ciljna usmerjenost coacha sta pomembna konstrukta, ki lahko vplivata na njegovo uspešnost pri izvajanju metode coachinga (David, 2005; Grant, 2003).

7 DELOVNA ZAVZETOST

Zanimanje za delovno zavzetost se je povečalo v okviru pozitivnega organizacijskega vedenja – pojem je oblikovalo svetovalno podjetje s področja managementa človeških virov, saj naj bi bila zavzetost zaposlenih v tesni povezavi z rezultati poslovanja podjetij (Macey in Schneider, 2008). V grobem lahko identificiramo dva sklopa raziskav delovne zavzetosti. Kahn (1990) je predstavnik prvega sklopa, ki je definiral zavzetost kot simultano izražanje posameznikovega bistva v opravljanju delovnih nalog, kar spodbuja povezavo posameznika z njegovim delom in sodelavci, osebno prisotnost (fizično, kognitivno in čustveno) ter uspešnost v vsej svoji vlogi. Izpostavil je tri psihološke pogoje, ki so povezani s pojmi smiselnost, varnost in dostopnost. Kahn (1990) je menil, da ljudje v službi zavzemajo določene vloge in pri tem uporabljajo različne stopnje jaza (z različnimi fiziološkimi, čustvenimi in kognitivnimi značilnostmi), ki vplivajo na posameznikovo doživljanje in delo. Za razlago stopnje, do katere se posameznik poistoveti s svojo vlogo, razvije termin osebna zavzetost in nezavzetost. Gre za psihološko stanje, ki zaposlenim omogoča, da so fizično, kognitivno in čustveno prisotni pri opravljanju dela (May, Gilson in Harter, 2004).

Drugi sklop opredelitev izhaja iz literature, ki preučuje izgorelost na delovnem mestu, kjer naj bi bila zavzetost nasprotni pol izgorelosti (Drašler, 2014), vendar nekateri avtorji (Schaufeli, Leiter in Maslach, 2009) menijo, da zavzetost ni nasprotna izgorelosti, temveč se izgorelost nanaša bolj na odtekanje pozitivnega stanja zavzetosti. Tudi rezultati metaanalize potrjujejo, da gre za dva ločena konstrukta (Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2012), ki ju ločujejo različni vzroki za nastanek in različne posledice (Schaufeli in Salanova, 2011). Nobena dosedanja teorija ne razlaga, zakaj se zaposleni odzivajo na delovne pogoje z različnimi stopnjami zavzetosti (Saks, 2006), vendar naj bi po teoriji družbene izmenjave zavzetost zaposlenih pomenila recipročen odnos med zaposlenim in njegovim delodajalcem (Drašler, 2014).

Najpogostejše uporabljena opredelitev zavzetosti je pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker, 2002). Skozi delovno zavzetost se kaže, kako zaposleni doživljajo svoje delo prek konstruktov (Bakker, Schaufeli, Leiter in Taris, 2008).

1. Vitalnost se nanaša na visoko raven energije in mentalne odpornosti pri delu, na veliko pripravljenost in trud ob delu ter vztrajanje tudi v težkih razmerah.
2. Predanosti se nanaša na to, da je posameznik vpleten v svoje delo ter pri delu doživlja občutke pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva.
3. Vpetost se nanaša na to, da je zaposleni povsem osredotočen in prevzet, lahko pozabi na čas in se težko loči od svojega dela.

Skupno vsem opredelitvam zavzetosti zaposlenih je, da je zavzetost zaželeno stanje, ima organizacijski smisel, hkrati vključuje vpetost, zavzetost, strast, navdušenje, osredotočeno prizadevanje in energijo – torej ima tako komponente stališč kot tudi vedenjske komponente (Macey in Schneider, 2008). Opredeljenih je tudi šest področij dela, ki lahko vodijo do zavzetosti, in sicer delovna obremenitev, nadzor, nagrade in priznanja, skupnost in socialna podpora, občutek

pravičnosti in vrednote (Schaufeli et al., 2009). Zavzetost naj bi bila povezana z znosno delovno obremenitvijo, občutkom socialne podpore, občutkom pravičnosti ter s smiselnim in spoštovanim delom (Štefanec, 2014).

Velja omeniti, da se v literaturi pojem delovne zavzetosti pogosto pojavlja v povezavi z delovnim zadovoljstvom, kjer sta pojma neposredno povezana ali se dopolnjujeta, vendar je koncept zavzetosti bistveno obsežnejši od koncepta zadovoljstva, saj obsega strast in predanost (Macy in Schneider, 2008) – pripravljenost investirati samega sebe in vložiti neomejen trud, da bi delodajalcu uspelo (Štefanec, 2014).

Smiselno je tudi razlikovanje med dnevno delovno zavzetostjo in habitualno delovno zavzetostjo, ki se nanaša na afektivno-kognitivno stanje, ki je relativno stabilno skozi čas, četudi nanj vplivajo značilnosti dela (Schaufeli in Salanova, 2011). Kot dodatek k ritualni in vsakodnevni zavzetosti (obe se osredotočata na delo, čeprav z različnih perspektiv) avtorji predlagajo še zavzetost za delovno nalogo. Objekt zavzetosti je namreč lahko posameznikovo delo v splošnem (ritualna zavzetost), lahko je specifičen deloven dan (dnevna zavzetost) ali naloga, ki jo posameznik trenutno opravlja (zavzetost za delovno nalogo) (Štefanec, 2014).

Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003) so v povezavi z zavzetostjo predlagali tudi model delovnih zahtev in virov (angl. *Job Demands-Resources model*), ki temelji na predpostavki, da na vsako delovno mesto delujejo določeni dejavniki tveganja, ki jih lahko klasificiramo bodisi med delovne vire bodisi med delovne zahteve. Med delovne zahteve spadajo fizični, psihološki, socialni in organizacijski vidiki delovnega mesta, ki lahko povzročijo psihološko ali psihosocialno škodo. Med delovne vire štejemo pozitivne fizične, socialne ali organizacijske vidike, ki zmanjšujejo delovno obremenitev, pripomorejo k doseganju ciljev ali pozitivno vplivajo na osebno rast zaposlenega (Bakker in Demerouti, 2008). Delovni viri so lahko vir notranje motivacije, saj prek njih posamezniki izpolnjujejo svoje potrebe po avtonomiji, pripadnosti in kompetentnosti (van der Broeck, Vansteenkiste, de Witte in Lens, 2008). Vire zaposlenega kot drugi dejavnik delovne zavzetosti avtorji Bakker, Albrecht in Leiter (2008) definirajo kot 1. zavedanje in vlaganje truda v določeno nalogo za optimalno doseganje ciljev; 2. pozitiven pristop k doseganju zastavljenih ciljev zdaj in v prihodnje; 3. usmerjenost k ciljem in fleksibilnost pri načinu, kako pridemo do cilja; 4. znanje, kako se soočati s problemi in nesrečami.

7.1 DELOVNO ZAVZETI ZAPOSLENI

Da bi lahko opredelili, kakšen je delovno zavzet zaposleni, se je treba zavedati, da avtorji delovno zavzetost opredeljujejo kot lastnost ali stanje (Bakker et al., 2008). Dihotomija lastnost – stanje predpostavlja, da je delovna zavzetost (tudi) dispozicijska osebna lastnost (Štefanec, 2014), ki naj bi se nanašala na trajnejše in prodornejše čustveno-kognitivno stanje, ki ni usmerjeno zgolj v določen objekt, dogodek, posameznika ali vedenje (Kahn, 1990; Schaufeli in Bakker, 2003). Nedavne raziskave kažejo, da se zavzetost lahko sčasoma tudi spreminja, kar se odraža tako na osebnih kot medosebnih značilnostih. Zavzetost ni statična, temveč se lahko spreminja na tedenski

ali celo dnevni bazi (Leroy, Anseel, Dimitrova in Sels, 2013), torej se delovna zavzetost zaposlenega lahko spreminja. Stanja zavzetosti vključujejo občutke energičnosti, zatopljenosti in afektivno zadovoljstvo (Macey in Schneider, 2008).

Zaposleni z visoko izraženo delovno zavzetostjo so bolj energični in samoučinkoviti (Bakker et al., 2008), kažejo tudi več pozitivnega odnosa in višjo raven aktivnosti, zato doživljajo več pozitivnih povratnih informacij (spoštovanje, prepoznavnost in uspeh). Visoko delovno zavzeti posamezniki opisujejo svojo utrujenost po delovnem dnevu kot do določene mere pozitivno, všečno stanje, saj se zavedajo vseh dosežkov, ki so jih uresničili med delom (Furlani in Jevnikar, 2013). Prav tako so bolj pripravljeni pomagati drugim in prispevati k uspešnosti organizacije, sprejeti dodatno odgovornost, vložiti več truda v svoje delo in, ne nazadnje, pripravljeni so tudi bolj vztrajati v organizaciji kot zaposleni, ki so manj zavzeti (Scott, McMullen, Royal in Stark, 2010). Pozitiven vpliv delovne zavzetosti se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem absentizmu, v večjem vlaganju truda v različna področja dela in v večjem zadovoljstvu pri delu. Slabost delovne zavzetosti pa se kaže v prevelikem prepletanju zasebnega in delovnega življenja, občutku frustriranosti (ko je treba delo postaviti na drugi tir) in v postavljanju previsokih zahtev do samega sebe (Furlani in Jevnikar, 2013).

7.2 DELOVNA ZAVZETOST IN USPEŠNOST PRI DELU

Delovna zavzetost je že razmeroma dobro prepoznana kot eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti organizacij (Banihani et al., 2013; Markos in Sridevi, 2010). Pobude za zviševanje delovne zavzetosti niso zgolj indikator dostojnega odnosa do dela in delavcev, ampak ukrep, ki ga ne gre zlahka zanemariti, če želimo vzdrževati in povečevati konkurenčnost organizacije na globalnem trgu (Bakovnik, 2013). Organizacije z visoko zavzetimi zaposlenimi presegajo svoje konkurente, saj so zaposleni nadpovprečno produktivni (Markos in Sridevi, 2010).

Delovna zavzetost zaposlenih je močan napovednik organizacijske uspešnosti, saj so zavzeti zaposleni čustveno bolj navezani na svojo organizacijo in z velikim navdušenjem opravljajo svoje delo, vlagajo več časa, energije in truda, s čimer prispevajo k uspešnosti organizacije (Markos in Sridevi, 2010; Vance, 2006). Zavzeti zaposleni dosledno izražajo tri splošna oblike vedenja, ki izboljšajo organizacijsko uspešnost (Baumruk, 2006): zavzemajo se za organizacijo pred drugimi zaposlenimi in jo priporočajo potencialnim zaposlenim in kupcem; z veseljem ostajajo del organizacije, čeprav imajo priložnosti za delo tudi zunaj matične organizacije; vlagajo dodaten čas, trud in pobudo, kar prispeva k uspehu organizacije. Medtem ko nezavzeti zaposleni zapravljajo svoj trud in talent za naloge, ki morda niso tako pomembne, se zadovoljijo s trenutno situacijo ali zapustijo organizacijo, kar ima pomemben negativen učinek na uspeh organizacije (Blessing White, 2006). Delovno zavzeti zaposleni organizaciji prinašajo ključne konkurenčne prednosti, pri čemer je največkrat izpostavljena ravno višja produktivnost (Vance, 2006).

Zavzetost se pomembno povezuje s poslovnimi rezultati organizacije, predvsem z zadrževanjem zaposlenih (Vance, 2006), z varnostjo zaposlenih (Harter, Schmidt in Hayes, 2002) ter s kakovostjo opravljene storitve in z zadovoljstvom strank (Salanova, Agut in Peiro, 2005). Povezanost zavzetosti

s produktivnostjo in donosnostjo organizacije sicer ni zelo visoka, kar pa je najbrž posledica dejstva, da na slednjo poleg produktivnosti zaposlenih vplivajo številni drugi dejavniki (Harter et al., 2002).

Ni presenetljivo, da organizacije vseh velikosti in vrst vedno več vlagajo v politike in prakse, ki spodbujajo zavzetost in predanost zaposlenih (Vance, 2006). Primer je proizvajalec gradbene opreme Caterpillar, ki poroča o številnih pozitivnih učinkih kot posledicah uvedbe pobud za izboljšanje zavzetosti zaposlenih: 7,9 milijona evrov letnih prihrankov zaradi zmanjšanja izčrpanosti, odsotnosti in števila nadur (evropski obrat), 70-odstotno povečanje proizvodnje v manj kot štirih mesecih (azijsko-pacifiški obrat), znižanje točke preloma za skoraj 50 % v enotah na dan in zmanjšanje pritožb za 80 %, povečanje dobička za skoraj 2 milijona evrov in 34-odstotno povečanje števila zelo zadovoljnih kupcev. Tudi v podjetju Molson Coors so na podlagi ukrepov za povečanje zavzetosti zaposlenih izboljšali svoje rezultate, saj so zmanjšali stroške, povezane z varnostjo pri delu, za skoraj milijon evrov (zavzeti zaposleni so imeli petkrat manj nesreč kot nezavzeti). Razlika v stroških med visoko in nizko zavzetimi timi je znašala 1,8 milijona evrov (Vance, 2006).

Raziskave kažejo tudi, da bolj kot so zaposleni zavzeti, večja je verjetnost, da bo njihov delodajalec presegel povprečje rasti prihodkov v panogi (Markos in Sridevi, 2010) in dosegal višjo maržo ter višji čisti dobiček (Meere, 2005). Višja zavzetost zaposlenih je povezana tudi z višjim zadovoljstvom kupcev (Coffman in Gonzalez-Molina, 2002; Heintzman in Marson, 2005). Delovna zavzetost se pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu, z odsotnostjo stresa, negativno pa z neustreznim vodenjem in odsotnostjo vključevanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev v organizacijah, kar je posebno izrazito pri mlajših generacijah. Ugotovljena je tudi povezava med nezavzetostjo zaposlenih in nižjo produktivnostjo, dobičkom, prometom, negativnimi odzivi potrošnikov, neugodami pri delu in absentizmom (Gallup, 2017).

Organizacije se osredotočajo predvsem na razvoj zaposlenih in usmerjanje pozornosti v prednosti zaposlenih, ne v odpravljanje pomanjkljivosti, zato sisteme managementa uspešnosti usmerjajo v osnovne človekove potrebe po psihološkem udejstvovanju (npr. pozitivni odnosi na delovnem mestu, pohvale, kontinuirani pogovori o delovni uspešnosti, priložnosti za osebni razvoj), imajo v povprečju bolj zavzete zaposlene (Gallup, 2017). Pravzaprav je ključni indikator, ki ločuje visoko učinkovite zaposlene od manj učinkovitih, prisotnost osebe na delovnem mestu, ki spodbuja posameznikov razvoj (Gallup, 2017), zato se vedno bolj poudarja tudi vloga vodij pri povečevanju zavzetosti zaposlenih, saj so ključni dejavniki za razvoj zavzetosti zaposlenih občutek, da je zaposleni cenjen pri vodstvu, dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, zanimanje vodstva za počutje zaposlenih in dajanje več priložnosti za razvoj zaposlenih (Markos in Sridevi, 2010). Organizacije z najvišjimi stopnjami zavzetosti uporabljajo pohvalo kot močno spodbudo za razvoj sposobnosti zaposlenih, saj se zavedajo, da za kontinuiran razvoj uspešnosti tako vodje kot zaposleni potrebujejo coaching. Ta jim pomaga, da ostanejo osredotočeni in polni energije za prihodnost, zato tudi organizacije vedno bolj vlagajo v razvoj veččin coachinga pri vodstvenem kadru, saj je coaching, ki ga izvaja linijski vodja, pomemben dejavnik pri spodbujanju zavzetosti, blagostanja in uspešnosti zaposlenih (Ellingeic et al., 2003; Vance, 2006). Tudi raziskava Gallupa (2017) kaže, da je lahko metoda coachinga vodjem v pomoč pri dvigovanju psihološke zavzetosti

članov tima pri njihovem delu. Rezultati kažejo, da sta coaching in razvoj potrebna predvsem pri milenijcih, ki močno poudarjajo pomen dela in si želijo kontinuiranih pogovorov z vodjo in njegovih povratnih informacij.

Glavni trend v prihodnje gotovo ne bo več le boljši management poslovnih procesov, ampak maksimiranje zavzetosti zaposlenih in kupcev (Gruban, 2010). Študije največjih svetovnih raziskovalnih institucij, ki dokazujejo visoko stopnjo povezanosti med zavzetostjo zaposlenih in finančno uspešnostjo podjetij, skušajo ugotoviti, zakaj organizacije delujejo tako, kot delujejo, in kako lahko zagotovijo potrebne spremembe za izboljšanje rezultatov. Veliko več se bo torej treba ukvarjati z vzroki težav, ne le s posledicami, kot je organizacijska klima, ki je le vidna refleksija organizacijske kulture, ki je temeljni pogoj za delovno zavzetost in uspešnost zaposlenih (Gruban, 2013).

7.3 COACHING IN DELOVNA ZAVZETOST

Raziskave kažejo, da coaching pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih, zlasti ko se organizacije odločijo za celovitejši pristop h coachingu in uvedejo kulturo coachinga. Uvajanje take kulture v organizacijo pospešuje osebni in profesionalni razvoj posameznikov in močno vpliva na poslovno uspešnost organizacije (Potočnik, 2014). Med pomembnimi učinki coachinga, o katerih poročajo organizacije, ki so uvedle kulturo coachinga, so poleg višje delovne zavzetosti tudi višje zadovoljstvo z delom, boljše sodelovanje, večje zaupanje vase in sodelavce in višja pripravljenost zaposlenih, da se nenehno učijo in zato zmorejo sodelovati v konstruktivnem in izzivalnem okolju (Potočnik, 2014). Tudi študija primera v Pošti Slovenije kaže, da je coaching prinesel boljše rezultate predvsem na področju večje uspešnosti pri delu, boljšega timskega sodelovanja in boljših odnosov nasploh (Lazarevič, Raspor in Nezič, 2016).

Vodja kot coach naj bi spodbujal razmišljanje zaposlenih, kako bi lahko delali učinkoviteje in bili samostojnejši ter se manj zanašali na formalno avtoriteto, ki jo ima vodja (Mone in London, 2018; Swart in Kinnie, 2010). Slog vodenja dokazano močno učinkuje za zviševanje zavzetosti zaposlenih (Gallup, 2017; Vance, 2006), zato je pomembno, da organizacije razvijajo vodje in skrbijo, da vodje uporabljajo coaching kot sestavni del svojega vodstvenega sloga (Potočnik, 2013). Vloga vodje kot coacha pa je izjemno kompleksna, zato številni vodje v tej vlogi niso uspešni, kar vodi v manjšo delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih (Ladyshevsky, 2010). Pravzaprav velja vzpostavitev internega coachinga za enega od najučinkovitejših načinov (Swart in Kinnie, 2010), da organizacija nevtralizira negativne učinke neustreznega vodenja, saj je sistematičen pristop, ki vključuje 360-stopinjsko merjenje, odlično izhodišče za delo s posameznim vodjem (Kolar in Cmiljanič, 2013). Morda v prvi fazi vpeljave coachinga rezultati še ne bodo tako očitni ali merljivi, vendar kljub temu neizpodbitno drži, da doslej še ni bilo organizacije, ki ne bi imela koristi od večje iskrenosti, manjšega števila odpovedi, boljše komunikacije med zaposlenimi, zavestnega razvoja talentov in discipliniranih vodij, ki imajo občutek za delo z ljudmi (Kolar in Cmiljanič, 2013). Coaching namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepoznava neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s povratnim sporočilom in akcijskim načrtovanjem ter zagotavlja doseganje zelenih ciljev, s čimer prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja, ki spodbuja uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje

oziroma zdravje zaposlenih (Potočnik, 2014). Na podlagi tega sledi, da je gradnja kulture coachinga eden bistvenih dejavnikov za dolgoročno učinkovitejše in uspešnejše poslovanje (Čeč in Grošelj, 2007). B. Potočnik (2013) opozarja, da je v primeru, če želimo zagotoviti, da bo uvajanje kulture coachinga v organizaciji zares uspešno, pomembno, da organizacija to počne od zgoraj navzdol, saj je v primeru, da vodstvo podjetja ne prepozna vrednosti coachinga, malo verjetno, da bo kultura coachinga pognala korenine v organizaciji in prinesla sistemske spremembe ne glede na to, kako močen je učinek procesa na posameznika.

8 HIPOTEZE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Cilj raziskave je proučiti izraženost posameznih konstruktov pri internih coachih (čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti in kompetence internega coacha, usmerjene k ciljem) ter ugotoviti, kako se povezujejo z uspešnostjo internih coachev, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Povezanost med temi konstrukti še ni bila raziskana v kontekstu internega coachinga, kar lahko prispeva k razumevanju tega področja. Hipoteze in raziskovalna vprašanja se nanašajo na izraženost posameznih konstruktov, njihovo povezanost in vpliv na uspešnost internega coacha. Hipoteze in raziskovalna vprašanja so združeni v tri sklope.

SKLOP 1: Značilnosti internih coachev

Coach, ki obvladuje vsa štiri področja čustvene inteligentnosti (prepoznavanje, uporaba, razumevanje in uravnavanje čustev), je lahko pri svojem delu bistveno učinkovitejši (David, 2005). Dobro razvita čustvena inteligentnost ima namreč pomembno vlogo – internemu coachu omogoča, da razvije dober, iskren odnos s prejemnikom coachinga, ki je sodeč po številnih raziskavah eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na hitrost razvoja ter uspešnost metode coachinga (Grant, 2014; Gyllensten in Palmer, 2007; McKee et al., 2009; Nguyen et al., 2019; Rak, 2010; Thelwell et al., 2008, Tsai in Barr, 2021). Navsezadnje je ena od ključnih nalog internega coacha v procesu coachinga sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja kakovostnega odnosa, za katerega so značilni raport, zaupanje, predanost in sodelovanje (Boyatzis et al., 2013), zato je smiselno pričakovati, da bodo interni coachi dosegali višje rezultate pri merilih čustvene inteligentnosti kot zaposleni, ki se s coachingom ne ukvarjajo. Za primerjavo rezultatov skupine internih coachev bo v raziskavo vključena tudi primerjalna skupina, v kateri so zaposleni iz iste organizacije, ki niso vključeni v sistem internega coachinga (niso coachi ali prejemniki coachinga).

H1: Interni coachi so čustveno inteligentnejši od zaposlenih iz primerjalne skupine.

V današnjem visokotekmovalnem okolju je zviševanje uspešnosti eden pomembnejših izzivov organizacije, zato potrebuje zaposlene, ki so zavzeti, saj zaradi visokotekmovalnega poslovnega okolja v ospredje vedno bolj prihaja vloga zaposlenih, kot so npr. interni coachi, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem, zavzetostjo in motiviranostjo pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije (Cavanagh, Grant in Kemp, 2005). Delovno zavzeti zaposleni so namreč bolj energični in samoučinkoviti, pri svojem delu bolj uživajo, izražajo več pozitivnega odnosa ter višjo raven aktivnosti, zato dobijo več pozitivnih povratnih informacij in so pri svojem delu uspešnejši (Bakker et al., 2008). Še najpomembneje pa je, da so pripravljeni sprejeti dodatne odgovornosti in vložiti več truda v svoje delo (Scott et al., 2010), kar je ključnega pomena v kontekstu internega coachinga, saj vlogo internih coachev običajno prevzamejo zaposleni iz kadrovske službe ali linijski vodje, ki naloge, povezane s coachingom, običajno opravljajo poleg svojih rednih obveznosti (Yedreshteyn, 2008). S tega vidika je smiselno pričakovati, da bodo interni coachi bolj zavzeti pri svojem delu kot zaposleni, ki se s coachingom ne ukvarjajo, sicer se najbrž ne bi odločili, da sprejmejo dodatne delovne obveznosti, povezane z internim coachingom.

H2: Interni coachi so delovno bolj zavzeti od zaposlenih iz primerjalne skupine.

Van der Walt in van Coller-Peter (2020) sta pokazala, da je coaching, ki temelji na osebnostnih lastnostih, učinkovitejši od splošnih. Raziskav, ki bi preverjale, katere osebnostne lastnosti internih coachev so učinkovitejše, ni, zato raziskava preverja, kakšna je izraženost osebnostnih lastnosti internih coachev v primerjavi z zaposlenimi, ki se s coachingom ne ukvarjajo.

RV1: Kakšna je izraženost osebnostnih lastnosti pri internih coachih v primerjavi s primerjalno skupino?

SKLOP 2: Povezanost raziskovanih konstruktov z uspešnostjo internih coachev

Vzpostavitev sistema za merjenje učinkov internega coachinga je pomembna za trajnosten razvoj sistema, saj je le tako organizacija lahko prepričana o kakovosti dela internih coachev (Kim et al., 2014; St John-Brooks, 2013). Z internim coachingom so sicer povezane številne prednosti: boljša komunikacija, boljša sposobnost reševanja konfliktov, višja motivacija in pripadnost organizaciji, hitrejša rast vodstvenega potenciala, boljša odpornost proti stresu, zadrževanje talentov v organizaciji (Boyatzis et al., 2006; McKee et al., 2009; St John-Brooks, 2013). Glede na pomembnost merjenja učinkov internega coachinga raziskava proučuje, kako prejemniki coachinga zaznavajo proces coachinga, njegove koristi in uspešnost internih coachev – v raziskavi je uporabljen vprašalnik uspešnosti coachinga (St John-Brooks, 2013), ki vključuje tako kvantitativne kot kvalitativne odgovore, ki omogočajo še dodaten vpogled. Tako lahko v nadaljevanju preverimo tudi povezanost med uspešnostjo internih coachev, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, in značilnostmi internih coachev ter tako prispevamo k boljšemu razumevanju področja uspešnosti internih coachev.

RV2: Kako prejemniki coachinga zaznavajo uspešnost internih coachev?

Čustvena inteligentnost je dober napovednik uspeha v življenju in na delovnem mestu (Goleman, 2000; Liptak, 2005; Weinberger, 2002). Povezana je s številnimi prednostmi, ki so pomembne tudi pri opravljanju vloge internega coacha, pri čemer velja izpostaviti predvsem boljšo komunikacijo, boljše vzpostavljanje odnosov, boljšo empatijo, višjo pozitivnost ter samozavestnejši management sprememb (Boyatzis et al., 2013; Neale et al., 2011; Shahhosseini et al., 2012). Predpostavljamo, da so čustveno inteligentnejši interni coachi lahko pri izvajanju metode uspešnejši kot čustveno manj inteligentni, saj znajo bolje poslušati, komunicirati, prepoznavati, razumeti, izražati in upravljati čustva pri sebi in prejemniku coachinga, zato lahko vzpostavijo in ohranjajo bolj kakovostne odnose pri coachingu, ki so pogosto najpomembnejši dejavnik, ki določa uspešnost coachinga (Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylyshn, 2003).

H3: Čustvena inteligentnost internih coachev je pozitivno povezana z njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga.

Številne raziskave ugotavljajo, da je z višjo delovno zavzetostjo povezana višja uspešnost pri delu (Banihani et al., 2013; Markos in Sridevi, 2010; Xu in Cooper Thomas, 2011). Bolj ko so zaposleni zavzeti, z večjim navdušenjem opravljajo svoje delo, so bolj produktivni in dosegajo boljše rezultate (Vance, 2006), zato je smiselno predvidevati, da so bolj zavzeti interni coachi tudi uspešnejši pri izvajanju metode coachinga po mnenju prejemnikov coachinga.

H4: Delovna zavzetost internih coachev je pozitivno povezana z njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga.

Čeprav je metoda coachinga ciljno usmerjen proces, pri katerem je realizacija zastavljenih ciljev ključnega pomena, je v literaturi relativno malo raziskav na temo različnih pristopov k merjenju na cilje osredotočenih kompetenc coacha in doseganja ciljev metode coachinga (Spence, 2007). Z vidika razumevanja procesa in dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo internega coachinga, bi bilo koristno razumeti, kako je ciljna usmerjenost internega coacha povezana z njegovo uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga, zato naloga raziskuje tudi na cilje usmerjene kompetence internega coacha ter preverja, kako se povezujejo z njegovo uspešnostjo. Raziskave, ki so bile doslej izvedene na vzorcu coachev, ugotavljajo, da na cilje usmerjene kompetence coacha vplivajo na uspešnost coachinga in zadovoljstvo njegovih prejemnikov (Grant in Cavanagh, 2007; Vandaveer et al., 2016), zato predvidevamo, da bo prišlo do statistično pomembne povezanosti tudi v kontekstu internih coachev.

H5: Na cilje usmerjene kompetence internih coachev so pozitivno povezane z njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga.

V povezavi s prvim raziskovalnim vprašanjem nas zanima, kako se izražene osebnostne lastnosti internih coachev povezujejo z njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo coachi. Glede na to, da tudi to področje ni bilo raziskano, nas zanima, ali se osebnostne lastnosti z uspešnostjo internega coacha sploh pomembno povezujejo in kakšna je povezava med njimi. Pomembna povezanost uspešnosti internega coacha bi lahko bila s čustveno stabilnostjo, saj je proces coachinga kompleksen in ga najbrž lahko učinkoviteje vodi oseba, ki zna kontrolirati svoja čustva, ohranjati mirno kri in ravnovesje. Do pomembne povezave bi lahko prišlo tudi z vestnostjo, saj so bolj vestni interni coachi najbrž tudi bolj organizirani in dosledni pri izvajanju nalog, povezanih z internim coachingom.

RV3: Kako so osebnostne lastnosti internih coachev povezane z njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga?

Ob primerjavi internega in eksternega coachinga se včasih izpostavlja višja kredibilnost eksternih coachev, saj imajo več izkušenj z izvajanjem coachinga v več različnih organizacijah in bolje poznajo sam proces kot interni coachi (Hall et al., 1999). Verodostojnost internih coachev kot enega izmed ključnih izzivov izpostavljajo tudi drugi avtorji (Frisch, 2001; Jarvis et al., 2006), zato nas zanima, kako so pretekle izkušnje internega coacha z metodo coachinga povezane z njegovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Zanima nas tudi, kakšna je povezanost preteklih izkušenj prejemnikov coachinga z metodo coachinga z njihovo zaznavo uspešnosti internih coachev – ali prejemniki coachinga, ki so bili večkrat deležni coachinga, ocenjujejo interni coaching kot učinkovitejši in zaznavajo več koristi kot prejemniki coachinga z manj izkušnjami.

Glede na to, da je coaching zelo ciljno osredotočen proces (Grant, 2010), je koristno čim bolje razumeti, kako se na cilje usmerjene kompetence coacha povezujejo z drugimi dejavniki, saj imajo lahko ugotovitve pomembne implikacije v praksi (selekcija, usposabljanje, razvoj internih coachev). Zanima nas tudi, kako se pretekle izkušnje prejemnikov coachinga z metodo coachinga povezujejo s ciljno usmerjenostjo internega coacha – tako s samooceno coachev kot tudi z oceno prejemnikov coachinga.

RV4: Kako so pretekle izkušnje z metodo coachinga, ki jih imajo coachi in prejemniki coachinga, povezane s ciljno usmerjenostjo internih coachev in njihovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga?

SKLOP 3: Napovedovanje uspešnosti internih coachev

V okviru raziskave je osrednji fokus zanimanja tudi, ali je možno na osnovi demografskih značilnosti, osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti, na cilje osredotočenih kompetenc ali delovne zavzetosti internega coacha napovedati njegovo uspešnost, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga.

RV5: Katere demografske ali osebnostne značilnosti so dobri napovedniki uspešnosti internih coachev, kot jih zaznavajo prejemniki coachinga?

9 METODA

V tem poglavju so predstavljene vse tri skupine udeležencev (interni coachi, prejemniki coachinga in primerjalna skupina), uporabljeni merski pripomočki (vprašalnik čustvene kompetentnosti, vprašalnik zavzetosti na delovnem mestu, vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc, vprašalnik petih velikih dejavnikov in vprašalnik uspešnosti coachinga) ter postopek.

9.1 UDELEŽENCI

Interni coachi

Interni coachi so iz večjega slovenskega podjetja, so redno zaposleni in poleg svojih rednih delovnih nalog, ki ne zahtevajo večjih fizičnih naporov, opravljajo še vlogo internega coacha. K sodelovanju je bilo povabljenih vseh 46 trenutno aktivnih internih coachev, vabilu se jih je odzvalo 40. Eno udeleženko smo izločili, saj do izpolnjevanja vprašalnikov ni izvedla še nobene ure coachinga – končni vzorec tako obsega 39 internih coachev. Večina je bila moških (76,9 %), ki delajo na vodstvenem delovnem mestu (64,1 %). Stari so bili od 23 do 60 let ($M = 41,4$, $SD = 10,1$) in imeli od 3 do 40 let delovnih izkušenj ($M = 18,7$, $SD = 11,0$). Največ (59 %) jih je imelo višješolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje, 20,5 % srednješolsko in univerzitetno izobrazbo (za natančnejše podatke glej tabelo 4). Interni coachi mesečno opravijo od 2 do 170 ur coachinga ($M = 12,5$, $SD = 26,6$, $Me = 6,0$); do sodelovanja v študiji so opravili od 4 do 400 ur internega coachinga ($M = 84,7$, $SD = 98,3$, $Me = 50,0$).

Primerjalna skupina

Za primerjavo rezultatov skupine internih coachev smo k sodelovanju povabili tudi zaposlene iz iste organizacije, ki niso vključeni v sistem internega coachinga (niso coachi ali prejemniki coachinga). Povabilu se je odzvalo 111 posameznikov (54 % moških). Stari so bili od 23 do 60 let ($M = 37,5$, $SD = 10,0$) in imeli do 38 let delovnih izkušenj ($M = 13,9$, $SD = 10,5$). Tudi v primerjalni skupini je imelo največ udeležencev višješolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje (50,4 %), 28,8 % univerzitetno izobrazbo po izobraževalnih programih pred bolonjsko reformo ali strokovni magisterij (druga bolonjska stopnja). V primerjavi s skupino internih coachev razlike v doseženih ravneh izobrazbe niso statistično značilne. V primerjavi s skupino internih coachev so nekoliko mlajši; v povprečju imajo tudi 4,8 leta manj delovnih izkušenj. Manj jih dela na vodstvenih delovnih mestih (17,1 %), več na strokovnih (53,2 %) in izvajalskih delovnih mestih (26,1 %). Vse opisane razlike so statistično značilne (tabela 4); skupina je tudi spolno bolj uravnotežena. Razlike med skupinama so pričakovane, saj se v sistem internega coachinga pogosteje vključijo vodstveni kadri, ki imajo v povprečju tudi več let delovnih izkušenj in običajno coachajo svoje podrejene (pogosto mlajši). V skupini internih coachev je v osnovi manj žensk, zato vzorec ne more biti spolno uravnotežen. Razlike v starosti in delovni dobi so nizke; med skupinama ni pomembnih razlik v izobrazbeni strukturi. Navedeno upravičuje primerjavo rezultatov skupine internih coachev z izbrano primerjalno skupino, saj so vsi zaposleni v isti organizaciji in lahko tako vsaj delno nadzorujemo vpliv klime, ki lahko pomembno vpliva na zaznavo delovne zavzetosti.

Tabela 4: Demografske značilnosti skupine internih coachev in primerjalne skupine

Značilnost	Interni coachi (n = 39)	Primerjalna skupina (n = 111)	Primerjava
	n (%)	n (%)	
Spol*			$\chi^2_{(1)} = 6,29, p = 0,012$
Moški	30 (76,9)	60 (54,0)	
Ženski	9 (23,1)	51 (46,0)	
Izobrazba			$\chi^2_{(5)} = 4,54, p = 0,348$
Srednješolski programi (5)	8 (20,5)	16 (14,4)	
Višješolski programi (6/1)	11 (28,2)	24 (21,6)	
1. bolonjska stopnja (6/2)	12 (30,8)	32 (28,8)	
Univerzitetni programi in magisterij stroke (7)	8 (20,5)	32 (28,8)	
Specializacija, magisterij ali doktorat znanosti (8)	0 (0,0)	7 (6,3)	
Delovno mesto*			$\chi^2_{(3)} = 47,0, p < 0,001$
Prodajalec	7 (17,9)	4 (3,6)	
Strokovnjak	5 (12,8)	59 (53,2)	
Izvajalec	2 (5,1)	29 (26,1)	
Vodstvo	25 (64,1)	19 (17,1)	
	M (SD)	M (SD)	
Starost*	41,4 (10,1)	37,5 (10,0)	$t_{(148)} = 2,40, p = 0,018, d = 0,45$
Delovne izkušnje*	18,7 (11,0)	13,9 (10,5)	$t_{(146)} = 2,58, p = 0,011, d = 0,48$

Opomba: * pomeni, da je razlika med skupino internih coachev in primerjalno skupino statistično značilna.

Prejemniki coachinga

Prejemniki coachinga so zaposleni, ki so vključeni v proces coachinga in so v podjetju redno zaposleni, njihove delovne naloge ne vključujejo večjih fizičnih naporov. V proces coachinga so vključeni zaradi vsebine dela (delo v prodaji), coach jim pomaga pri njihovem profesionalnem razvoju.

Poleg internih coachev smo k sodelovanju v raziskavi povabili tudi prejemnike coachinga, s katerimi ti delajo. K sodelovanju smo povabili 423 prejemnikov coachinga, vabilu se jih je odzvalo 279. Štiri smo iz analiz izločili, saj dva še nista imela izkušenj s coachingom, dva pa nista navedla, s katerim od internih coachev imata izkušnje. Končni vzorec tako vključuje 275 prejemnikov coachinga, ki so zaposleni v isti organizaciji kot njihovi coachi.

Večina prejemnikov je bila moških (228 oziroma 82,9 %); stari so bili od 24 do 61 let ($M = 42,7$, $SD = 8,38$). Največ (44,0 %) jih je imelo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje, 39,3 % srednjo splošno, strokovno ali tehnično, 13,1 % univerzitetno izobrazbo ali strokovni magisterij, preostali srednjo poklicno ali osnovnošolsko izobrazbo (3,6 %). Prejemniki coachinga so imeli od 2 do 41 let delovnih izkušenj ($M = 19,5$, $SD = 9,62$); največ jih je delalo na vodstvenih delovnih mestih (62,2 %; ta vključujejo tudi vodstveni kader na nižjih ravneh, npr. poslovodje). Okrog tretjina (31,6 %) je prodajalcev, 3,3 % strokovnjakov in 2,9 % izvajalcev. Največ udeležencev deluje v maloprodaji (207 oziroma 76,4 %), sledijo zaposleni iz veleprodaje (12,9 %), prodajnih centrov (4,4 %), klicnega centra (4,1 %); z manj kot 2 % udeležencev sta zastopana še marketing in veleprodaja na tujih trgih.

Pretekle izkušnje prejemnikov coachinga z metodo coachinga so raznolike: na mesec prejemniki coachinga prejmejo od 1 do 36 ur coachinga ($M = 4,16$, $SD = 5,13$); od začetka procesa coachinga do trenutka izpolnjevanja vprašalnikov ocenjujejo, da so prejeli od 1 do 240 ur coachinga ($M = 27,7$, $SD = 41,9$, $Me = 10,0$).

9.2 MERSKI PRIPOMOČKI

Vprašalnik čustvene kompetentnosti (Emotional Skills and Competence Questionnaire – ESCQ; Takšič, 2002) meri čustveno kompetentnost kot osebnostno lastnost. Oblikovan je bil na Hrvaškem, izhaja iz teoretične osnove Mayer-Saloveyvega modela čustvene inteligentnosti kot sposobnosti. Vsebuje 45 postavk, ki sestavljajo tri podlestvice: prepoznavanje in razumevanje, ki zajema 16 postavk (npr. »Opazim, če se nekdo obnaša drugače, kot je razpoložen.«), izražanje in poimenovanje čustev, ki obsega 13 postavk (npr. »Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.«), ter uravnavanje čustev, ki vključuje 16 postavk (npr. »Dobro razpoloženje lahko ohranim, četudi se mi zgodi kaj slabega.«). Pri vsaki postavki mora udeleženec na 5-stopenjski lestvici označiti, koliko zanj velja (1 – sploh ne velja; 5 – vedno velja). Višji rezultat na posamezni lestvici pomeni višjo sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev. Uporabimo lahko tudi skupni rezultat, vsoto vseh postavk, ki odraža splošno čustveno kompetentnost posameznika. Vprašalnik kaže na zelo visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,90$); tudi podlestvice v pričujoči raziskavi so imele visoko notranjo skladnost: splošna čustvena kompetentnost ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,940$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,938$), prepoznavanje in razumevanje čustev ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,892$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,938$), izražanje in poimenovanje čustev ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,880$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,865$) in uravnavanje čustev ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,885$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,791$). Vprašalnik čustvene kompetentnosti ima sicer določen del skupne variance s podobnimi konstrukti, kot so aleksitimija, socialne spretnosti, osebnostne lastnosti, vendar ni povezan s kognitivnimi sposobnostmi.

Vprašalnik zavzetosti na delovnem mestu (Utrecht Work Engagement Scale, UWES – 9; Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006) vsebuje 9 postavk, ki sestavljajo tri podlestvice: vitalnost, predanost in vpetost. V slovenski jeziku je vprašalnik prevedla S. Tement (2010). Posameznik na 7-stopenjski lestvici opredeli svoje počutje na delovnem mestu od 0 – nikoli do 6 – vedno vsak dan. Podlestvica vitalnost je sestavljena iz treh postavk, ki se nanašajo na visoko raven energije, strasti, vneme in vzdržljivosti (npr. »Pri svojem delu prekipavam od energije.«). Tri postavke so vezane na podlestvico predanosti in se nanašajo na občutek pomembnosti dela za posameznika (npr. »Moje

delo je zame vir navdiha. «); podlestvico vpetost prav tako merijo tri postavke, ki označujejo veselo zatopljenost v delo ter popolno osredotočenost in poglobljenost (npr. »Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom. «). Vprašalnik v pričujoči raziskavi kaže visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,93$), prav tako je visoka notranja skladnost podlestvic: delovna zavzetost skupaj ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,960$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,920$), vitalnost ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,942$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,748$), pripadnost ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,939$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,856$) in vpetost ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,854$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,819$).

Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007) vsebuje 12 postavk, ki se združujejo v 5 dimenzij: rezultat coachinga (primer postavke: »Coaching, ki ga izvajam, vedno učinkovito pomaga zaposlenim doseči njihove cilje. «), delovni odnos (primer postavke: »Znam ustvariti okolje, v katerem zaposleni čutijo, da lahko predstavijo svoje ideje. «), usmerjenost v rešitve (primer postavke: »Zaposleni imajo ob koncu coaching sestanka vedno jasnejši pogled na svoje težave. «), postavljanje ciljev (»Zelo dobro pomagam zaposlenim, da oblikujejo jasne, preproste in dosegljive akcijske načrte. «) in management procesa in odgovornost (»Zaposlene vedno prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja. «). Vsaka dimenzija vsebuje dve postavki, le dimenzijo postavljanje ciljev sestavljajo štiri postavke. Pri vsaki postavki mora udeleženec na 7-stopenjski lestvici označiti, koliko velja zanj: od 1 – močno se ne strinjam do 7 – močno se strinjam. Višji rezultat na posamezni dimenziji pomeni boljšo na cilje usmerjeno kompetenco. Avtorja sta pri zasnovi težila k načelom preprostosti uporabe, metodološke ustreznosti ter preproste interpretacije. Želela sta razviti zanesljiv in veljaven vprašalnik, ki dobro razlikuje med profesionalnimi coachi in coachi začetniki. Izvedla sta validacijsko študijo vprašalnika GCSQ, v katero je bilo vključenih 210 coachev (profesionalci in začetniki). Komponentna analiza je predlagala en dejavnik, ki pojasnjuje 49,8 % variabilnosti. Interna skladnost izvirne različice vprašalnika je visoka ($\alpha = 0,91$); tudi retestna zanesljivost po dveh tednih je dobra ($r = 0,70$, $p < 0,01$). Vprašalnik v izvirni validacijski študiji je uspešno razlikoval med profesionalnimi coachi in coachi začetniki, saj je bila razlika med njimi statistično pomembna. Študija avtorjev pripomočka je vključevala tudi vedenjsko opazovanje, v okviru katerega je 38 coachev izvedlo 45-minutni coaching. Ob zaključku srečanja so coachi izpolnili vprašalnik GCSQ in ocenili na cilje usmerjene kompetence, ki so jih uporabili v času srečanja. Tudi prejemniki coachinga so po srečanju izpolnili vprašalnik GCSQ (verzija za prejemnike coachinga) in ocenili na cilje usmerjene kompetence coacha. Korelacija med ocenami coachev in prejemnikov coachinga je bila statistično pomembna ($r = 0,58$, $p < 0,001$). Študija je potrdila, da je vprašalnik GCSQ merski instrument z dobro interno skladnostjo, konvergentno veljavnostjo in (re)testno zanesljivostjo.

Vprašalnik sta v slovenski jezik prevedla S. Duvelek in Lep (2019). Merske značilnosti skrajšane slovenske različice GCSQ so primerljive z značilnostmi pri izvirnem pripomočku: interna skladnost pripomočka je visoka ($\alpha = 0,82$, v izvirniku $\alpha_{\text{izv}} = 0,90$), komponentna struktura je ustrezna (prva komponenta pojasni 40,4 % variabilnosti v podatkih, v izvirniku pa 49,78 %). Vprašalnik ločuje med profesionalni coachi in coachi začetniki: rezultati t-testa za neodvisne vzorce podpirajo razliko v rezultatih ($t(75) = 2,58$, $p = 0,012$, $d = 0,59$); profesionalni coachi ($M = 60,7$, $SD = 5,21$) poročajo o pogostejši rabi na cilje osredotočenih kompetenc kot coachi začetniki ($M = 57,3$, $SD = 6,43$). Razlike med spoloma niso bile pomembne ($t_{(75)} = -0,51$, $p = 0,618$). Vprašalnik kaže tudi možnost

retestne zanesljivosti z zamikom treh tednov; kljub majhnemu vzorcu in razlikam v valenci dveh postavk je ta sprejemljiva ($r = 0,72$, $p < 0,001$). Postopek priredbe vprašalnika GCSQ je podrobneje predstavljen v študiji S. Duvelek in Lep (2019).

V raziskavi sta bili uporabljeni obe verziji vprašalnika GCSQ – verzija za coache in verzija za prejemnike coachinga (postavke so preoblikovane tako, da se nanašajo na coacha), saj smo želeli primerjati skladnost ocenjevalcev (vprašalnika na primerjalni skupini ni bilo možno uporabiti zaradi vsebinskih razlogov, saj se vse postavke navezujejo na metodo coachinga). V vzorcu internih coachev se postavke združujejo v eno dimenzijo ($\alpha = 0,945$), ki pojasnjuje 68,3 % variabilnosti v podatkih (nasičenosti na glavni komponenti med 0,75 in 0,90); še višja je pojasnjena variabilnost v skupini prejemnikov coachinga (77,8 %, nasičenosti med 0,85 in 0,92; $\alpha = 0,968$).

Vprašalnik petih velikih faktorjev (The Big Five Inventory – K; Rammstedt in John, 2005) je krajša verzija dobro uveljavljenega vprašalnika velikih pet faktorjev, ki ima sicer 44 postavk (John, Donahue, Kentle, 1991). Kratka verzija je sestavljena iz 21 postavk, ki se združujejo v naslednje dimenzije: ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost za izkušnje. Posameznik za vsako postavko na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici oceni, koliko se z njo strinja: od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Ekstravertnost se nanaša na energično in dinamično delovanje, zgovornost in navdušenje ter sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge in obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki je družaben, gre rad med ljudi.«). Sprejemljivost je sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi, zajema zaupanje in odprtost do drugih – obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki na splošno zaupa ljudem.«). Vestnost je opredeljena kot sposobnost samouravnavanja in samokontrole, zanesljivost in natančnost (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki načrtuje svoje delo in se teh načrtov tudi drži.«). Za vestno osebo so značilne tudi vztrajnost, trdnost in delavnost. Nevroticizem oziroma čustvena stabilnost se nanaša na sposobnost kontroliranja čustev in odsotnost negativnih čustvenih stanj ter skrbi – obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki ga stalno kaj skrbi.«). Odprtost za izkušnje je povezana z ustvarjalnostjo, originalnostjo, radovednostjo, zanimanjem za kulturo – oseba je inteligentna in odprta za novosti – obsega pet postavk (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki ga zanima mnogo različnih stvari.«). Vprašalnik ima dobre merske karakteristike, interna skladnost izvirne različice vprašalnika je med 0,75 in 0,90 (Rammstedt in John, 2005). Interna skladnost podleštic v pričujoči raziskavi je visoka pri nevroticizmu ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,743$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,730$), ekstravertnosti ($\alpha_{\text{coachi}} = 0,693$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,696$) in sprejemljivosti ($\alpha_{\text{coach}} = 0,708$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,619$); nekoliko nižja pri vestnosti ($\alpha_{\text{coach}} = 0,417$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,587$) in odprtosti ($\alpha_{\text{coach}} = 0,516$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,656$). Glede na to, da gre za pripomoček, ki je bil že večkrat preverjen, je možno predvidevati, da je do nižje skladnosti pri vestnosti in odprtosti najbrž prišlo zaradi specifičnosti vzorca, ki ga v celoti sestavljajo zaposleni iz iste organizacije.

Vprašalnik uspešnosti coachinga (Coaching Efficacy Questionnaire; St John-Brooks, 2013) je namenjen merjenju uspešnosti internega coachinga in je sestavljen iz 15 postavk (priloga 2). Na 6 postavkah prejemnik coachinga na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici ocenjuje, koliko se z njo strinja: od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam, pri čemer višji rezultat na posamezni postavki pomeni višjo oceno uspešnosti coachinga (primer postavke: »Koliko je bil coaching dobra

naložba vašega časa?«). Pri dveh postavkah udeleženec odgovarja z da ali ne (npr. »Bi drugim zaposlenim priporočili coaching?«), pri dveh postavkah pa izbira med podanimi odgovori, pri čemer lahko izbere vse odgovore, ki po njegovem mnenju veljajo (npr. »Kateri so dokazi za korist poslovnim rezultatom?«). Pri zadnjih petih postavkah prosto odgovarja na zastavljena vprašanja (npr. »Kaj ste najbolj cenili pri delu s svojim internim coachem?«). Postavke se nanašajo na različna področja merjenja uspešnosti coachinga in sledijo Kirkpatrickovemu modelu ocenjevanja na štirih ravneh: odzivi (ujemanje coachinga in pristopa s potrebami in pričakovanji, uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike uspeha, doseganje prvotno dogovorjenih ciljev, dobra naložba časa, ujemanje), učenje (prepoznane prednosti coachinga), vedenje (prenos znanja v vsakodnevno delo) in rezultati (učinek coachinga na poslovne rezultate in dokazi za to, razlogi za priporočilo coachinga drugim zaposlenim). Vprašalnik uspešnosti coachinga, ki ga je oblikovala K. St John-Brooks (2013), je edini vprašalnik, namenjen merjenju uspešnosti internega coachinga, ki ga je bilo možno zaslediti ob pregledu literature na tem področju. Za zdaj še ni bilo objavljene validacijske študije izvirnega vprašalnika, ki bi omogočala vpogled v merske značilnosti pripomočka.

Vprašalnik je bil zaradi merjenja uspešnosti internega coachinga preveden v slovenski jezik in za pridobitev grobe ocene uspešnosti internega coachinga, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, združuje vse postavke, pri katerih so udeleženci za odgovarjanje uporabljali 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico. Povezanosti med postavkami so bile visoke, zato je bila oblikovana lestvica visoko interno skladna ($\alpha = 0,928$). Kot je opredeljeno v hipotezah, smo ugotavljali, ali je tako pridobljen rezultat uspešnosti internega coacha, kot ga zaznavajo udeleženci, povezan s preostalimi konstrukti. Pri postavkah, pri katerih so udeleženci lahko izbrali več odgovorov, in pri tistih, pri katerih so udeleženci prosto odgovarjali, smo odgovore klasificirali in, kjer je bilo to smiselno, preverjali povezave s konstrukti delovne zavzetosti na cilje osredotočenih kompetenc, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti.

9.3 POSTOPEK

Pred raziskavo je bila oddana vloga za etično presojo raziskovalne študije Komisiji za etiko Filozofske fakultete s predlogom, da gre za raziskavo z minimalnim tveganjem in utemeljitvijo. Komisija za etiko Filozofske fakultete je potrdila, da vloga ustreza etičnim merilom in standardom, potrdila je tudi priloženo verzijo »Obveščenega soglasja za sodelovanje v raziskavi«, ki ga je moral pred sodelovanjem v raziskavi prebrati in potrditi vsak udeleženec. Za varovanje in zaupnost podatkov je bilo v raziskavi poskrbljeno, in sicer tako, da so bili vsi podatki, iz katerih bi lahko razbrali, za katerega udeleženca gre, kodirani in anonimizirani. Zbrani podatki so bili shranjeni pod šifro na računalniku; baza podatkov je bila shranjena ločeno od šifrantov, ki bi omogočali razkritje identitete udeležencev v raziskavi.

Raziskava je potekala v večjem slovenskem podjetju, kjer imajo že vpeljan model internega coachinga in interni coachi z zaposlenimi že izvajajo metodo coachinga (predvsem za razvoj prodajnih veščin). Udeležencem raziskave je bilo vabilo k sodelovanju v raziskavi posredovano prek elektronske pošte, kjer so bile navedene vse ključne informacije glede raziskave (namen raziskave, tema, podatki o raziskovalki in mentorju, potek raziskave, zagotovilo o anonimnosti podatkov), povezava do ustrezne baterije vprašalnikov in jasna navodila o načinu reševanja posameznih

vprašalnikov. V vabilu, ki ga je posredoval odderek za razvoj človeških virov, je bilo tudi jasno zapisano, da je sodelovanje v raziskavi povsem prostovoljno in da (ne)sodelovanje nima nobenih posledic za udeleženca. Kot je bilo že omenjeno, so vsi udeleženci pred pričetkom izpolnjevanja podali tudi obveščeno soglasje o sodelovanju, in sicer so s klikom potrdili, da se z vsebino soglasja strinjajo. Zbiranje podatkov je potekalo v juliju 2019.

Interni coachi so v elektronski obliki izpolnjevali vprašalnik delovne zavzetosti, vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (verzija za coacha), vprašalnik velikih pet faktorjev in vprašalnik čustvene kompetentnosti. Primerjalna skupina je izpolnjevala vprašalnik delovne zavzetosti, vprašalnik velikih pet faktorjev in vprašalnik čustvene kompetentnosti. Prejemniki coachinga so izpolnjevali vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (verzija za prejemnika coachinga) in vprašalnik uspešnosti coachinga. Udeleženci so najprej odgovorili na vprašanja o demografskih značilnostih, nato so nadaljevali z reševanjem vprašalnikov – izpolnjevanje je trajalo od 10 do 15 minut.

10 REZULTATI

Po pregledu opisnih statistik posameznih postavk in (pod)lestvic merjenih konstruktov (tabela 5) ugotavljamo, da večina pomembno odstopa od normalne porazdelitve tako pri skupini internih coachev kot pri primerjalni skupini. Podobno je tudi z lestvico na cilje osredotočenih kompetenc coacha. Po drugi strani lahko dosežke pri lestvicah čustvene inteligentnosti in osebnostnih značilnosti kljub sicer pomembnemu odstopanju od normalnosti na podlagi rezultatov precej konservativnega Shappiro-Wilkovega preizkusa v obeh skupinah obravnavamo kot približno normalne.

REZULTATI

Tabela 5: Opisne statistike rezultatov na (pod)lestvicah uporabljenih pripomočkov za skupino internih coachev in primerjalno skupino

	Interni coachi (n = 39)							Primerjalna skupina (n = 111)						
	M	SD	min	max	As SE = 0,38	Spl SE = 0,74	S-W	M	SD	min	max	As SE = 0,23	Spl SE = 0,46	S-W
Delovna zavzetost	51,40	10,10	9	63	-2,25	7,65	< 0,001*	50,10	7,33	30	63	-0,35	-0,45	0,089
Vitalnost	16,20	3,23	3	21	-1,68	6,40	< 0,001*	16,00	2,50	10	21	-0,19	-0,32	0,035*
Predanost	17,50	4,02	3	21	-2,05	4,70	< 0,001*	16,90	2,85	9	21	-0,59	-0,06	< 0,001*
Vpetost	17,70	3,39	3	21	-2,33	8,40	< 0,001*	17,20	2,64	11	21	-0,33	-0,72	< 0,001*
Čustvena inteligentnost	182,00	18,70	153	225	0,32	-0,88	0,144	174,00	19,30	116	211	-0,30	-0,12	0,113
Prepoznavanje	64,00	7,22	54	80	0,52	-0,71	0,035*	60,40	9,75	28	78	-0,63	0,63	0,020*
Izražanje	56,40	7,24	34	70	-0,80	1,56	0,039*	53,00	7,13	32	67	-0,52	0,21	0,018*
Management	65,60	7,91	48	80	-0,09	-0,74	0,485	64,60	6,20	49	78	-0,08	-0,60	0,340
Osebnostne lastnosti														
Ekstravertnost	15,00	3,12	7	20	-0,47	-0,30	0,156	15,20	2,69	5	20	-0,95	1,68	< 0,001*
Vestnost	17,20	1,79	14	20	0,08	-0,89	0,023*	16,90	1,96	12	20	-0,31	-0,39	0,001*
Sprejemljivost	15,20	3,34	8	20	-0,77	-0,39	0,004*	15,50	2,69	8	20	-0,46	-0,06	0,006*
Nevroticizem	9,26	3,46	4	17	0,23	-0,77	0,232	8,86	2,76	4	17	0,63	0,12	< 0,001*
Odprtost	19,50	2,76	14	25	-0,18	0,02	0,031*	19,50	3,04	12	25	0,11	-0,50	0,007*
Ciljna usmerjenost	5,83	0,86	3,3	7	-1,02	0,99	0,014*							

Opomba: * pomeni, da rezultati pri lestvici pomembno odstopajo od normalne porazdelitve.

Za preverjanje razlik med zaposlenimi, ki niso vključeni v sistem internega coachinga (primerjalna skupina) in skupino internih coachev, smo zaradi nenormalne porazdelitve podatkov pri večini (pod)lestvic namesto t-testa uporabili Mann-Whitneyev U-preizkus (tabela 6).

Tabela 6: Primerjava rezultatov na (pod)leštvicah merjenih konstruktov med skupino internih coachev in primerjalno skupino

	Coachi (samoocena) (n = 39)		Primerjalna skupina (n = 111)				
	M	SD	M	SD	U	p	d
Delovna zavzetost	51,40	10,10	50,10	7,33	1797	0,388	0,16
Vitalnost	16,20	3,23	16,00	2,50	1974	0,623	0,09
Predanost	17,50	4,02	16,90	2,85	1707	0,340	0,18
Vpetost	17,70	3,39	17,20	2,64	1812	0,355	0,18
Čustvena inteligentnost	182,00	18,70	174,00	19,30	1763	0,086	0,41
Prepoznavanje	64,00	7,22	60,40	9,75	1760	0,083	0,40
Izražanje	56,40	7,24	53,00	7,13	1598	0,015*	0,47
Management	65,60	7,91	64,60	6,20	1999	0,479	0,15
Osebnostne lastnosti							
Ekstravertnost	15,00	3,12	15,20	2,69	2089	0,746	-0,08
Vestnost	17,20	1,79	16,90	1,96	2076	0,701	0,11
Sprejemljivost	15,20	3,34	15,50	2,69	2150	0,952	-0,11
Nevroticizem	9,26	3,46	8,86	2,76	2030	0,564	0,13
Odprtost	19,50	2,76	19,50	3,04	2133	0,894	0,00

*Opomba: * pomeni, da je razlika med skupinama statistično značilna pri $p < 0,05$.*

Razlike med skupinama pri delovni zavzetosti niso statistično značilne (mera učinka je nizka). Statistično značilna (z zmerno velikostjo učinka) je razlika v sposobnosti izražanja in poimenovanja čustev pri lestvici čustvene inteligentnosti (ESCQ) – interni coachi poročajo o višji sposobnosti izražanja in poimenovanja čustev kot primerjalna skupina. Razlike pri podleštvicah prepoznavanja in razumevanja ter reguliranja čustev med skupinama niso statistično značilne; prav tako ni značilna razlika v skupnem dosežku. Skupini se tudi ne razlikujeta v povprečni izraženosti osebnostnih potez (glej tabelo 6). Ker se podatki za skupni dosežek čustvene inteligentnosti in podleštvico reguliranja čustev dovolj prilegata normalni porazdelitvi, je bil uporabljen še t-test za neodvisne vzorce, ki podpira razlike med skupinama v skupni meri čustvene inteligentnosti ($t_{(148)} = 2,18$, $p = 0,031$, $d = 0,41$) z zmerno velikostjo učinka, medtem ko razlika med skupinama v sposobnosti reguliranja čustev ($t_{(148)} = 0,78$, $p = 0,43$, $d = 0,15$) tudi pri tem testu ni statistično značilna.

Ciljne usmerjenosti med skupinama ni bilo smiselno primerjati, saj zaposleni, ki nimajo izkušenj z internim coachingom, ne morejo izpolniti vprašalnika na cilje osredotočenih kompetenc (GCSQ). Lahko pa podatke internih coachev primerjamo s skupino slovenskih coachev, ki je

sodelovala v pilotni študiji in takrat izpolnila enak vprašalnik (za opis skupine glej S. Duvelek in Lep, 2019). Razlika med skupinama je minimalna ($M_{\text{notranji}} = 5,83$, $SD_{\text{notranji}} = 0,86$, $M_{\text{splošni}} = 5,88$, $SD_{\text{splošni}} = 0,604$) in statistično ni značilna ($t_{(106)} = 0,37$, $p = 0,71$, $d = 0,08$).

10.1 POVEZANOSTI RAZISKOVALNIH KONSTRUKTOV Z USPEŠNOSTJO INTERNEGA COACHA

Udeleženci uspešnost internih coachev vrednotijo relativno visoko. Ocene vsakega od vidikov uspešnosti internega coachinga se sicer gibljejo od najnižje do najvišje ocene, a se v povprečju približujejo oceni štiri od pet (glej tabelo 7). Tudi porazdelitve so izrazito desno asimetrične (večina udeležencev vidike uspešnosti ocenjuje z ocenama 4 – večinoma in 5 – povsem). Ocene posameznih vidikov uspešnosti internega coachinga smo v nadaljevanju zaradi visokih povezanosti agregirali v skupno oceno uspešnosti internega coacha, ki predstavlja povprečno oceno prejemnika prek različnih vidikov uspešnosti ($\alpha = 0,928$).

Tabela 7: Opisne statistike uspešnosti internega coachinga, kot ga zaznavajo prejemniki coachinga

Koliko ...					As	Spl
	M	SD	min	max	SE = 0,15	SE = 0,29
... je coach upošteval prvotne cilje, za katere ste se dogovorili?	3,97	0,80	1	5	-0,76	1,19
... se je coaching ujemal z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?	3,91	0,84	1	5	-0,93	1,52
... je bil coaching uspešen glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?	3,81	0,81	1	5	-0,83	1,27
... je bil coaching dobra naložba vašega časa?	4,03	0,92	1	5	-0,95	0,87
... sta način in pristop coacha ustrezala vam in vašim potrebam?	3,96	0,90	1	5	-0,99	1,41
... je coaching koristil poslovnim rezultatom?	3,76	0,88	1	5	-0,72	0,83

Uspešnost internih coachev so prejemniki coachinga ocenjevali tudi z odgovori na vprašanja, pri katerih so lahko med ponujenimi odgovori izbrali več kot en odgovor, ki po njihovem mnenju velja. Kot glavno prednost coachinga največ njegovih prejemnikov (78,2 %) zaznava razvoj prodajnih veščin; sledita izboljšanje komunikacijskih spretnosti (75,3 %) in razvoj veščin coachinga (73,5 %; tabela 8).

Tabela 8: Zaznane prednosti internega coachinga

<i>n</i> = 274 Prednost	Da		Ne	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Razvoj prodajnih veščin	215	78,2	60	21,8
Boljša komunikacija	207	75,3	68	24,7
Razvoj veščin coachinga	202	73,5	73	26,5
Sprememba vedenja oziroma navade	159	57,8	116	42,2
Višja samozavest	146	53,1	129	46,9
Večja jasnost	133	48,4	142	51,6
Zadovoljstvo z delom	120	43,6	155	56,4
Osredotočenost	112	40,7	163	59,3
Varen prostor za izražanje	50	18,2	225	81,8
Čas za refleksijo	41	14,9	234	85,1

Prejemniki coachinga so poročali tudi o tem, kateri dokazi se jim zdijo pomembni pri potrjevanju koristi internega coachinga za doseganje boljših poslovnih rezultatov (izbrati je bilo možno več odgovorov). Največ jih kot pomemben dokaz zaznava povratno informacijo sodelavcev oziroma tima (74,5 %) ter boljše prodajne rezultate (70,2 %), medtem ko manj kot tretjina prejemnikov coachinga meni, da je povratna informacija direktorja ali člana uprave dokaz koristi internega coachinga pri doseganju boljših poslovnih rezultatov (tabela 9).

Tabela 9: Dokazi za prispevek metode internega coachinga k poslovnim rezultatom

<i>n</i> = 274 Prednost	Da		Ne	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Povratna informacija tima/sodelavcev	205	74,5	70	25,5
Boljši prodajni rezultati	193	70,2	82	29,8
Povratna informacija stranke	186	67,6	89	32,4
Boljši rezultati delovne uspešnosti	185	67,3	90	32,7
Povratna informacija neposrednega vodje	170	61,8	105	38,2
Povratna informacija direktorja/člana uprave	80	29,1	195	70,9

V sklopu ocenjevanja uspešnosti internega coachinga so prejemniki coachinga odgovorili tudi na nekaj vprašanj odprtega tipa, v katerih so poročali o tem, katere vidike coachinga cenijo pri delu s coachem, kaj bi pri delu spremenili, zakaj bi coaching priporočili sodelavcem ter kaj so cenili pri vključevanju vodje v proces coachinga (tabela 10).

Tabela 10: Kategorije odgovorov pri vprašanju »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim coachem?«

Kategorije s podkategorijami (n = 274)	f	%
Dober odnos (zaupnost, umirjenost, spoštljivost, iskrenost, sproščenost, kritika)	100	36,50
Predanost (čas za pogovor, dostopnost)	69	25,18
Uspešen prenos znanja (uporabnost, strukturiranost, uporaba primerov, nudenje pomoči)	50	18,25
Strokovnost (profesionalnost coacha)	47	17,15
Ciljna usmerjenost (postavljanje ciljev, usmerjenost na rezultate)	30	10,95
Prilagodljivost (razumevanje potreb usmerjevanca, potrpežljivost)	18	6,57
Komunikacijske veščine coacha (motiviranje, uporaba humorja, pozitivni pristop)	21	7,66

Odgovori so kategorizirani v skladu s postopkom utemeljene teorije (Glasser in Strauss, 1967); vsak odgovor je razdeljen na najmanjše možne pomenske enote, ki so nato razdeljene v večje število kategorij. Te so na podlagi posveta s kolegom psihologom združene v manjše število nadrednih kategorij, znotraj katerih so bili odgovori še zmeraj smiselno povezani. Odgovori so bili zatem ponovno kodirani in uvrščeni v oblikovane nadredne kategorije. Pri vprašanju odprtega tipa o lastnostih, ki so jih cenili pri svojem coachu, je bilo oblikovanih 7 kategorij, ki so predstavljene v tabeli 10. Nekatere med njimi so pomensko povezane z nekaterimi od merjenih konstruktov, zato je bilo v nadaljevanju preverjeno, ali so zaznave prejemnikov coachinga povezane z dejanskimi lastnostmi internega coacha.

Udeleženci so poročali tudi o tem, kaj naj coach počne več ali drugače. Odgovori so bili po zgoraj opisanem postopku združeni v 10 kategorij, ki so predstavljene v tabeli 11. Večina udeležencev (62,8 %) ne bi pri coachingu spremenila ničesar; nekaj manj kot 15 % si želi, da bi coaching potekal bolj ali manj intenzivno (eden si coachinga sploh ne želi). Izpostaviti velja še željo po večji praktičnosti (več vaj in primerov; 7,7 %). Nekaj udeležencev je v odgovoru predlagalo večje spremembe sistema internega coachinga, ki se ne nanašajo neposredno na delo z njihovim coachem (npr. uvedba skupinskega coachinga, vzpostavitev sistema nagrajevanja in kaznovanja in širitev mreže internega coachinga na vse zaposlene).

Tabela 11: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da jo coach počne več ali drugače?«

<i>n</i> = 274	<i>f</i>	%
Nič	172	62,8
Pogostost, intenzivnost (večja ali manjša)	40	14,6
Več vaje, primerov in prilagodljivosti	21	7,7
Razno	12	4,4
Večje spremembe sistema	8	2,9
Višja ciljna usmerjenost	7	2,6
Življenjski pristop, druženje, poslušanje	5	1,8
Več upoštevanja moje pobude, samostojnosti	4	1,5
Točnost coacha	3	1,1
Več pohvale oziroma kritike	3	1,1

Rezultati kažejo, da bi kar 94,8 % prejemnikov coachinga svojim sodelavcem priporočilo vključitev v sistem internega coachinga. Med najpogostejšimi razlogi za priporočilo so možnosti osebnega in profesionalnega razvoja (30,4 %), boljši delovni procesi in odnosi (23,8 %), možnost izboljšanja prodajnih veščin (22,3 %) ter učinkovitejše doseganja zadanih ciljev in poslovnih rezultatov (21,2 %; tabela 12).

Tabela 12: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Zakaj bi drugim zaposlenim priporočali coaching?«

<i>n</i> = 260	<i>f</i>	%
Osební in profesionalni razvoj	79	30,4
Boljši delovni procesi in odnosi	62	23,8
Boljše prodajne veščine	58	22,3
Doseganje ciljev in poslovnih rezultatov	55	21,2
Boljše komunikacijske in vodstvene veščine	37	14,2
Razumevanje učinkov coachinga	24	9,2

Večina udeležencev (211 oziroma 77 %) poroča, da so bili pred začetkom coachinga deležni delavnice oziroma pogovora z neposrednim vodjem (tabela 13). Prejemniki coachinga, ki so se takšne delavnice udeležili, so poročali tudi o tem, kaj so najbolj cenili pri vključevanju vodje v proces coachinga. V prostih odgovorih, ki so bili kategorizirani v skladu s postopkom utemeljene teorije, je največ prejemnikov coachinga izpostavilo razlago namena in dodatna pojasnila v zvezi s potekom coachinga (29,9 %), vključevanje in podporo vodje (27 %) ter pozitiven pristop vodje (26,1 %). Šest udeležencev je odgovorilo, da so pri vključevanju vodje v proces coachinga cenili vse.

Tabela 13: Kategorije odgovorov prejemnikov coachinga na vprašanje »Kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces coachinga?«

<i>n</i> = 211	<i>f</i>	%
Razlaga namena, dodatna pojasnila in uskladitev ciljev coachinga	63	29,9
Vključevanje in podpora vodje	57	27,0
Pozitiven pristop in motivacija	55	26,1
Dostopnost vodje (da si je vzel čas)	27	12,8
Strokovnost	22	10,4
Uskladitev ciljev	6	2,8
Vse	6	2,8

Tabela 14: Games-Howellovi post-hoc testi razlik v uspešnosti internih coachev z različnimi stopnjami izobrazbe

<i>n</i> = 39		2	3	4
1 – srednješolska	Δ	-0,61	1,61	-0,71
	<i>t</i>	-0,83	1,96	-0,85
	<i>df</i>	111	129	87,6
	<i>p</i>	0,841	0,210	0,831
2 – višješolska	Δ	—	2,22	-0,09
	<i>t</i>	—	3,24	-0,14
	<i>df</i>	—	146	68,4
	<i>p</i>	—	0,008	0,999
3 – prva bolonjska stopnja	Δ		—	-2,32*
	<i>t</i>		—	-2,95
	<i>df</i>		—	88,5
	<i>p</i>		—	0,021
4 – univerzitetna oziroma druga bolonjska stopnja	Δ			—
	<i>t</i>			—
	<i>df</i>			—
	<i>p</i>			—

*Opomba: * pomeni, da je razlika statistično značilna pri $p < 0,05$.*

10.1.1 Povezanost med merjenimi konstrukti

Zanimalo nas je, kako so samoocene osebnostnih značilnosti, čustvene inteligentnosti ter delovne zavzetosti internih coachev povezane z oceno na cilje usmerjenih kompetenc internega coacha (s samooceno in oceno prejemnikov coachinga). Povezanosti z oceno prejemnika coachinga večinoma niso statistično značilne; nizko pozitivna je le povezanost z vestnostjo ($r = 0,18$) in nizko negativna z nevroticizmom ($r = -0,19$; tabela 15). S samooceno internih coachev njihovih na cilje

osredotočenih kompetenc je pozitivno povezana skupna mera čustvene inteligentnosti ($r = 0,52$) in podlestvica reguliranje čustev; statistično pomembno so povezani tudi vestnost ($r = 0,46$), nevroticizem ($r = -0,47$) in odprtost ($r = 0,38$).

Tabela 15: Povezanost delovne zavzetosti, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti internega coacha z njegovimi na cilje osredotočenimi kompetencami (samoocena in ocena prejemnika coachinga)

Ciljna usmerjenost	Samoocena coacha ($n = 39$)	Ocena prejemnika coachinga ($n = 272$)
Delovna zavzetost	-0,12	0,00
Vitalnost	0,00	0,10
Predanost	-0,18	-0,08
Vpetost	-0,15	-0,06
Čustvena inteligentnost	0,52***	0,06
Prepoznavanje	0,40	0,05
Izražanje	0,37	0,06
Management	0,55***	0,05
Ekstravertnost	0,20	0,12
Vestnost	0,46**	0,18**
Sprejemljivost	0,29	0,06
Nevroticizem	-0,47**	-0,19**
Odprtost	0,38*	-0,07

*Opomba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

10.1.2 Povezanost uspešnosti internega coacha z izkušnjami na področju coachinga

Samozaznana ciljna usmerjenost internega coacha je zmerno pozitivno povezana s številom ur coachinga, ki jih coach izvede vsak mesec ($r = 0,43$, $p < 0,001$), nekoliko nižja pa je povezanost med oceno števila ur coachinga, ki jih je coach izvedel od začetka svoje kariere do raziskave, in njegovo ciljno usmerjenostjo ($r = 0,30$, $p < 0,001$).

Nasprotno pa število ur, ki jih coach nameni usmerjanju na mesec, ni pomembno povezano z oceno uspešnosti internega coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga – koeficienti Kendallov tau (τ) so podrobneje predstavljeni v tabeli 16. Glede na rezultate se zdi pomembnejša celota njegovih izkušenj z metodo coachinga, saj so prejemniki coachinga, katerih interni coachi imajo skupno več izkušenj z metodo coachinga (oziroma so v svoji karieri izvedli več ur coachinga), poročali o večji uspešnosti internega coacha kot prejemniki coachinga, ki so bili vključeni v proces coachinga pri manj izkušenem coachu. Prejemniki coachinga bolj izkušenih internih coachev v primerjavi s prejemniki coachinga manj izkušenih coachev poročajo, da je coaching v večji meri dosegel cilje, ki

sta si jih s coachem zastavila, da se je coaching bolj ujemal z njegovimi potrebami in pričakovanji, da je bil interni coaching večinoma dobra naložba časa in da je coach pogosteje uporabljal pristope, ki so ustrezali njegovim potrebam.

Tabela 16: Povezanost med uspešnostjo internega coacha in časom, ki ga nameni coachingu

	Ure coachinga (mesec)	Ure coachinga (skupaj)
Skupna uspešnost	0,04	0,12**
Coaching je dosegel prvotne cilje	0,01	0,10*
Ujemal se je s potrebami in pričakovanji	0,08	0,12*
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,05	0,07
Dobra naložba časa	0,05	0,15**
Ustreznost pristopa coacha	0,04	0,14**
Korist poslovnim rezultatom	0,01	0,10

*Opomba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Podobne so tudi povezanosti med oceno prejemnika coachinga o posameznih vidikih uspešnosti internega coacha ter mesečnim in skupnim številom ur coachinga, ki so ga bili deležni do časa izpolnjevanja vprašalnika (koeficienti Kendallov tau (τ) so predstavljeni v tabeli 17). Opisane povezanosti so sicer nizke do zmerne, a so kljub relativni homogenosti ocen uspešnosti internega coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, statistično značilne – večina udeležencev je namreč poročala o visoki uspešnosti.

Tabela 17: Povezanost med količino prejetega coachinga in zaznana uspešnostjo internega coacha

	Ure coachinga (mesec)	Ure coachinga (skupaj)
Skupna uspešnost	0,16***	0,14**
Coaching je dosegel prvotne cilje	0,11*	0,11*
Ujemal se je s potrebami in pričakovanji	0,16**	0,16***
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,17***	0,13**
Dobra naložba časa	0,14**	0,17***
Ustreznost pristopa coacha	0,16**	0,15**
Korist poslovnim rezultatom	0,14**	0,06

*Opomba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

10.1.3 Povezanost samoocen ciljne usmerjenosti internih coachev z ocenami prejemnikov

Za vsakega od internih coachev je podalo ocene več prejemnikov coachinga (med 2 in 21, trije prejemniki coachinga so ocenjevali po dva coacha, saj so coaching prejemali od obeh; $M = 7,56$), zato je bilo preverjeno, ali so udeleženci, ki jih coacha isti interni coach, pri ocenjevanju njegove ciljne usmerjenosti usklajeni. Za izračun enosmerne intraklasne korelacije z naključnimi učinki ($ICC_{(i)}$) je bila zaradi precejšnih razlik v velikostih skupin ocenjevalcev (prejemnikov coachinga) uporabljena formulo, ki jo predlaga Bliese (2000), velikost skupine ocenjevalcev (N_G ; glej formulo 1) pa izračunana po formuli, ki upošteva število ocenjevalcev za vsakega od internih coachev (Bliese in Halverson, 1998).

$$ICC_{(1)} = \frac{SKM - SKZ}{SKM + [(N_G - 1) * SKZ]}$$

$$N_G = \frac{1}{k - 1} \left(\sum_{i=1}^k N_i - \frac{\sum_{i=1}^k N_i^2}{\sum_{i=1}^k N_i} \right)$$

Formula 1: Izračun intraklasnega koeficienta povezanosti (povzeto po Bliese, 2000; Bliese in Halverson, 1998). *SKM* pomeni srednji kvadrat med skupinama, *SKZ* srednji kvadrat znotraj skupine, *NG* mero števila ocenjevalcev, *k* število skupin (coachev) in *N_i* število ocenjevalcev za vsakega od coachev.

Skladnost ocen med prejemniki istega coacha je nizka ($ICC = 0,17$); razlike v zaznani ciljni usmerjenosti internega coacha različnih prejemnikov pojasnijo le 17,45 % variabilnosti ocene uspešnosti coacha. Ocene različnih prejemnikov coachinga za vsakega od internih coachev tako niso bile agregirane; ujemanje med ocenami ciljne usmerjenosti coacha so bile izračunane kot povezanost med samoocenami in ocenami prejemnikov – ujemanje je nizko, a statistično značilno ($r = 0,17$, $p = 0,006$).

10.1.4 Povezanost značilnosti internega coacha z zaznavo uspešnosti coachinga

Večina merjenih značilnosti internih coachev ni povezana z oceno uspešnosti coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga (tabela 18). S skupno oceno uspešnosti internega coacha sta nizko pozitivno povezani le vestnost ($r = 0,09$) in ciljna usmerjenost coacha ($r = 0,11$), negativno pa nevroticizem ($r = -0,14$). Podobne so povezanosti omenjenih treh konstruktov s posameznimi vidiki uspešnosti: ocena realizacije ciljev, ki sta si jih prejemnik coachinga in coach zastavila (vsi trije konstrukti), ujemanje coachinga s potrebami in pričakovanji prejemnika coachinga (nevroticizem in ciljna usmerjenost coacha), uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti (vestnost in nevroticizem), ocena, da je coaching dobra naložba časa (nevroticizem in ciljna usmerjenost), ustreznost pristopa coacha (nevroticizem in ciljna usmerjenost) ter ocena poslovne koristi (vsi trije konstrukti). S slednjo sta nizko pozitivno povezani še sposobnost managiranja in uravnavanja čustev coacha ($r = 0,11$) ter skupna ocena čustvene inteligentnosti coacha ($r = 0,10$).

Tabela 18: Povezanost značilnosti coacha s prejemnikovo oceno uspešnosti coachinga

	Skupna učinkovitost	Cilji	Pričakovanja	Uspešnost	Dobra naložba časa	Ustreznost pristopa	Poslovna korist
Delovna zavzetost	0,02	0,03	0,02	0,01	0,05	0,00	0,06
Vitalnost	0,05	0,07	0,06	0,03	0,08	0,04	0,07
Predanost	-0,02	-0,03	0,02	0,02	0,00	-0,03	-0,02
Vpetost	-0,02	-0,03	-0,02	-0,03	0,00	-0,06	0,01
Čustvena inteligentnost	0,03	0,07	0,03	0,00	0,02	0,01	0,10*
Prepoznavanje	0,03	0,06	0,02	0,00	0,03	0,02	0,09
Izražanje	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	-0,01	0,09
Management	0,03	0,08	0,03	0,00	0,01	0,00	0,11*
Ekstravertnost	0,02	0,03	0,04	0,04	0,03	0,06	-0,03
Vestnost	0,09*	0,10*	0,09	0,11*	0,05	0,07	0,11*
Sprejemljivost	-0,05	0,00	-0,04	-0,05	-0,07	-0,04	-0,06
Nevroticizem	-0,14**	-0,10*	-0,13**	-0,11*	-0,17***	-0,13**	-0,15**
Odprtost	0,03	0,01	0,01	-0,01	0,06	0,03	0,00
Ciljna usmerjenost	0,11*	0,13**	0,12*	0,08	0,10*	0,11*	0,13**

Opomba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Precej drugačni so rezultati, če primerjamo ocene prejemnikov o uspešnosti internega coacha z njihovimi lastnimi ocenami ciljne usmerjenosti (koeficienti Kendallov tau – τ so predstavljeni v tabeli 19). Vse povezanosti so zmerno pozitivne in močno presegajo povezanosti med samoocenami ciljne usmerjenosti coacha z ocenami prejemnikov coachinga o njegovi uspešnosti.

Tabela 19: Povezanost med ocenami prejemnikov o ciljni usmerjenosti coachev in uspešnostjo coachinga

	τ
Skupna uspešnost	0,63
Coaching je dosegel prvotne cilje	0,52
Ujemal se je s potrebami in pričakovanji	0,56
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,55
Dobra naložba časa	0,56
Ustreznost pristopa coacha	0,60
Korist poslovnim rezultatom	0,49

Opomba: Vse povezanosti so značilne pri $p < 0,001$.

Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da so glede na ocene prejemnikov coachinga čustveno inteligentnejši coachi tudi nekoliko uspešnejši pri izvedbi coachinga, ki koristi poslovnim rezultatom, vendar je povezanost kljub statistični značilnosti nizka. Ocena delovne zavzetosti (in posameznih dimenzij) coacha ni povezana z zaznavo prejemnikov coachinga o njegovi uspešnosti, a so kot uspešnejši zaznani tisti interni coachi, ki so bolj ciljno usmerjeni.

10.2 NAPOVEDOVANJE USPEŠNOSTI INTERNIH COACHEV

Na podlagi opisanih rezultatov je bilo preverjeno, ali lahko uspešnost internega coacha napovedujemo na podlagi njegovih demografskih ali osebnostnih značilnosti. Izvedeni sta bili dve linearni regresiji; v model so bili kot napovedniki vključeni konstrukti (na cilje usmerjene kompetence, osebnostne lastnosti, čustvena inteligentnost in delovna zavzetost), za katere smo na podlagi literature predvidevali, da bi lahko napovedovali uspešnost internega coacha in izobrazbo coachev ter bi lahko razlikovali med bolj ali manj učinkovitimi coachi.

Model, ki je predstavljen v tabeli 20, je z vključenimi podlestvicami merjenih konstruktov pojasnil 18,6 % variabilnosti v oceni uspešnosti internega coacha ($BIC = 1555$, $F_{(15,245)} = 3,74$, $p < 0,001$) oziroma 14,8 % z vključenimi skupnimi rezultati čustvene inteligentnosti in delovne zavzetosti ($BIC = 1545$, $F_{(11,249)} = 3,93$, $p < 0,001$). Kar nekaj napovednikov ni statistično pomembno prispevalo h končni oceni – za več podrobnosti glej priložo 3. V naslednjem koraku smo tako v modelu obdržali le tiste napovednike, ki so se izkazali kot pomembni (predanost, vestnost, sprejemljivost in nevroticizem). Napovedna moč modela se je sicer nekoliko znižala, ($R^2 = 0,09$), vendar se ta bolje prilega podatkom in je bolj parsimoničen ($BIC = 1523$, $F_{(4,256)} = 6,23$, $p < 0,001$).

Nato je bila v model dodana še ocena ciljne usmerjenosti, kot jo pri coachu zaznavajo prejemniki coachinga, kar je močno izboljšalo napovedno moč modela, ki sedaj pojasni 68 % variabilnosti ocen uspešnosti internega coacha in se dobro prilega podatkom ($BIC = 1256$, $F_{(5,255)} = 108,20$, $p < 0,001$).

REZULTATI

Tabela 20: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coacha

Napovednik	R^2	β	$SE \beta$	t	p	VIF	toleranca
Model 1	0,09				< 0,001		
Presečišče		24,59	3,35	7,34	< 0,001		
Predanost		-0,11	0,05	-1,93	0,054	1,09	0,92
Vestnost		0,37	0,17	2,21	0,028	1,13	0,89
Sprejemljivost		-0,19	0,08	-2,50	0,013	1,26	0,79
Nevroticizem		-0,32	0,08	-4,02	< 0,001	1,33	0,75
Model 2	0,68				< 0,001		
Presečišče		5,49	2,18	2,52	0,012		
Predanost		0,00	0,03	-0,14	0,888	1,11	0,90
Vestnost		0,04	0,10	0,45	0,653	1,15	0,87
Sprejemljivost		-0,14	0,05	-3,17	0,002	1,26	0,79
Nevroticizem		-0,12	0,05	-2,55	0,011	1,38	0,72
Ciljna usmerjenost (prejemnik coachinga)		0,34	0,02	21,64	< 0,001	1,08	0,92

11 INTERPRETACIJA

Interpretacija je razdeljena v tri sklope, ki se nanašajo na značilnosti internih coachev, povezanost raziskovanih konstruktov z zaznano uspešnostjo internih coachev ter na napovedovanje uspešnosti internih coachev.

11.1 ZNAČILNOSTI INTERNIH COACHEV

Raziskave kažejo, da so lahko coachi, ki znajo prepoznavati, razumeti in uporabljati svoja čustva in čustva drugih ter z njimi upravljati, pri izvajanju coachinga učinkovitejši, zato raziskava proučuje tudi, kakšna je čustvena inteligentnost internih coachev. Zanimalo nas je, ali je čustvena inteligentnost pri internih coachih višja kot pri drugih zaposlenih, ki se s coachingom ne ukvarjajo. **Rezultati raziskave kažejo, da interni coachi izražajo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti kot primerjalna skupina in bolje izražajo ter poimenujejo čustva, kar potrjuje prvo hipotezo.** Višji rezultat internih coachev je lahko povezan s samim selekcijskim postopkom za interne coache, ki daje prednost posameznikom z višjo izraženo čustveno inteligentnostjo. Možno je tudi, da se za vlogo internega coacha odločajo osebe, ki imajo že v osnovi višjo čustveno inteligentnost ali so to sposobnost razvile med usposabljanji, treningi ali iz izkušenj. Raziskave kažejo, da je razvoj čustvene inteligentnosti zelo pomemben tudi pri vodjih, saj so zadolženi za povečanje uspešnosti dela zaposlenih (Shahhosseini et al., 2012). Visoko izražena čustvena inteligentnost je značilna tudi za osebe na najvišjih vodstvenih položajih (Goleman, 2011) in ločuje povprečne vodje od odličnih (Kotze in Venter, 2011). Dejstvo, da številni interni coachi v času dejansko napredujejo na vodstvene pozicije (St John-Brooks, 2013), je morda povezano z višjo izraženostjo čustvene inteligentnosti pri internih coachih in z njihovo sposobnostjo razvoja zaposlenih.

Višji rezultat bi lahko pripisali tudi dejstvu, da interni coachi več časa, energije in pozornosti vlagajo v proces coachinga in v oblikovanje raporta, gradnjo zaupanja in predanosti, kar vpliva na postopen razvoj sposobnosti. Iz tega lahko sledi, da s številom izvedenih coachingov narašča tudi čustvena inteligentnost internega coacha, saj ima vedno več izkušenj in se nauči prilagajati različnim prejemnikom coachinga in situacijam. V prid temu je lahko tudi obsežna raziskava, ki je bila izvedena na vzorcu učiteljev, ki so bili vključeni v dveletni program razvoja čustvene inteligence kot del usposabljanja za strokovni razvoj. Rezultati kažejo, da je emocionalno inteligentnost možno razvijati in s tem vplivati na vedenja učiteljev in njihovo sposobnost vzpostavljanja odnosov z učenci (Dolev in Leshem, 2017), kar ima lahko pomembne implikacije tudi na programe usposabljanja internih coachev.

Pri coachingu je pomembna tudi sposobnost točnega prepoznavanja čustev pri sebi in drugih, saj lahko pride do različnih situacij, med njimi tudi čustveno zahtevnejših, ko mora coach prepoznati kompleksna čustva in znati razlikovati med tem, kakšne občutke skuša prejemnik coachinga prikazati, in tem, kaj v resnici občuti. Razvita sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev mu je pri tem lahko v veliko pomoč (Naale et al., 2011). Učinkovito uravnavanje čustev je povezano z ustreznim izražanjem čustev, ki mora biti prilagojeno kontekstu in trenutni situaciji (Svetelšek, 2017). Slednje je zelo pomembno pri delu internega coacha – tisti, ki znajo ustrezno izražati svoja

čustva, so bolj prosocialni, imajo nižjo potrebo po obrambnem vedenju in so lahko v odnosih z drugimi bolj odprti in fleksibilni (Mayer in Salovey, 1990). Posledično lahko interni coachi s prejemnikom coachinga zgradijo bolj kakovosten odnos, ki sodeč po raziskavah velja za enega najpomembnejših napovednikov uspešnosti coachinga (npr. Grant, 2014; Gyllensten in Palmer, 2007; McKee et al., 2009).

Poleg čustvene inteligentnosti nas je zanimalo tudi, kakšna je izraženost delovne zavzetosti internih coachev v primerjavi z zaposlenimi, ki se s coachingom ne ukvarjajo. Predpostavljali smo, da bo njihova delovna zavzetost višja kot pri udeležencih iz primerjalne skupine, saj se za prevzemanje dodatnih delovnih obveznosti običajno odločajo bolj zavzeti zaposleni (Bakker et al., 2008; Scott, 2010). **Rezultati kažejo, da med skupinama ni statistično pomembnih razlik, kar pomeni, da je hipoteza zavrnjena – interni coachi pri delu niso bolj zavzeti od drugih zaposlenih.** Možna razlaga rezultatov je, da so se zaposleni za vlogo internega coacha odločili, ker so si želeli bolj razgibano delo, ki bi vključevalo nove izzive. Delovna zavzetost je namreč tesno povezana z notranjo motivacijo za delo, ki jo označujeta užitek ob delu in interes za delo samo (Zager Kocjan, 2016). Možna je tudi razlaga, da interni coachi niso tako vpeti v svoje redno delo, zato se z njim ne identificirajo oziroma se nizko identificirajo (Macey in Schneider, 2008) in so najbrž bolj odprti za prevzemanje drugih delovnih obveznosti in za karijerne spremembe. Pri zaposlenih, ki so zelo vpeti v delo, ima namreč delo osrednjo nalogo (Macey in Schneider, 2008), zato je najbrž nižja verjetnost, da bi poleg rednega dela, s katerim se močno identificirajo, prevzeli še dodatne obveznosti, kot je npr. vloga internega coacha.

Čeprav je delovna zavzetost pogosto raziskovan koncept, raziskav, ki bi preverjale delovno zavzetost internih ali eksternih coachev, s katerimi bi lahko primerjali ugotovitve raziskave, v literaturi za zdaj ni možno zaslediti. Z vidika organizacije, ki si želi zgraditi uspešno mrežo internega coachinga prek internih virov, je pomembno, da aktivira predvsem zaposlene, ki so pripravljeni in zmožni vlagati čas in energijo v usposabljanje za coache ter v izvajanje procesa coachinga (St John-Brooks, 2013). Za kontinuiran razvoj mreže internih coachev in doseganje ciljev coachinga je bolj smiselno, če se kot interni coachi aktivirajo tisti zaposleni, ki se zavzemajo za organizacijo, ostajajo del organizacije kljub drugim priložnostim in so pripravljeni vlagati dodaten trud in čas, kar prispeva k večji uspešnosti organizacije. S. Yedreshteyn (2008) izpostavlja, da je treba za izgradnjo trajnostnega programa internega coachinga med interne coache pritegniti predvsem zaposlene, ki so dolgoročno predani in motivirani, si obenem želijo osebnega razvoja in se zavedajo tako podpornega vidika coacheve vloge kot tudi izziva.

V okviru naloge je bil fokus tudi na tem, kakšne so osebnostne lastnosti internih coachev, saj v literaturi ni bilo zaslediti tovrstnih raziskav. Rezultati kažejo, da **je pri internih coachih najvišje izražena dimenzija odprtosti**, ki je značilna za radovedne, ustvarjalne in originalne osebe, ki so običajno inteligentne ter odprte za novosti. **Med višje izraženimi osebnostnimi lastnostmi je tudi vestnost**, kar pomeni, da so interni coachi sposobni samouravnavanja in samokontrole, so zanesljivi in vztrajni. Za vestne posameznike so značilne tudi doslednost, natančnost, trdnost in delavnost. Manj izraženi so ekstravertnost, ki se nanaša na energično in dinamično delovanje, zgovornost, navdušenje, sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge ter sprejemljivost, ki je je sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim

ob potrebi in ki vključuje zaupanje in odprtost do drugih. **Najnižje izražena dimenzija pri internih coachih je nevroticizem**, ki se nanaša na nizko sposobnost kontroliranja čustev in prisotnost negativnih čustvenih stanj ter skrbi. Interni coachi so torej pogostejše sposobni ohraniti mirno kri in ravnovesje tudi v stresnih trenutkih. Ob primerjavi izraženosti osebnostnih lastnosti internih coachev s primerjalno skupino do statistično pomembnih je bilo ugotovljeno, da do razlik ni prišlo. Rezultate lahko primerjamo z raziskavo, ki jo je S. Duvelek izvedla leta 2013, ko je med drugim preverjala razlike v osebnostnih lastnostih profesionalnih coachev in posameznikov, ki se s coachingom ne ukvarjajo, a so po ključnih demografskih značilnostih izenačeni z vzorcem coachev. Do statistično pomembne razlike je prišlo le pri dimenziji nevroticizma, ki je bila pri profesionalnih coachih pomembno nižje izražena, kar pomeni, da so coachi manj čustveno labilni, napeti in nezadovoljni kot udeleženci iz primerjalne skupine. Občutja depresivnosti, negotovosti in pomanjkanja energije so pri njih redkejša; zanje so bolj značilne kontrola čustev, mirnost in sproščenost (Duvelek, 2013). Predvidevamo lahko tudi, da se interni coachi zavedajo, da morajo obvladovati svoja čustva pri procesu coachinga in obvladovati svojo t. i. notranjo igro, kar lahko vpliva na to, da več pozornosti usmerjajo v lasten razvoj, obvladovanje impulzivnosti ter ohranjanje čustvene stabilnosti (Duvelek, 2013). Eden od zaključkov je lahko tudi, da je že proces selekcije internih coachev nastavljen tako, da imajo prednost čustveno stabilnejši zaposleni ali pa se za vlogo internega coacha odločajo posamezniki, ki so manj nevrotični.

11.2 ZAZNANA USPEŠNOST INTERNIH COACHEV

Raziskava omogoča poglobljen vpogled v razmišljanje prejemnikov coachinga in odgovarja na raziskovalno vprašanje, kako prejemniki coachinga zaznavajo uspešnost internih coachev. Rezultati kažejo, da **prejemniki coachinga visoko vrednotijo uspešnost internega coachinga**, saj je porazdelitev ocen uspešnosti izrazito desno asimetrična. Prejemniki coachinga poročajo, da se je interni coaching močno ujema z njihovimi potrebami in pričakovanji ter da sta način in pristop coacha ustrezala njihovim potrebam. Visoko ujemanje je lahko posledica višje izraženosti čustvene inteligentnosti pri internih coachih, saj raziskave kažejo, da so čustveno inteligentni coachi pri svojem delu tudi uspešnejši (Neale et al., 2011). Ker so sposobni aktivnega poslušanja, prepoznavanja, razumevanja in uravnavanja lastnih čustev in čustev prejemnika coachinga, lahko tudi učinkoviteje vodijo proces coachinga in se prilagodijo prejemniku coachinga ter njegovim potrebam (David, 2005; Neale et al., 2011). Poleg tega so čustveno inteligentni coachi sposobni vzpostaviti zaupanje, spodbujati predanost prejemnika coachinga (Wasylyshynova, 2003) in zgraditi kakovosten odnos coachinga, ki je sodeč po raziskavah eden od najpomembnejših napovednikov uspešnosti coachinga (Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006). Rezultat je lahko tudi posledica kakovostnega usposabljanja internih coachev – če je bila npr. v okviru usposabljanja posebej poudarjena pomembnost prilagoditve svojega pristopa prejemniku coachinga, je možno, da so interni coachi na to še dodatno pozorni in to upoštevajo pri izvajanju coachinga. Navsezadnje so večšine komunikacije in gradnje medosebnih odnosov zelo pomemben del coachinga internih coachev – pravzaprav pogosto tudi del standardiziranih modulov, ki jih lahko izvajajo tudi interni coachi in jih prilagajajo glede na različne kontekste, v katerih poteka metoda coachinga (Carter, 2005). Možna razlaga rezultatov je tudi, da se znajo prejemniki coachinga, ki so vključeni v proces,

dobro in jasno sporazumevati z internim coachem o svojih potrebah, kar seveda lahko poveča verjetnost, da so njihove potrebe in pričakovanja tudi realizirana; obenem se tudi coach lažje prilagodi prejemniku coachinga, če pozna njegove potrebe in pristop, ki mu ustreza.

Prejemniki coachinga poročajo, da je čas, investiran v interni coaching, dobro porabljen. Prav tako ocenjujejo interni coaching uspešno glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti in cilje, postavljene ob začetku coachinga. Prejemniki coachinga zaznavajo tudi, da interni coaching zelo koristi poslovnim rezultatom organizacije. Tako visoke ocene so lahko povezane tudi z dejstvom, da je bila večina prejemnikov coachinga pred začetkom procesa deležna delavnice oziroma pogovora z neposrednim vodjem, kjer so uskladili cilje, kazalnike uspešnosti in koristi coachinga tako za zaposlenega kot organizacijo – slednje kot eno od ključnih prednosti sestanka dojemajo tudi prejemniki coachinga. Na pomembnost uskladitve ciljev in kazalnikov uspešnosti med prejemnikom coachinga, vodjo in coachem opozarja tudi K. St John-Books (2014), ki navaja, da je to pomemben korak v procesu, ki zagotavlja boljše učinke. Prejemniki coachinga, ki so bili deležni tovrstnega sestanka, poročajo, da so kot največjo dodano vrednost sestanka prepoznali podporo in pozitiven pristop vodje, ki skrbi za njihov razvoj na delovnem mestu, kar lahko pozitivno vpliva tudi na delovno uspešnost prejemnikov coachinga, saj je ključni dejavnik, ki ločuje visoko učinkovite zaposlene od manj učinkovitih, ravno prisotnost osebe na delovnem mestu, ki spodbuja razvoj zaposlenega (Gallup, 2017). Zato je smiselno, da se v proces coachinga (vsaj ob začetku in zaključku) vključi tudi vodja, saj se s tem še dodatno razvija občutek, da vodja ceni zaposlenega. Obenem se ustvarjajo priložnosti za dvosmerno komunikacijo med zaposlenim in vodjo, kar je tudi povezano s povečanjem delovne zavzetosti pri zaposlenem (Markos in Sridevi, 2010; Rose et al., 2006). Kot prednost tristranskega sestanka prejemniki coachinga navajajo tudi priložnost za dodatna pojasnila v zvezi s procesom ter uskladitev ciljev coachinga. Rezultati kažejo, da je tudi za prejemnike coachinga pomembno, da so cilji usklajeni z vodjo.

Prejemniki coachinga kot glavno prednost internega coachinga zaznavajo predvsem razvoj veščin (prodajnih, komunikacijskih in coaching), kar je smiselno glede na to, da je ključni poudarek programa coachinga na razvoju prodajnih veščin in veščin coachinga. Sprememba vedenja oziroma navade je bila pogosto izbrana kot prednost internega coachinga, kar po Kirkpatrickovem modelu (1994) spada na tretjo raven merjenja učinkov. Ta prednost je povezana s prenosom znanja v prakso v taki meri, da se vedenje opazno spremeni. Prejemniki coachinga so torej ocenili, da so velik del znanja in veščin, pridobljenega v času coachinga, uspešno prenesli v prakso – to je navsezadnje glavni namen coachinga. Pri sebi so zaznali tudi povečanje samozavesti, večjo jasnost in osredotočenost pri delu in tudi višje zadovoljstvo z delom (navedene prednosti se umeščajo na drugo raven Kirkpatrickovega modela, ki meri, kaj se je udeleženec naučil, kar vključuje povečanje ali spremembo v znanju udeležencev, veščinah, zmožnostih, ravneh zavedanja ali vedenjih). Rezultati so skladni s predhodnimi raziskavami s področja coachinga, ki ugotavljajo pozitivne učinke poslovnega coachinga na razvoj različnih veščin in na doseganje boljših rezultatov (Hagen et al., 2012; Kim, 2014; McGovern et al., 2001) ter boljše sprejemanje sebe, boljše obvladovanje stresa, boljšo samoregulacijo in delovno zadovoljstvo (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger et al., 2003; Kim et al., 2014; Marber, 2007; Theeboom et al., 2013). Verjetno je, da znanja, pridobljena med

procesom coachinga, vplivajo na večjo osredotočenost na delo, saj jih prejemniki coachinga poskušajo prenesti v prakso: bolj ko so pri tem uspešni, bolj se počutijo samozavestne (Wales, 2003).

Skoraj vsi prejemniki coachinga bi vključitev v sistem internega coachinga priporočili svojim sodelavcem, pri čemer jih skoraj tretjina kot razlog navaja možnost osebnega in profesionalnega razvoja. Pogosto so se odgovori nanašali tudi na boljše delovne procese in odnose ter doseganje ciljev in poslovnih rezultatov, kar pomeni, da interni coaching res zaznavajo kot metodo, ki prinaša dodano vrednost tako z vidika optimizacije procesov kot tudi z vidika doseganja boljših rezultatov. Odgovori so bili vezani tudi na razvoj veščin, predvsem prodajnih in tudi vodstvenih in komunikacijskih veščin, kar pomeni, da so interni coachi po mnenju prejemnikov coachinga uspešni pri prenosu znanj v večino oziroma vedenje. Očitno prejemniki coachinga prepoznavajo koristi coachinga na različnih področjih, kar se ujema tudi z dosedanjimi raziskavami, ki izpostavljajo prispevek coachinga k individualni, timski in organizacijski uspešnosti (Hawkins, 2012).

Med dokazi, da interni coaching koristi poslovnim rezultatom, so prejemniki coachinga izpostavili predvsem povratno informacijo sodelavcev oziroma tima ter boljše prodajne rezultate; veliko jih je izbralo tudi povratno informacijo stranke in neposrednega vodje ter boljše delovno uspešnost. Poleg tega so prejemniki coachinga izpostavili boljše rezultate (četrta raven modela, ki meri učinek coachinga), ki so merljivi (npr. dvig prodajnih rezultatov) in predstavljajo konkretno mero uspešnosti internega coachinga. Rezultati se ujemajo z mednarodnimi raziskavami, kjer prejemniki coachinga med ključnimi prednostmi navajajo boljše skrb za stranke, opazno višjo kakovost dela, boljše rezultate in višjo produktivnost (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger et al., 2003; Gormley in Nieuwerburgh, 2014; Marber, 2007; Pullen in Crane, 2011).

V kvalitativno raziskavo je bil vključeno tudi naslednje vprašanje: »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim coachem?« Tako je bil pridobljen vpogled v to, kaj prejemniki coachinga zaznavajo kot najpomembnejše pri sodelovanju z internim coachem. Rezultati kažejo, da prejemniki coachinga pri internem coachu cenijo predvsem dober in kakovosten odnos, ki ga opredeljujejo kot zaupnega, umirjenega, spoštljivega in iskrenega. Tudi pri prostih odgovorih, ki so bili naknadno kategorizirani, je bil dejavnik kakovostnega odnosa s coachem najpomembnejši, kar se ujema z drugimi raziskavami, ki izpostavljajo odnos pri coachingu kot enega ključnih dejavnikov pri zagotavljanju učinkov coachinga (Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylyshn, 2003). Pri internem coachu so močno cenili tudi njegovo predanost, da si je vzel čas ter jim bil na voljo, kar številni avtorji izpostavljajo kot pomembno prednost internih coachev pred eksternimi (Frisch, 2001; David, 2005; McKee et al., 2009; St John-Brooks, 2013). Očitno se tudi prejemniki coachinga zavedajo, da je težko uskladiti delovne naloge (tako redne kot tiste, povezane s coachingom), zato dodatno cenijo čas, ki si ga coachi vzamejo zanje. Strokovnost coacha, učinkovit prenos znanja in ciljna usmerjenost so bili tudi pogosti odgovori prejemnikov coachinga, kar kaže na to, da zaznavajo številne prednosti internih coachev. Presenetljivo je, da večina pri delovanju internega coacha ne bi ničesar spreminjala, kvečjemu bi povečali pogostost srečanj, kar je najbrž povezano s tem, da interni coaching ustreza njihovim

potrebam in pričakovanjem ter jim pomaga pri učinkovitejšem doseganju zastavljenih ciljev. Zanimivi so bili odgovori prejemnikov coachinga na vprašanje, kaj bi si želeli drugače pri procesu coachinga. Bili so tudi konkretni predlogi, kako bi lahko sistem internega coachinga dodatno nadgradili (bolj praktično in z več vajami, uvedba skupinskega coachinga, širitev mreže na vse zaposlene). Očitno prejemniki coachinga do te mere zaznavajo koristi coachinga, da razmišljajo tudi o razvoju sistema internega coachinga, kar je odlično izhodišče za razvoj kakovostnega in dolgoročnega sistema internega coachinga. Določeni predlogi se ujemajo z idejo kulture coachinga, ki predpostavlja uporabo usmerjevalnega pristopa pri razvoju vseh zaposlenih (Hawkins, 2012, Milner et al., 2020).

Rezultati kažejo, da se zaznana uspešnost internega coacha ne razlikuje glede na spol, starost ali tip delovnega mesta internega coacha. Pravzaprav je do razlike prišlo le pri izobrazbi, in sicer se je kot statistično pomembna izkazala le razlika med coachi s prvo bolonjsko in tistimi z drugo bolonjsko stopnjo oziroma univerzitetno diplomo po starem programu. Glede na to, da je učinek majhen, je zelo verjetno, da je dobljena povezava naključna in posledica izbire vzorca coachev.

Če povzamem, so interni coachi pri svojem delu zaznani kot učinkoviti; po mnenju prejemnikov coachinga program internega coachinga prinaša številne koristi za organizacijo (o pozitivnih učinkih internega coachinga poročajo na vseh ravneh Kirkpatrickovega modela merjenja učinkov) in bi sodelovanje z internim coachem priporočili tudi drugim zaposlenim, saj po njihovem mnenju omogoča tako osebni kot profesionalni razvoj, boljše procese in odnose ter učinkovitejše doseganje ciljev ter poslovnih rezultatov.

11.3 POVEZANOST MERJENIH KONSTRUKTOV Z USPEŠNOSTJO INTERNIH COACHEV

V nadaljevanju je predstavljena povezanost uspešnosti internih coachev in konstruktov čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti in na cilje usmerjene kompetence. Prav tako je predstavljena povezanost samoocen ciljne usmerjenosti coachev z ocenami prejemnikov in povezanost uspešnosti internih coachev z izkušnjami coacha in prejemnika coachinga z metoda coachinga.

11.3.1 Čustvena inteligentnost

V okviru naloge nas je zanimalo tudi, kako se čustvena inteligentnost internega coacha povezuje z njegovo uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga. Glede na to, da čustvena inteligentnost velja za dober napovednik uspeha posameznika (Liptak, 2005) in se, sodeč po raziskavah (npr. Boyatzis et al., 2013; Neale et al., 2011), povezuje s številnimi prednostmi, pomembnimi pri izvajanju metode coachinga, smo predpostavljali, da bodo čustveno inteligentnejši interni coachi tudi uspešnejši pri svojem delu. **Glede na to, da je bila čustvena inteligentnost povezana le z eno od kategorij uspešnosti internega coachinga, je hipoteza delno potrjena.** Rezultati raziskave namreč kažejo, da so interni coachi, ki znajo bolje upravljati in uravnavati svoja čustva ter so nasploh čustveno inteligentnejši, pri svojem delu tudi uspešnejši kot coachi, ki imajo nižje izraženo čustveno stabilnost. Uporaba Mayer-Saloveyvega modela kot hevrističnega okvira za

proces coachinga (Caruso in Wolfe, 2002) predpostavlja, da je pri kategoriji uravnavanja čustev največji fokus na akciji in na rešitve osredotočenem uravnavanju čustev, kar vodi do učinkovitega doseganja ciljev in zagotavljanja koristi, to pa lahko razloži povezanost med podlestvico uravnavanje čustev in kategorijo poslovna korist. Delno potrjena hipoteza se sicer ujema s predhodnimi raziskavami (David, 2005; Neale, et al. 2011), ki ugotavljajo, da višja kot je čustvena inteligentnost coacha, večja je verjetnost, da bo dosegel cilje coachinga, saj bo učinkoviteje spodbujal prejemnika coachinga, da prepozna, razume in oceni vpliv svojih čustev na cilje ter obenem razvija zavedanje, da lahko s spodbujanjem določenih čustev hitreje doseže zastavljene cilje (Mahoney, 1991; Safran in Greenberg, 1991).

Pričakovane so bile tudi pomembne povezave pri ostalih kategorijah uspešnosti internega coachinga, a možno je, da do njih ni prišlo zaradi velikosti vzorca. Nasploh so bile povezanosti relativno nizke, kar je lahko posledica dejstva, da so prejemniki coachinga uspešnost ocenjevali visoko in konsistentno, medtem ko so ocene čustvene inteligentnosti coachev variirale in je najverjetneje prišlo do omejitve ranga. Pri tem je treba kot omejitev izpostaviti, da je šlo pri oceni čustvene inteligentnosti za samooceno, medtem ko je uspešnost ocenilo več prejemnikov coachinga. Pri tem lahko pride do številnih razlik, kar lahko vpliva na stopnjo povezanosti. Do razlik je lahko prišlo npr. zaradi različnih pričakovanj prejemnika coachinga; morda so tisti z višjimi pričakovanji tudi bolj kritično ocenjevali uspešnost coachinga. Možno je tudi, da so na razlike v oceni uspešnosti vplivala tudi različna pojmovanja, kakšen naj bi sploh bil učinkovit coaching, ali pa so bili določeni prejemniki coachinga preprosto strožji pri ocenjevanju in niso izbirali visokih pozitivnih ocen.

11.3.2 Delovna zavzetost

V okviru raziskave smo preučevali tudi povezanost delovne zavzetosti internih coachev z njihovo uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga, pri čemer je bilo izhodišče dejstvo, da bolj ko so zaposleni zavzeti, z večjim navdušenjem opravljajo svoje delo, zato so produktivnejši in dosegajo boljše rezultate (Vance, 2006). **Rezultati ne potrjujejo hipoteze, da je delovna zavzetost coacha pozitivno povezana z zaznano uspešnostjo coacha, saj ni bilo statistično pomembnih povezanosti med uspešnostjo internega coacha in njegovo delovno zavzetostjo ali posameznimi podlestvicami.** Nasploh so bile vse povezanosti nizke, kar je zelo verjetno posledica omejitve ranga (ocene pri delovni zavzetosti so variirale, pri uspešnosti pa skoraj ne), zato je povezanost lahko podcenjena. Do večjih razlik je lahko prišlo tudi zaradi različnih virov – delovno zavzetost so samoocenili coachi, njihovo uspešnost pa prejemniki coachinga. Upoštevati je treba tudi numerus ciljne skupine coachev, ki je relativno majhen – možno je, da bi se v primeru večjega numerusa določene povezanosti izkazale za statistično pomembne, tako da bi bilo v prihodnje raziskavo smiselno izvesti na večjem vzorcu internih coachev. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo poleg samoocene dobro pridobiti še oceno zavzetosti coacha od prejemnika coachinga ali celo nadrejenega in nato preveriti povezanost med objektivnejšo oceno zavzetosti coacha in njegovo uspešnostjo.

Kljub opisanim rezultatom velja izpostaviti trend, ki ga je možno zaslediti ob pregledu rezultatov, in sicer je večina povezav med podlestvicama predanosti in zatopljenosti ter oceno uspešnosti coacha negativnih (devet od štirinajstih povezav). Zelo verjetno je, da naloge, povezane s coachingom, negativno vplivajo na predanost in zatopljenost zaposlenega, ki je prevzel vlogo internega coacha, saj ima manj časa za opravljanje svojega rednega dela. V večini primerov interni coachi izvajajo coaching in z njim povezane obveznosti poleg rednih nalog (Yedreshteyn, 2008), kar pomeni, da morajo v delovniku opraviti več, kot so morali pred prevzemom nove vloge, zato morajo drugače razporejati svoj čas in energijo, ki ju ne morejo več v celoti posvečati samo rednemu delu. Možno je, da imajo coachi, ki so delovno bolj zavzeti, več izzivov z usklajevanjem rednih delovnih obveznosti in nalog coacha, saj jih že njihovo redno delo navdihuje, motivira, se z njim identificirajo, so vanj zatopljeni, osredotočeni in jim ob tem čas hitro mineva (Macey in Schneider, 2008). Glede na to, da so povezave delovne zavzetosti in uspešnosti nizke in statistično nepomembne ter da je področje delovne zavzetosti internih coachev še neraziskano, ni mogoče oblikovati konkretnih zaključkov. Raziskav, ki bi preučevale delovno zavzetost eksternih ali internih raziskovalcev, s katerimi bi lahko primerjali rezultate raziskave, v literaturi ni bilo mogoče zaslediti. Raziskave se večinoma osredotočajo na delovno zavzetost in produktivnost prejemnikov coachinga, na katere vključitev v proces coachinga praviloma pozitivno učinkuje (npr. Blackman, 2010; Bozer in Sarros, 2012; Gallup, 2017; Grant, 2012; Lazarević et al., Marber, 2007; Sonesh et al., 2015). V prihodnje bi bilo vsekakor smiselno dodatno pozornost nameniti delovni zavzetosti internih coachev in dodatno raziskati, kako se povezuje z njihovo uspešnostjo pri izvajanju coachinga.

11.3.3 Osebnostne lastnosti

Zanimalo nas je tudi, kako se osebnostne lastnosti coacha povezujejo z njegovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Rezultati kažejo, da **se s skupno oceno uspešnosti internega coacha statistično pomembno povezuje le vestnost (pozitivna povezanost) in nevroticizem (negativna povezanost); povezave z ostalimi dimenzijami osebnosti in uspešnostjo niso pomembne**. Bolj vestni in manj nevrotični interni coachi v večji meri zagotavljajo, da se cilji, zastavljeni ob začetku coachinga, tudi realizirajo. Ob upoštevanju dejstva, da interni coachi naloge, povezane s coachingom, izvajajo poleg rednega dela, je povezanost vestnosti coachev z njihovo uspešnostjo smiselna. Vestnost vključuje lastnosti, ki se nanašajo na socialno predpisani vedenjski in kognitivni nadzor nad seboj, npr. odgovornost, pozornost, previdnost, vztrajnost, redoljubnost (Avsec, 2007). Če to prenesemo v organizacijski kontekst, je dobro, da so interni coachi vestni, saj bi brez natančnosti, zanesljivosti in dobre organiziranosti poleg drugih obveznosti težko uspešno opravljali tudi vlogo internega coacha. Razumljivo je, da so vestni interni coachi, ki imajo boljšo samokontrolo in samodisciplino, skrbno načrtujejo, postavljajo prioritete in se jih držijo, pri svojem delu tudi po mnenju usmerjencev učinkovitejši. Možno je, da je vestnost povezana tudi s kredibilnostjo coacha, da bo lahko izpolnil potrebe prejemnika coachinga oziroma da ima ustrezna strokovna znanja in kompetence za izpolnjevanje potreb prejemnika coachinga (Boyatzis et al., 2013). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti lahko namreč negativno vpliva na uspešnost coachinga in zmanjša oceno zadovoljstva prejemnika coachinga s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004).

Usklajenost na tem področju zagotavlja zaupanje, samozavest in odprtost v odnosu, saj bo stopnja, do katere prejemnik coachinga dojema coacha kot izkušenega in kvalificiranega, vplivala na višjo stopnjo zaupanja. V praksi je težnja k uskladitvi potreb prejemnika coachinga s strokovnim znanjem coacha zelo močna in konstantna (Fillery-Travis in Lane, 2014; Gregory et al., 2008; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti celo negativno vpliva na uspešnost coachinga in zmanjša ocene zadovoljstva prejemnika coachinga s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004). Možno je tudi, da interni coachi s svojo vestnostjo in doslednostjo spodbujajo prejemnika coachinga k večji strukturi in organiziranosti ter posledično k učinkovitejšemu doseganju ciljev, kar bi lahko razložilo povezavo s kategorijo uspešnosti – dobra naložba časa. Raziskave kažejo, da določena mera usklajenosti med coachem in prejemnikom coachinga prispeva k višjemu zadovoljstvu prejemnika coachinga s procesom (npr. Fillery-Travis in Lane, 2014; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Naj še omenimo, da se vestnost pomembno povezuje s kompetencami, osredotočenimi na cilje (tako s samooceno kot tudi z oceno prejemnikov coachinga), kar je tudi smiselni rezultat, saj bolj na cilje osredotočeni coachi v proces vlagajo več časa, kar je povezano z zaznano uspešnostjo coacha pri prejemnikih coachinga (več v naslednjem poglavju).

Rezultati kažejo tudi, da manj nevrotični oziroma čustveno stabilnejši coachi tudi bolj upravičijo vložek časa v coaching in se bolje prilagodijo potrebam ter pričakovanjem prejemnikov coachinga. Rezultat je smiselni, saj se čustvena stabilnost povezuje z mirnostjo, sproščenostjo, zadovoljstvom; bolje obvladujejo stres in kontrolirajo čustva. Interni coach naj bi bil pri svojem delu pozitivno naravnani in njegovo čustvovanje uravnovešeno (David, 2005), kar je podlaga za razvoj stabilnega odnosa med njim in prejemnikom coachinga. Če coach ni čustveno stabilen, težje zagotavlja podporno okolje, ki je potrebno za razvoj kakovostnega odnosa pri coachingu – sodeč po številnih raziskavah enega najpomembnejših dejavnikov uspešnosti coachinga (npr. Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Wasylyshn, 2003).

11.3.4 Na cilje usmerjene kompetence

Rezultati raziskave **potrjujejo hipotezo, da so na cilje usmerjene kompetence internega coacha pozitivno povezane z njegovo uspešnostjo**. Nizke, a statistično pomembne povezave so bile tako s skupno mero uspešnosti kot tudi s posameznimi kategorijami: ocena realizacije ciljev, ki sta si jih ob začetku procesa zastavila coach in prejemnik coachinga; ujemanje med coachingom in potrebami ter pričakovanji prejemnika coachinga; mnenje, da je bil coaching dobra naložba časa; ocena, da je coaching prispeval k poslovnim koristim (do statistično pomembne povezave ni prišlo le pri oceni uspešnosti glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti, a je bila tudi ta povezava pozitivna). V analizi je bila narejena tudi primerjava povezanosti med na cilje usmerjenimi kompetencami coacha (ocena prejemnikov coachinga) in ocenami uspešnosti coacha ter povezanost med samooceno internih coachev o lastni izraženosti na cilje osredotočenih kompetenc in zaznano uspešnostjo pri prejemnikih coachinga. Rezultati kažejo, da povezanosti med ocenami prejemnikov coachinga močno presegajo povezanosti med samooceno internih coachev in oceno njihove uspešnosti pri prejemnikih coachinga. Višjo povezanost lahko pojasnimo z dejstvom, da je v prvem primeru vse ocene podal isti udeleženec. Predvidevamo lahko, da če prejemnik

coachinga svojega internega coacha zaznava kot osredotočenega na cilje, ga bo najbrž zaznaval tudi kot učinkovitega. Vsekakor bi bilo pri nadaljnjem raziskovanju smiselno več pozornosti posvetiti preučevanju tega področja.

Če povzamemo, so interni coachi z bolj razvitimi na cilje usmerjenimi kompetencami po mnenju prejemnikov pri izvajanju coachinga tudi učinkovitejši. Glede na to, da je glavna naloga coacha facilitirati napredek prejemnika coachinga skozi celoten proces postavljanja in doseganja ciljev (Grant in Cavanaugh, 2007), je povezanost na cilje osredotočenih kompetenc s kategorijami uspešnosti povsem razumljiva. Interni coach, ki je več postavljanja specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev, bo lahko bistveno učinkoviteje vodil proces coachinga. Pri coachingu zastavljeni cilji delujejo kot standardi, s katerimi prejemniki coachinga ocenjujejo svojo uspešnost, zato je smiselna povezava, da realizacijo teh ciljev povezujejo tudi z uspešnostjo internega coacha. K zaznani uspešnosti internega coacha pomembno prispeva tudi njegova usmerjenost k rešitvam (in ne k raziskovanju vzrokov in preteklosti), sposobnost učinkovitega managementa procesa in spodbujanje odgovornosti pri prejemniku coachinga ter osredotočenost na doseganje rezultatov coachinga, ki bodo vredni in pomembni za prejemnika coachinga, kar je skladno tudi z drugimi raziskavami (Grant, 2003; Grant in Cavanaugh, 2007; Neale et al., 2011).

11.3.5 Povezanost samoocen ciljev usmerjenosti coachev z ocenami prejemnikov

V raziskavi smo želeli preveriti tudi, kako se ujemajo ocene coacha in prejemnika coachinga na cilje osredotočenih kompetenc coacha, saj gre za vprašalnik, ki se neposredno navezuje na kompetence, ki jih interni coach uporablja v procesu coachinga in jih lahko ocenijo tudi prejemniki coachinga (druge značilnosti in kompetence, kot so npr. osebnostne lastnosti ali delovna zavzetost, prejemniki coachinga težko ocenijo, saj ni nujno, da imajo dovolj izkušenj s coachem zunaj procesa coachinga). **Rezultati kažejo, da je skladnost med njimi nizka; razlike v zaznani izraženi na cilje osredotočenih kompetenc različnih coachev pojasnijo le 17,45 % variabilnosti ocene coacha.** Možna razlaga za nizko usklajenost ocen prejemnikov coachinga je, da interni coach z vsakim od prejemnikov oblikuje drugačen odnos, ki pomembno soodloča o uspešnosti coachinga (Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007). Možno je, da coach prilagodi svoj pristop glede na prejemnika coachinga, njegove osebnostne značilnosti ali izkušnje, kar bi lahko vplivalo na nižjo skladnost med ocenami prejemnikov coachinga. Kljub temu je smiselno pričakovati, da bodo ocene prejemnikov coachinga od istega internega coacha bolj podobne kot ocene, ki so pri drugem coachu. Tako bi (navkljub nizki skladnosti ocen prejemnikov coachinga, ki so pri istem coachu) bilo dobro v prihodnjih študijah vseeno uporabiti tudi postopke hierarhičnega linearnega modeliranja, s katerimi bi lahko natančneje ločili med variabilnostjo znotraj skupine (prejemniki istega coacha) in med coachi. V nalogi hierarhični postopki zaradi metodoloških omejitev (velikost vzorca, premalo prejemnikov pri vsakem od coachev, precejšnje razlike v številu ocen na ravni prejemnikov) niso bili uporabljeni. Preverili smo tudi skladnost med ocenami prejemnikov in samoocenami internih coachev na cilje osredotočenih kompetenc – povezanost je nizka, a statistično pomembna. To pomeni, da obstaja ujemanje med tem, kako ciljno usmerjeni se zaznavajo interni coachi, in tem, kako jih zaznavajo njihovi prejemniki

coachinga. Ujemanje med coachem in prejemnikom coachinga je kot pomembno izpostavljeno v več raziskavah (npr. Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Hall et al., 1999; Seamons, 2004; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003). Določeni avtorji izpostavljajo predvsem ujemanje v vedenjskih preferencah in trdijo, da coachi, ki so s prejemniki coachinga združljivi, razvijejo boljše delovne odnose, zlasti pri zagotavljanju zavezanosti in podpiranju sodelovanja, medtem ko neujemanje na tem področju lahko povzroči zaključek razmerja v coachingu (Gerstein, 1985; Hunt in Michael, 1983).

11.3.6 Povezanost uspešnosti internih coachev z izkušnjami coacha in prejemnika coachinga z metodo coachinga

Samoocena coachevih na cilje osredotočenih kompetenc je pozitivno povezana s številom ur, ki jih coach izvede na mesec, in številom ur, ki jih je izvedel od začetka coachinga do raziskave. Verjetno je, da interni coachi, ki se zaznavajo kot bolj ciljno usmerjeni, v coaching vlagajo tudi več časa. Najverjetnejša razlaga je, da želijo tudi v okviru coachinga doseči zastavljene cilje in se zavedajo, da je za to treba vložiti čas. Najbrž želijo čim učinkoviteje upravljati proces coachinga in spodbujati prejemnika coachinga, da izvede akcijske načrte, povezane z dosegom cilja, in da hitreje napreduje do cilja, zato namenijo več časa coachingu kot interni coachi, ki niso tako ciljno usmerjeni.

Zanimivo pa z oceno uspešnosti internega coacha ni pomembno povezano število ur, ki jih na mesec nameni procesu coachinga, temveč je pomembnejša kumulativa ur, ki jih je namenil coachingu, vključno z usposabljanji. Do pomembnih povezanosti med skupnim številom ur in zaznano uspešnostjo je prišlo pri skoraj vseh kategorijah z izjemo koristi poslovnim rezultatom in ocene uspešnosti glede na vnaprej določene kazalnike. **Očitno so izkušnje, ki jih je interni coach pridobil v času usposabljanja in izvajanja procesa coachinga, bolj povezane z zaznano uspešnostjo kot količina ur, ki jih mesečno nameni coachingu.** Najvišji povezanosti izkušenosti coacha sta bili z oceno, da je coaching dobra naložba časa in ustreznost pristopa coacha, kar pomeni, da več kot ima interni coach »kilometrino«, učinkoviteje prilagodi svoj pristop in prejemniki coachinga v večji meri doživljajo, da je čas, investiran v coaching, dobra naložba. Torej, bolj ko je interni coach izkušen, bolj je po mnenju prejemnikov coachinga tudi učinkovit pri izvajanju metode coachinga. Verjetno je, da se z izkušnjami povečujeta tudi njegova samozavest in kredibilnost pri izvajanju coachinga. Ti sta pomembno povezani z zadovoljstvom prejemnika coachinga s procesom, kar potrjujejo tudi druge raziskave (Boyatzis et al., 2013; Sue-Chan in Latham, 2004).

Preverili smo tudi povezanost med oceno uspešnosti internega coachinga ter številom ur coachinga, ki so jih mesečno deležni prejemniki coachinga, in skupnim številom ur, ki so jih bili deležni do časa izpolnjevanja vprašalnika. Povezanosti so statistično pomembne, a nizke (najbrž zaradi omejitve ranga, saj je večina udeležencev poročala o visoki uspešnosti), a statistično pomembne in pozitivne. Rezultati kažejo, da s številom ur (mesečno in skupno), investiranih v proces coachinga, narašča tudi ocena uspešnosti internega coacha. Pozitivna povezanost med posameznimi kategorijami uspešnosti (coaching je dosegel prvotne cilje, ujemanje s potrebami in pričakovanji, uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike, dobra naložba časa, ustreznost pristopa coacha in korist poslovnim rezultatom) in številom ur coachinga, ki jih prejme prejemnik coachinga, je

smiselna, saj prejemniki coachinga v okviru procesa napredujejo pri razvoju znanja, veščin, pri doseganju boljših rezultatov (prodaja in delovna uspešnost). Torej, več časa namenijo coachingu, hitreje in učinkoviteje se razvijajo, zato tudi bolj pozitivno vrednotijo uspešnost metode in interne coache.

11.4 NAPOVEDOVANJE USPEŠNOSTI INTERNIH COACHEV

V okviru naloge nas je zanimalo tudi, ali je možno na osnovi demografskih značilnosti, osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc ali delovne zavzetosti internega coacha napovedati njegovo uspešnost, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Rezultati linearne regresije kažejo, da so statistično pomembni napovedniki uspešnosti internega coacha predanost, vestnost, sprejemljivost in nevroticizem, ki skupaj pojasnjujejo 9 % variabilnosti v oceni uspešnosti internega coacha. **Negativni napovedniki uspešnosti so višja stopnja predanosti, sprejemljivosti in nevroticizma; le vestnost se je izkazala kot pozitiven napovednik.** Ker sta za učinkovito doseganje rezultatov potrebni organiziranost in natančnost internega coacha (St John-Brooks, 2013), je razumljivo, da vestnost deluje kot napovednik uspešnosti. Višja kot je vestnost, boljša je uspešnost coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, kar potrjujejo že ugotovitve povezanosti osebnostnih lastnosti internih coachev in njihove uspešnosti. Podobno je v primeru nevroticizma oziroma čustvene stabilnosti, ki se tudi pomembno povezuje z uspešnostjo internega coacha. Presenetljiva je sprejemljivost kot negativen napovednik, saj je opredeljena kot sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim po potrebi (Costa, McCrea in Dye, 1991), zato bi prej pričakovali, da bo delovala kot pozitiven napovednik uspešnosti internega coacha. Faktor β (-0,19) je sicer relativno nizko izražen, najnižje od vseh osebnostnih lastnosti kot napovednikov, zato je možno, da je rezultat posledica specifičnosti vzorca, ki je sestavljen izključno iz internih coachev in se ob katerem drugem merjenju ne bi izkazal za pomemben napovednik. Po drugi strani je višje izražena sprejemljivost pri posamezniku povezana tudi z višjo empatijo in pripravljenostjo pomagati (Costa et al., 1991), kar bi v primeru internih coachev lahko pomenilo, da si želijo pomagati (pre)več zaposlenim, kar zaradi časovnih omejitev ni mogoče. Navsezadnje je coaching proces, ki od internega coacha zahteva čas (de Haan et al., 2016) in ki ga izvaja poleg rednih delovnih obveznosti (Yedreshteyn, 2008).

Predanost kot negativen napovednik lahko razumemo, če upoštevamo tudi rezultate povezanosti delovne zavzetosti in njenih podleštvic z uspešnostjo internega coacha, kjer je bilo zaslediti trend negativne povezanosti z uspešnostjo. Do tega lahko pride, kadar so interni coachi pravzaprav zelo predani svojim rednim nalogam in so jim dodatne delovne naloge, povezane z internim coachingom, izziv. Na podlagi analize rezultatov lahko sklenemo, da višja kot bo predanost internih coachev, nižja bo njihova uspešnost.

Glede na to, da na uspešnost coachinga vplivajo številni dejavniki (Blackman et al., 2016), je 9 % pojasnjene variabilnosti zadovoljiv rezultat. Poleg tega velja izpostaviti, da gre za ocene uspešnosti internih coachev, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, in ne za objektivnejše mere, kot so npr. boljši prodajni rezultati ali boljša delovna uspešnost (tudi v teh primerih lahko na rezultat vplivajo drugi dejavniki in ne le proces coachinga). Ker je bila že ugotovljena pozitivna povezanost med ciljno usmerjenostjo in uspešnostjo coacha, je bila modelu naknadno dodana še ocena ciljne

usmerjenosti, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, kar je močno izboljšalo napovedno moč modela – z 9 % na kar 68 % pojasnjene variabilnosti ocen uspešnosti. **Uspešnost internega coacha torej najbolje napoveduje ocena ciljne usmerjenosti internega coacha, ki so jo podali prejemniki coachinga.** Slednje ima lahko pomembne implikacije za prakso – predvsem za razvoj in usposabljanje internih coachev, ki mora biti očitno močno usmerjeno v razvoj ciljne usmerjenosti.

Rezultati raziskave se ujemajo z rezultati drugih študij, ki ugotavljajo pomembnost usmerjenosti v cilje v procesu coachinga za doseganje učinkov (npr. Baron & Morin, 2010; Haan et al., 2011; Evers et al., 2006; Orenstein, 2006), pri čemer Grant in Cavanagh (2007) poudarjata predvsem pomembnost dobro razvitih na cilje usmerjenih kompetenc (internih) coachev. Med najpomembnejšimi napovedniki uspešnosti coacha druge raziskave izpostavljajo predvsem čustveno inteligentnost, sposobnost izgradnje kakovostnega odnosa s prejemnikom coachinga in vzdrževanje zaupnosti (Blackman, 2010; Gros, 2012; Neale et al. 2011; Rekalde et al., 2015; Segers, Vloeberghs, Henderickx in Inceoglu, 2011; Taie, 2011). Izpostavljene so tudi komunikacijske veščine (npr. Longenecker, 2010; Rekalde et al., 2015), opredelitev jasnih pričakovanj glede uspešnosti (Ahern, 2003) in redne povratne informacije (npr. Orenstein, 2006; Taie, 2011; Wasylyshyn, 2003). Raziskavi Boyatzisa et al. (2006) in de Haana et al. (2011) izpostavljata predvsem empatijo in čustveno inteligentnost kot ključni značilnosti, ki določata uspešnost coacha. Resda sta ciljna usmerjenost in čustvena inteligentnost pozitivno povezani (Grant in Cavanagh, 2007; Martinez-Pons, 1997), saj so v raziskavi Neale et al. (2011) čustveno bolj inteligentni coachi dosegali tudi boljše rezultate na cilje osredotočenih kompetenc ter z večjo verjetnostjo dosegali zastavljene cilje. S tega vidika je presenetljivo, da med napovedniki uspešnosti internega coacha ni tudi čustvene inteligentnosti ali katere od njenih poddimenzij.

11.5 ZNANSTVENI PRISPEVKI DELA

Raziskava je pomemben prispevek k znanosti na področju internega coachinga. Prispevek je tako na teoretičnem kot tudi metodološkem delu. Na teoretičnem delu delo izpostavlja metodo internega coachinga kot pomembno metodo, ki lahko pomembno prispeva k razvoju zaposlenih. Obenem omogoča jasen in sistematičen pregled dejavnosti internega coachinga in z njo povezanih prednosti ter (etičnih) izzivov, kar je lahko v pomoč vsem organizacijam, ki želijo vzpostaviti sistem internega coachinga. Opredelitev vloge internega coacha prispeva k validaciji funkcije, ki jo v organizaciji opravlja interni coach, kar tudi lahko pomembno prispeva k profesionalizaciji vloge internega coacha. Pomemben izvirni znanstveni prispevek je tudi k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo internega coacha, saj raziskava omogoča vpogled v povezanosti med čustveno inteligentnostjo, delovno zavzetostjo, osebnostnimi lastnostmi in na cilje osredotočenimi kompetencami internega coacha in njegovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga.

V okviru metodološkega dela želimo izpostaviti kvalitativni del raziskave, ki omogoča vpogled v razmišljanje prejemnikov coachinga, in dejavnike, ki so po njihovem mnenju pomembni z vidika uspešnosti coachinga. Raziskava obenem omogoča izhodišče za primerjalne analize uspešnosti internih coachingov v slovenskih organizacijah in priložnost za prenos praks med organizacijami. Pomembna prednost je povezana tudi z vključitvijo primerjalne skupine v raziskavo, ki odgovarja

na pogosto izpostavljeno omejitev raziskav s področja coachinga. Vključitev primerjalne skupine omogoča primerjavo internih coachev z drugimi zaposlenimi iz organizacije, ki se ne ukvarjajo s coachingom (večja verjetnost, da je do razlik prišlo zaradi coachinga, saj je vpliv klime in kulture podjetja omejen). Pomemben prispevek na področju metodologije sta tudi prevod in validacija vprašalnika na cilje osredotočenih kompetenc coacha, ki lahko prispeva k razvoju stroke coachinga v Sloveniji. Lahko se uporablja tudi za merjenje uspešnosti izobraževanj za coache, saj lahko organizacije, ki izvajajo treninge in certificiranja za coache, spremljajo, koliko so coachi v teku programa (in tudi kasneje) napredovali v kompetencah, osredotočenih na cilje, ki so pomembno povezane z uspešnostjo coachev pri izvajanju metode. V okviru dela sta bila v slovenski jezik prevedena tudi vprašalnika uspešnosti internega coachinga, ki sta lahko v korist tudi drugim, ki so dejavni na področju internega coachinga.

11.6 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Pri raziskavi so se pojavile določene omejitve, ki so povezane z vzorcem, načinom merjenja in merskimi pripomočki. Vzorec internih coachev je bil s statističnega vidika majhen, kar je lahko vplivalo na rezultate in povezanosti med konstrukti in uspešnostjo internega coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Ker je bil obravnavani vzorec majhen, niso bili uporabljeni hierarhični modeli, kar bi bilo vsekakor smiselno pri nadaljnjem raziskovanju. Raziskavo bi bilo dobro razširiti in izvesti še v drugih organizacijah, ki imajo že vzpostavljen sistem internega coachinga, kar bi seveda povečalo vzorec internih coachev in moč statističnih analiz. Poleg tega bi omogočalo tudi primerjavo med organizacijami v uspešnosti internih coachev. Glede na to, da je v Sloveniji interni coaching šele na začetku razvoja, bi bilo zanimivo vključiti mednarodne organizacije, kjer je sistem internega coachinga že dobro razvit, in primerjati učinke internega coachinga glede na razvitost sistema. Na podlagi tega bi lahko oblikovali tudi konkretna priporočila za razvoj sistemov internega coachinga, ki bi lahko bila v pomoč vsem organizacijam, ki so na začetku poti – razmišljajo o vzpostavitvi internega coachinga – ali v začetnih fazah razvoja. Tako bi lahko hitreje dosegli konkretne rezultate in upravičili investicijo, kar bi lahko pozitivno vplivalo na še hitrejši razvoj, saj bi glavni coachi lažje zagovarjali potrebo po dodatnih virih za razvoj internega coachinga.

Vsi interni coachi so opravili usposabljanje z istim kurikulumom, tako da so prejeli podobna znanja in veščine. Možno je, da bi bili v kateri drugi organizaciji poudarki pri usposabljanju coachev drugačni, kar bi lahko vplivalo tudi na učinke usposabljanja, zato bi bilo pri raziskovanju smiselno upoštevati tudi način usposabljanja ter izobraževalne cilje in raziskovati, kakšen je njihov vpliv na učinke internega coachinga. Obenem bi bilo zanimivo primerjati usposabljanja internih coachev iz različnih organizacij in opazovati, kako vplivajo na učinke – npr. da je v okviru enega od usposabljanj ključni poudarek na razvoju kompetenc, usmerjenih na cilje, pri drugem pa na čustveni inteligentnosti. Glede na to, da so izkušnje povezane s ciljno usmerjenostjo, bi bilo smiselno v nadaljnjih raziskavah to kontrolirati in oblikovati več različnih skupin coachev, ki se razlikujejo glede na izkušnje s coachingom, ter potem ugotavljati, ali se z izkušnostjo internega coacha dejansko izboljšuje uspešnost coachinga. V tem primeru bi bilo zanimivo uporabiti tudi longitudinalni pristop, opraviti več merjenj (npr. na šest mesecev) in spremljati, ali se z izkušnostjo coacha njegovo delo dejansko izboljšuje.

V nadgradnji raziskave bi lahko uporabili longitudinalni pristop in ob začetku procesa coachinga pomerili pričakovanja prejemnikov coachinga in lastnosti coachev; smiselno bi bilo oblikovati tudi konkretne in merljive kazalnike uspešnosti coachinga (kar omogoča večjo objektivnost), ki bi jih potem spremljali v času. Na podlagi rezultatov kvalitativne analize bi lahko oblikovali tudi bolj neposredna vprašanja, povezana z dejavniki uspešnosti, ki so jih izpostavili prejemniki coachinga (npr. kako je potekalo postavljanje ciljev, kako sta s coachem spremljala izvedbo akcijskih načrtov, koliko je coach prevzemal pobudo in podobno), in jih uporabili v longitudinalni študiji.

Številni prejemniki coachinga so poročali, da se jim je uvodno skupno srečanje z vodjo in coachem zdelo koristno, tako da bi se bilo dobro pri nadaljnjem raziskovanju poglobiti tudi v to področje, saj najbrž pričakovanja in cilji, o katerih se uskladijo na skupnem srečanju, pomembno določajo tudi zaznavo uspešnosti coachinga (tako pri prejemniku coachinga kot pri vodji).

Z vidika uporabe merskih pripomočkov bi bilo bolje uporabiti validirane merske pripomočke, kar v tem primeru ni bilo mogoče. Za nadaljnje raziskave bi bilo dobro vprašalnik uspešnosti internega coachinga tudi validirati na različnih vzorcih internih coachev. Za prihodnje raziskovanje uspešnosti coachinga bi bilo smiselno oblikovati tako verzijo za coache kot verzijo za vodjo/sodelavce, da bi lahko pridobili tudi njihovo oceno učinkov coachinga ter jih potem primerjali med seboj in ugotavljali (ne)skladnost med njimi. V obstoječi raziskavi bi lahko poleg samoocene internih coachev pridobili tudi ocene prejemnikov, kako zaznavajo izraženost raziskovanih lastnosti pri coachu, saj z vidika ocene uspešnosti internega coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, njihovo mnenje najbolj vpliva na rezultate. Lahko bi za oceno uspešnosti uporabili tudi strokovne ocenjevalce, ki niso neposredno vključeni v odnos coachinga in bi bili kot neodvisni ocenjevalci bolj objektivni pri oceni tako ciljne usmerjenosti coacha kot njegove uspešnosti – v tem primeru bi bilo treba nekoliko prilagoditi vprašalnik uspešnosti internega coachinga.

Med predloge za nadaljnje raziskovanje bi umestili tudi raziskovanje razlogov, zakaj so se coachi sploh odločili, da prevzamejo vlogo internega coacha in z njo povezane dodatne naloge. Vsekakor bi bilo zanimivo raziskati njihova razmišljanja v zvezi z vprašanjem, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na uspešnost coachinga in kaj potrebujejo od organizacije, da bi lahko bili pri opravljanju vloge internega coacha čim učinkovitejši. Na podlagi njihovih predlogov bi lahko organizacija uvedla določene spremembe in nadgradnje, ki bi omogočile okolje za večjo uspešnost internega coachinga. Vsekakor bi bilo dobro raziskati tudi razloge prejemnika coachinga za vključitev, kajti smiselno je predvidevati, da bodo pri motiviranih prejemnikih coachinga učinki bistveno boljši. Koristno bi bilo oblikovati merski pripomoček, ki bi ga organizacija uporabila pred začetkom coachinga, da bi preverila željo po osebnem in profesionalnem razvoju prejemnika coachinga ter po vključitvi v proces coachinga. Prepričani smo, da bi v praksi tovrsten pripomoček koristil, saj bi lahko v coaching vključevali predvsem tiste, ki si tega želijo, in interni coachi ne bi porabljali delovnega časa za zaposlene, ki si tega ne želijo. Tako bi bil tudi bistveno večji izkoristek časa in energije coacha ter virov organizacije.

11.7 PRISPEVEK NALOGE K RAZVOJU PODROČJA

Trendi razvoja metode internega coachinga kažejo, da se bo področje v prihodnosti le še širilo, saj naj bi se zaradi številnih prednosti vzpostavitve programa internega coachinga vedno več organizacij odločalo za uvedbo omenjene metode (St John-Brooks, 2013). Glede na to, da metoda pridobiva na prepoznavnosti in razširjenosti, je bil cilj raziskave prispevati k bolj poglobljenemu razumevanju procesa internega coachinga, kaj vpliva na uspešnost metode in validirati vlogo internega coacha v organizaciji.

V uvodu je interni coaching natančno opredeljen in razmejen od sorodnih dejavnosti; prav tako so predstavljene prednosti in slabosti internega coachinga v primerjavi z eksternim, kar prispeva k boljšemu razumevanju dejavnosti. Razloženi so tudi modeli internega coachinga in proces izgradnje organizacijskega okvira in kulture coachinga. Raziskava omogoča tudi vpogled v različne modele merjenja uspešnosti internega coachinga in ponuja jasen pregled nad ugotovitvami študij s področja uspešnosti coachinga (tako poslovnega kot internega). Poleg tega raziskava omogoča tudi boljše razumevanje povezanosti med posameznimi konstrukti (čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti in na cilje usmerjene kompetence) in uspešnostjo internega coachinga.

Metoda coachinga je na cilje osredotočen proces (Grant, 2006), zato je doseganje cilja ključen rezultat procesa. Kljub temu je bilo na področju raziskovanja metode coachinga malo diskusije na temo različnih pristopov k merjenju ciljne usmerjenosti in doseganja ciljev (Spence, 2007). Še manj je bilo diskusije in konkretnih priporočil na področju merjenja uspešnosti metode internega coachinga, zato je S. Đuvelek v okviru raziskave v slovenski jezik prevedla (zaenkrat) edini vprašalnik uspešnosti coachinga (Coaching Efficacy Questionnaire; St John-Brooks, 2013 – glej prilogo 2). Dodaten prispevek dela je tudi prevod in priredba vprašalnika na cilje usmerjenih veščin (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007), ki je bil v slovenščino preveden in prirejen na skupnem vzorcu 161 slovenskih coachev. Za natančen opis postopka priredbe glej Đuvelek in Lep (2019). Vprašalnika prinašata dodano vrednost na področju coachinga v slovenskem prostoru, saj se za nadaljnji razvoj internega coachinga kaže potreba po pridobivanju konkretnih rezultatov uspešnosti. Brez konkretnih empiričnih dokazov o uspešnosti bodo kadroviki težko vpeljali interni coaching kot metodo razvoja človeških virov v organizacijah (Kim et al., 2014).

Eden od ključnih prispevkov dela je tudi validacija vloge internega coacha, ki jo običajno prevzamejo zaposleni iz kadrovske službe ali linijski vodje poleg rednega dela. Menimo, da je treba za nadaljnji razvoj dejavnosti internega coachinga tudi formalno priznati vlogo internega coacha in jasno opredeliti njegove delovne naloge ter strokovna znanja in kompetence, ki jih potrebuje za učinkovito opravljanje svojega dela. Tako se bo lažje zgodil premik od zaposlenega, ki opravlja naloge coacha poleg svojih rednih nalog, do zaposlenega, ki se specializira za dejavnost coachinga in opravlja vlogo internega coacha za polni delovni čas. Z opredelitvijo, katere lastnosti in kompetence so ključne za učinkovito opravljanje vloge internega coacha, bodo tudi kadrovske službe lažje pripravljale programe za razvoj coachev in omogočile doseganje še boljših rezultatov coachinga, kot so hitrejša rast vodstvenega potenciala, višja zavzetost in pripadnost organizaciji,

manjša fluktuacija, boljša komunikacija in sposobnost reševanja konfliktov, nižji stres, boljša uspešnost zaposlenih (Blackman et al., 2016). Raziskava o povezanosti čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje osredotočenih kompetenc z uspešnostjo internih coachev lahko precej prispeva k boljšemu razumevanju, kateri konstrukti se povezujejo z uspešnostjo internega coacha in kako.

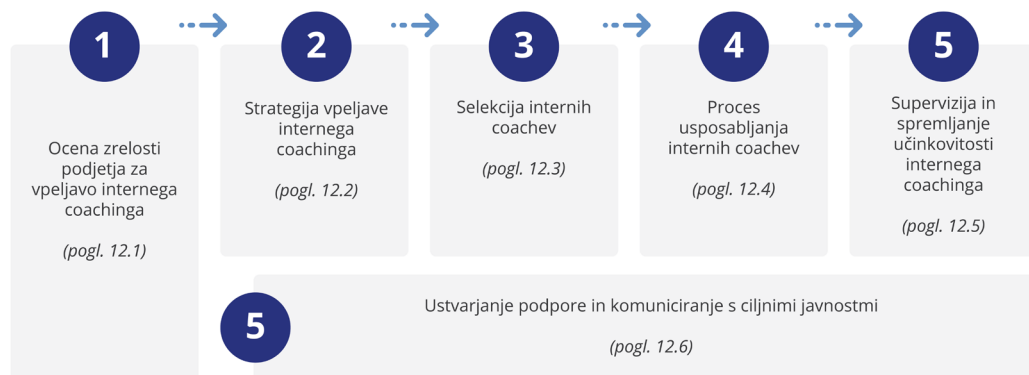
V nalogi je izpostavljena vloga internega coacha; opredeljene so značilnosti, kompetence in odgovornosti ter razloženi postopki selekcije in usposabljanja internega coacha. Posebna pozornost je bila namenjena tudi standardom in etičnim izzivom, s katerimi se pri svojem delu soočajo interni coachi. Upamo, da smo s tem osvetlili tako dodano vrednost kot kompleksnost in zahtevnost naloge, ki jo ima interni coach.

Izpostavili smo tako ključne izzive, povezane z uvedbo programa internega coachinga, kot tudi oblikovali praktične usmeritve, ki so lahko v pomoč organizacijam, ki načrtujejo uvedbo internega coachinga. Ugotovitve so lahko v pomoč organizacijam pri selekciji kadra, ki ga bodo usposabljevale za interne coache, in pri oblikovanju izobraževanja, s čimer lahko zagotovijo čim boljše pogoje za uspešnost metode internega coachinga. Verjamemo, da bo pričujoče delo spodbudilo k nadaljnjemu raziskovanju tega področja, ki ga vsekakor čaka zanimiva pot razvoja, saj se vedno pogosteje uporablja v praksi, ni pa ustrezno znanstveno analizirano. Obenem delo opozarja na pomembnost razvoja zaposlenih in ozavešča o metodi internega coachinga kot procesa, ki lahko pomaga pri odkrivanju potencialov zaposlenih, pri njihovem strokovnem in osebnostnem razvoju in učinkovitejšem doseganju ciljev.

12 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Iz teoretičnega dela izhaja več praktičnih priporočil za prakso. Ta priporočila smo sistematično uredili v šest faz, kar uporabnikom iz prakse omogoča hitrejšo in preprostejšo identifikacijo pristopov in orodij, ki so lahko v posamezni fazi vzpostavljanja internega coachinga najbolj koristna (glej sliko 1).

Slika 1: Faze vpeljave internega coachinga



12.1 OCENA ZRELOSTI PODJETJA ZA VPELJAVO INTERNEGA COACHINGA

Usmeritev za prakso

Organizacije morajo najprej zagotoviti potrebne elemente za uspešno vpeljavo internega coachinga. Le tako lahko identificirajo slepe pege, ki so lahko ovira za uspeh projekta, in jih pravočasno ustrezno obravnavajo.

Za identifikacijo slepih peg lahko podjetja uporabijo vprašalnik za samoocenitev zrelosti podjetja za vpeljavo internega coachinga (glej orodje 1), s čimer povečajo možnosti za uspeh projekta.

Orodje 1: Vprašalnik za samoocenitev zrelosti podjetja za vpeljavo internega coachinga



DEJAVNIK



USMERITVE

Podpora vodstva

Vodstvo podpira razvoj in uporabo mreže internih coachev za reševanje enega (ali več) od ključnih poslovnih problemov.

Uporabite argumente za vpeljavo internega coachinga za ključne deležnike.

Vpeljava internega coachinga je umeščena pod strateški projekt in je jasno definirano, katere strateške cilje organizacije podpira.

Uporabite argumente za vpeljavo internega coachinga za ključne deležnike.

Med člani vodstva imamo sponzorje projekta (champions), ki podpirajo projekt uvedbe internega coachinga.

Uporabite argumente za vpeljavo internega coachinga za ključne deležnike.

Vodstvo je vključeno oziroma je predvidena vključitev v proces merjenja uspešnosti coachinga in optimizacije.

Uporabite argumente za vpeljavo internega coachinga za ključne deležnike.

Poslovni problem

Imamo jasno definiran (vsaj en) poslovni problem, ki bi ga reševali z internim coachingom.

Če poslovni problem še ni definiran, je to ena od ključnih prvih faz pri vpeljavi.

Imamo nosilca poslovnega dela, ki lahko opredeli problem in pomaga pri identifikaciji vedenj, ki jih je treba spremeniti.

V okviru definiranja poslovnega problema je treba identificirati tudi nosilca, za katerega je reševanje konkretnega poslovnega problema najpomembnejše.

Razpoložljivost virov

Imamo osebo z znanjem za izgradnjo interne mreže coachev, vključno z znanjem za zasnovanje projekta, postavljanja ciljev, sistema merjenja in zavez (angl. contracting).

V primeru, da podjetje tega znanja nima, je ključna vključitev zunanje partnerje, ki lahko poskrbi za kakovostno zasnovanje in izvedbo projekta uvedbe.

Imamo kompetentno osebo, ki lahko prevzame vodenje vzpostavitve in razvoja internega coachinga.

Karakteristike, ki jih potrebuje primerna oseba.

Imamo osebo, ki je potencialni kandidat za izvajanje coachinga, si to želi in lahko nameni čas izvajanju coachinga.

Pristopi h kreiranju nabora kandidatov in postopek izbire kandidatov

Imamo osebe z vsebinskim znanjem in izkušnjami za reševanje poslovnega problema.

V primeru, da podjetje tega znanja nima, je ključna vključitev zunanje partnerje, ki lahko poskrbi za kakovostno zasnovanje in izvedbo projekta uvedbe.

Imamo sistem za spremljanje in zagotavljanje odgovornosti (npr. coaching platforma), ki omogoča spremljanje doseganja ciljev v vsakem trenutku, na vsaki ravni.

Primer platforme, ki omogoča spremljanje doseganja ciljev na ravni posameznega coacha, prejemnika coachinga in celotne organizacije, je na primer eZgrow, ki jo uporabljajo podjetja, kot so Pfizer, Zavarovalnica Triglav, Electrolux.

Osebe, ki so vključene v zasnovanje in izvedbo projekta, so kredibilne.

Za coaching vrhnjega vodstva ali za reševanje zahtevnejših kadrovskih problemov je pogosto primernejša uporaba zunanjih izvajalcev.

Prejemniki coachinga so zavzeti in fokusirani na doseganje ciljev, zastavljenih med coachingom.

Pred začetkom projekta je treba zagotoviti jasna pričakovanja in odgovornosti vseh deležnikov, ki so vključeni v proces (raven organizacije in vodstva, internega coacha, prejemnika coachinga in tudi njegovega neposrednega vodje).

12.2 STRATEGIJA VPELJAVE INTERNEGA COACHINGA

Usmeritev za prakso

Organizacije naj najprej jasno opredelijo projekt, njegove cilje, obseg dela in ključne vloge/odgovornosti v projektu.

Pred začetkom je smiselno postaviti kazalnike uspešnosti ter sistem merjenja, nato pa je ključno sprotne merjenje, ki organizacijam omogoča, da se tudi morebitni izzivi sproti rešujejo in optimizirajo postopki delovanja.

12.2.1 Opredelitev poslovnega primera

V prvi fazi je treba natančno zgraditi poslovni primer (angl. *business case*) in jasno argumentirati, zakaj se organizacija loteva tega projekta.

Poslovni primer lahko oblikujemo kot odziv na potrebo, ki je v organizaciji že identificirana. Lahko izhaja:

- › iz strateških ciljev organizacije (npr. vzpostavitev bolj odprte komunikacije ali dvig prevzemanja odgovornosti pri zaposlenih);
- › iz pobude posameznih deležnikov (npr. vodja prodaje načrtuje vpeljavo agilnih pristopov v prodajo ali želimo dvigniti veččino vodenja sestankov);
- › iz želje, da v organizaciji proaktivno iščemo poslovne primere, ki bi v posamezni skupini, enoti ali celotni organizaciji imeli največji učinek, kar lahko npr. naredimo v obliki delavnice.

S pomočjo obrazca za postavitev poslovnega primera (glej orodje 2) podjetje poskrbi, da so ključni deležniki uvedbe internega coachinga enotni v samih izhodiščih – kaj želijo doseči, zakaj je to pomembno, kdo se mora spremeniti, kako bomo to dosegli, kako bodo spremljali doseganje spremembe in kdo so ključni deležniki v tem procesu.

Orodje 2: Obrazec za postavitev poslovnega primera

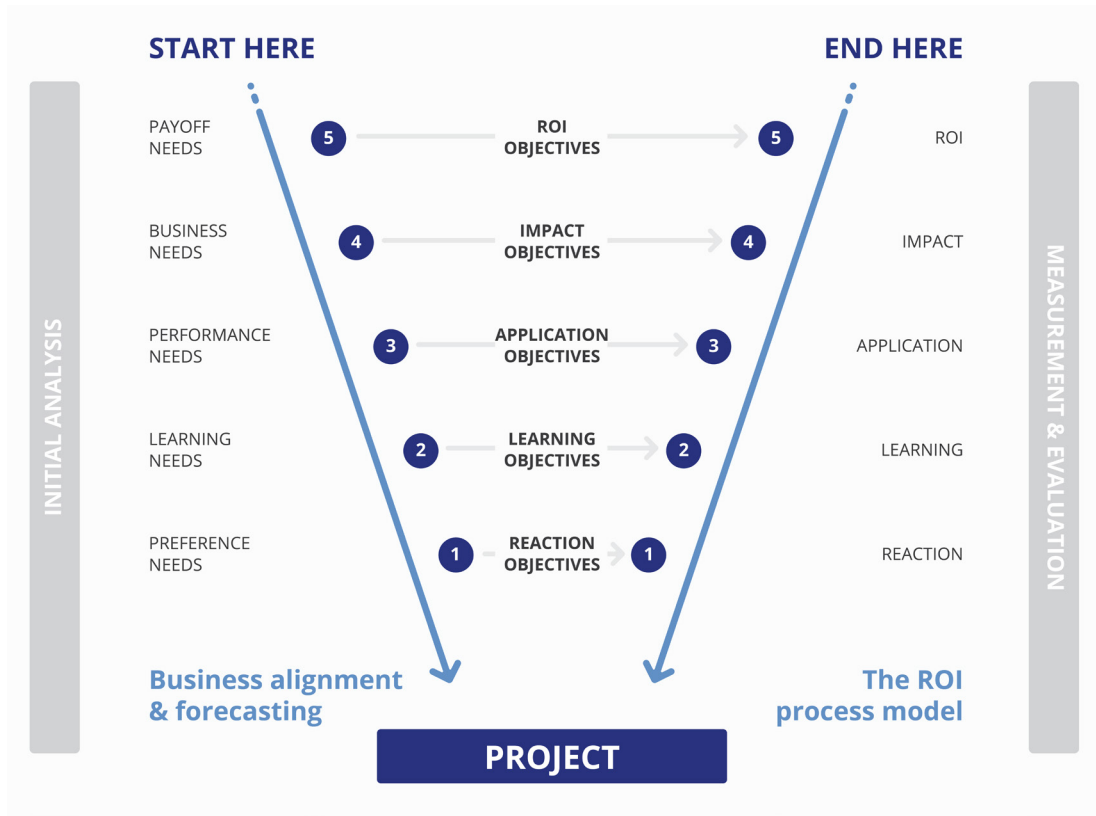
KAJ? Kaj želimo doseči? Priložnosti/izzivi, ki jih naslavljamo s programom.	KDO? Kdo mora spremeniti vedenje?	TARČA Kateri so ključni cilji? Kako bomo vedeli, da deluje? Ključne metrike in tarče za vsako od metrik.
ZAKAJ? Zakaj je rezultat kritično pomemben? Kaj se zgodi, če tega ne bomo naredili?	KAKO? Kako bomo dosegli to vedenjsko spremembo? Katere ukrepe bomo sprejeli za podporo spremembi?	KLJUČNI DELEŽNIKI Komu je doseganje teh metrik najpomembnejše?

12.2.2 Načrt okvira projekta

V načrtu projekta mora organizacija zelo jasno opredeliti poslovni primer: s kakšnim namenom se loteva projekta, kakšne rezultate pričakuje in kako jih bo spremljala. Močan »zakaj« da projektu jasnost, hkrati pa tudi motivacijo udeležениh za sodelovanje v projektu. Skrbno definirana donosnost investicije (ROI) omenjeno motivacijo dodatno utrdi, hkrati pa je tudi merilo uspeha ob zaključku projekta. Za uspeh projekta je to nujen, ne pa še zadosten pogoj, saj mora organizacija cilje prenesti tudi na operativne ravni, do ravni posameznega prejemnika coachinga.

Za določitev okvira projekta lahko organizacije uporabijo model merjenja donosnosti naložb (angl. *ROI model V*) (Phillips, Brantley, Pulliam Phillips, 2012) (glej orodje 3). Tega uporabljajo največje svetovne organizacije iz različnih panog (npr. Amazon, Apple, Bank of America, Pfizer, Microsoft, Walmart). Model omogoča oblikovanje celovite strategije projekta z začetno analizo, s postavljanjem ciljev, z zbiranjem podatkov, ocenjevanjem vpliva in s končno oceno programa.

Orodje 3: Model merjenja donosnosti naložb – model V



Vir: Phillips, Brantley, Pulliam Phillips (2012).

Orodje 4: Ravni merjenja in tipične mere

RAVEN MERJENJA	TIPIČNE MERE
Raven 1	
Reakcija in zaznana vrednost	Zadovoljstvo. Pomembnost. Koristnost.
Raven 2	
Pridobljeno znanje in samozavest	Sposobnosti. Znanje. Kompetence.
Raven 3	
Aplikacija in implementacija znanja	Obseg uporabe. Zaključevanje nalog. Pogostost uporabe. Uspešnost z uporabo. Ovire pri uporabi.
Raven 4	
Poslovni učinki	Produktivnost. Prihodki. Kakovost. Čas. Učinkovitost. Zadovoljstvo kupcev. Zavzetost zaposlenih.
Raven 5	
ROI	Razmerje med koristmi in stroški. Donosnost investicije (ROI). Doba vračanja investicije.

Pogosto se zgodi, da organizacije uspešnost usposabljanj in tovrstnih pobud merijo na zelo splošni ravni. Tipično v obliki vprašalnika takoj po koncu usposabljanja ali coachinga, kjer merijo, kakšno je bilo zadovoljstvo udeležencev in v kakšni meri ocenjujejo, da jim lahko pridobljeno znanje koristi pri njihovem delu. To je prva raven merjenja – reakcije udeležencev (glej orodje 4). Nekatere organizacije se odločijo tudi za preverjanje pridobljenega znanja in/ali veščine, kar je druga raven merjenja. Pri uvajanju internega coachinga spodbujamo, da organizacija predvidi tudi merjenje same aplikacije znanja in veščin v praksi. Vodja mreže internega coachinga že pred začetkom programa nastavi raziskovalno vprašanje: »Koliko prejemnik coachinga pridobljeno znanje in veščine uporablja pri vsakodnevem delu?« Nato skupaj s ključnimi deležniki s pomočjo uporabe »V-modela za merjenje donosnosti naložb« določi:

- › ključne cilje (SMART),
- › aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev in
- › načine spremljanja učinkov.

Že s komunikacijo o raziskavi vplivamo na pozornost udeležencev, tako da so tudi sami že ob začetku procesa pozorni na dejstvo, da gre dejansko za proces vzpostavljanja nove navade. Pride do t. i. učinka Hawthorne, kjer zaposleni, ki so vključeni v projekt, vedenje spremenijo samo zato, ker sodelujejo v projektu, ker vedo, da jih bodo opazovali, ne pa zaradi parametrov samega projekta oz. njegove vsebine.

Tretja raven merjenja torej zahteva prenos pridobljenega znanja in veščin v vsakodnevno prakso, saj bo le tako prišlo do rezultatov na ravni 4 – poslovni učinki. Zavedati se je treba, da kljub temu, da so veščine coachinga (aktivno poslušanje in lovljenje signalov, vodenje z vprašanji, postavljanje ciljev SMART, oblikovanje akcijskih načrtov, spremljanje napredka, podajanje povratnih informacij itd.) pomembna komunikacijska orodja, marsikomu niso naravna in se jih je treba priučiti. Žal se pogosto zgodi, da podjetja vlagajo v razvoj teh veščin pri internih coachih in vodjah, da potem ugotovijo, da jim kljub začetnim visokim stopnjam navdušenja ni uspelo naučenih spretnosti integrirati na delovnem mestu, in se tako vrnejo v stare vzorce vedenja. Zakaj? Ker je težko spreminjati zakoreninjene vzorce vedenja, saj to od posameznika zahteva veliko samokontrole in samodiscipline.

Veščine lahko definiramo kot zmožnosti posameznika, da izvede oziroma dokonča določeno nalogo. Pomembno je, da se zavedamo, da lahko veščine razvijamo in s treningom postajamo vedno boljši. Večkrat ko ponovimo določeno dejanje, bolj se spreminja v navado, ki jo čez čas (po velikem številu ponovitev) začnemo delati popolnoma avtomatično. Navade pa so, kot pravi pregovor, železna srajca, zato jih je težko spremeniti. Predvsem je potrebno veliko volje, motivacije in samodiscipline. Pomembno je, da se zavedamo 4-stopenjskega modela razvoja kompetenc (glej sliko 2), ki preprosto zahteva določeno število ponovitev, da lahko govorimo o razvoju veščine.

Slika 2: Ravni merjenja in tipične mere



Pomembno je, da program usposabljanja internih coachev temelji na treningu, ki vključenim udeležencem zagotavlja dovolj veliko število ponovitev, da lahko govorimo o razvoju kompetence vse do zadnje ravni – nezavedne kompetentnosti. Na tak način lahko zagotovimo, da se znanje prenese v večino, večina pa preide v rutino, ki jo interni coachi uporabljajo pri vsakodnevnem delu.

12.2.3 Postavitev internih standardov

Po postavitvi načrta projekta internega coachinga bi morale biti jasne pričakovane koristi za zaposlene in organizacijo. Za boljše sledenje zastavljenim ciljem je smiselno, da organizacija oblikuje tudi interne standarde tako za prejemnike coachinga kot tudi za interne coache (glej orodje 5). Za coache so lahko npr. takšni standardi število srečanj z vsakim prejemnikom coachinga, podpora v obliki števila interakcij med posameznimi srečanji ipd. Interni standardi za prejemnike coachinga pa so lahko npr. delež opravljenih nalog, ki jih določi coach, ali število ponovitev določene aktivnosti med trajanjem programa (npr. število izvedenih prodajnih pogovorov po novem prodajnem protokolu). Interni standardi za prejemnike coachinga so pogostejši pri coachingu, kjer je cilj razvoj konkretnih veščin pri zaposlenih.

Orodje 5: Postavitev internih standardov

Namen projekta

[predstavitve poslovnega primera in argumentacija »ZAKA« to delamo]

Cilji projekta

[našteti cilji, ki jih želi organizacija s tem projektom doseči; vključeni so tudi cilji, ki so fokusirani na udeleženca samega]

Trenutno stanje

[za vsako od ključnih metrik projekta navedemo trenutni nivo/vrednost]



Ciljno stanje

[za vsako od ključnih metrik projekta navedemo ciljni nivo/vrednost]

Pričakovan vložek

[kakšen je pričakovan obseg dela za udeleženca (vključno z morebitnimi individualnimi in tiskimi coachingi ter samostojnim delom)]

Način spremljanja doseganja ciljev

[za vsakega od ciljev (tudi vmesnih), kako ga bomo merili in kako pogosto]

Kaj je novo ciljno vedenje?

[za vsako od ključnih metrik projekta navedemo trenutni nivo/vrednost]

Kakšne so posledice, če tega ne doseže?

12.2.4 Uskladitev ciljev prejemnika coachinga, njegovega nadrejenega in internega coacha

Usmeritev za prakso

Pred začetkom coachinga je smiselno izvesti usklajevalni sestanek z internim coachem, prejemnikom coachinga in njegovim neposrednim vodjem, v okviru katerega se je smiselno uskladiti o načinu izvedbe ter pričakovanjih, konkretnih ciljih coachinga in določiti kazalnike uspešnosti. Pomembno je, da se na sestanku izpostavi tudi časovni vložek, ki ga bo zahteval proces coachinga.

Pred začetkom coachinga je za vsakega izmed prejemnikov coachinga smiselno izvesti delavnico oziroma pogovor z neposrednim vodjem in coachem, kjer uskladijo cilje, kazalnike uspešnosti in koristi coachinga tako za zaposlenega kot za organizacijo. Cilj sestanka je zagotoviti razumevanje namena in ciljev projekta internega coachinga in vlog, ki jih imajo posamezni udeleženci v procesu. Na sestanku mora vodja predstaviti pomen projekta internega coachinga za organizacijo, za njihov tim in zanj osebno. Prav tako mora vodja pojasniti, da bodo zaposlenemu na voljo viri, ki jih potrebuje za uspešno sodelovanje v coachingu, predvsem to, da bo razbremenjen drugih nalog v časovnem obsegu, ki ga zahteva sodelovanje. Jasno morajo biti navedena pričakovanja tako vodje, internega coacha, organizacije kot tudi zaposlenega. Coach predstavi tako svojo vlogo in svoje odgovornosti kot tudi vlogo in odgovornosti prejemnika coachinga. Dodatna prednost tristranskega sestanka je tudi ta, da ponudi prejemniku coachinga priložnost za dodatna pojasnila v zvezi s procesom ter uskladitev ciljev coachinga. Rezultati kažejo, da je za prejemnike coachinga pomembno, da so cilji usklajeni z vodjo.

Coach mora posebno pozornost nameniti vprašanju zaupnosti. Ker je interni coach zaposlen v isti organizaciji, se nekateri zaposleni ne čutijo dovolj varno, da bi se odprli coachu. Lahko jih skrbi, da bi njihove besede coach prenašal vodji ali drugim kolegom. Na tem mestu mora coach pred vodjo izpostaviti, da so vse informacije, ki jih zaposleni deli v procesu coachinga, zaupne narave, da jih vodja ne more zahtevati in da jih coach ne bo delil z nikomer brez eksplicitnega privoljenja prejemnika coachinga.

V primeru, ko ima posamezen vodja v proces internega coachinga vključenih več podrejenih, lahko individualni sestanek s prejemnikom coachinga in internim coachem nadomesti skupinska delavnica.

Po koncu uskladitvenega sestanka coach in prejemnik coachinga podpišeta tudi zavezo prejemnika coachinga (glej orodje 6). Bolj kot formalen pomen ima ta zaveza pomemben psihološki učinek, saj zaposleni čuti precej večjo odgovornost do svojega sodelovanja v coachingu, če takšno izjavo eksplicitno podpiše.

Orodje 6: Zaveza za udeležence**ZAVEZA PREJEMNIKA COACHINGA**

Jaz [vstaviti ime in priimek prejemnika coachinga] se zavežujem, da bom s svojim coachem [vstaviti ime in priimek internega coacha] sodeloval pri oblikovanju coaching odnosa tako, da bo ta v največji meri v skladu z mojimi potrebami, *in sicer tako*:

- da bom delil, kar vem o svoji motivaciji;
- da bom delil svoje vrednote in kar je zame pomembno;
- da bom sooblikoval pristope, ki mi bodo v oporo;
- da bom prosil za spremembe, kadar mi strategija ne bo ustrezala;
- da bom pred vsakim srečanjem razmislil o tem, kaj hočem od njega odnesti.

Svojemu coachu dajem dovoljenje:

- da me izzove z močnimi vprašanji;
- da od mene zahteva, da ukrepam, kadar bom spoznal, da je zame nekaj pomembno;
- da od mene zahteva, da prevzamem odgovornost za dejanja, ki sem se jim zavezal;
- da zame pripravi vprašanja, o katerih bom moral razmisliti.

12.3 SELEKCIJA INTERNIH COACHEV**Usmeritev za prakso**

Proces selekcije naj bo kakovostno izveden, saj ima lahko izbira ustreznih zaposlenih za vlogo internega coacha učinke na nadaljnjo uspešnost metode internega coachinga.

Organizacije naj mrežo internih coachev gradijo predvsem na zaposlenih, ki so vestni, čustveno stabilni, ciljno usmerjeni in čustveno inteligentni, saj je zaznana uspešnost internega coacha pomembno povezana s temi konstrukti.

Izbira dobrih internih coachev je ključnega pomena za uspešno vpeljavo internega coachinga, razdeljena pa je v tri faze (glej sliko 3).

Slika 3: Faze izbire internih coachev



12.3.1 Izdelava nabora potencialnih kandidatov za interne coache

Izbira dobrih internih coachev je ključna za uspešno vpeljavo in uporabo internega coachinga v organizaciji.

V izhodišču se morajo organizacije odločiti, ali bodo za interni coaching zaposlile nove osebe, ali bodo te naloge opravljale že zaposlene osebe, ali bodo te naloge opravljale za poln delovni čas ali zgolj kot del svojih delovnih obveznosti.

Pri izdelavi nabora potencialnih kandidatov lahko organizacija uporabi enega ali več pristopov.

1. Neposredni pristop h kandidatom, za katere ve, da bi to funkcijo lahko opravljali (npr. so že v preteklosti izrazili to željo, ker imajo s coachingom izkušnje in/ali ustrezno formalno ali neformalno izobrazbo).
2. Odprto vabilo zaposlenim za samonominacijo.
3. Poziv zaposlenim, da nominirajo kolege (sodelavce, podrejene).

12.3.2 Ocenitev in preverjanje razpoložljivosti kandidatov za interne coache

Pri selekciji internih coachev se mora organizacija odločiti, katere lastnosti, veščine in znanja išče, kar je v veliki meri odvisno od namena sheme coachinga, ki jo organizacija želi vpeljati. Organizacija lahko uporabi spodnje smernice za proces selekcije internih coachev (glej orodje 7). Te smernice lahko prilagodi svojim potrebam oz. potrebam projekta. Smernice poleg identifikacije dobrih kandidatov omogočajo tudi identifikacijo šibkih področij kandidata, ki jih je treba v procesu usposabljanja za internega coacha ustrezno obravnavati.

Orodje 7: Evalvacija kandidatov za interne coache

Kandidat:		Ocena kolegov / vodje (1-5*)	Samoocena kandidata (1-5*)	Ocena komisije / glavnega coacha (1-5*)
Nadrejeni:				
Kdo ga je nominiral:				
Ima nenehno željo po učenju in predstavlja zgled učenja iz izkušenj, s čimer povečuje svojo uspešnost v vlogi internega coacha.				
Je usmerjen v njihovo strokovno rast in razvoj.				
Razume model procesa coachinga in ga lahko učinkovito prilagaja glede na potrebe zaposlenih.				
Se iskreno zanima za ljudi in njihovo vedenje ter občuti zadovoljstvo, ko odkrije razlog za specifično vedenje posameznika (t. i. psihološka radovednost).				
Je sposoben jasno in razumljivo artikulirati spoznanja o vedenju posameznika.				
Razume proces spremembe in rasti ter ga zna uporabljati tako, da pri prejemniku coachinga spodbuja pozitivne učinke coachinga.				
Je zavzet in k delu pristopa z veliko mero optimizma ter kreativnosti, je vir idej in predlogov za učenje na delovnem mestu.				
Ima ustrezna strokovna znanja, ki jih zahtevajo področja, ki bodo pokrita z internim coachingom.				
Je odličen poslušalec.				
Zna vzdrževati ravnovesje med prejemnikom coachinga in organizacijo.				
Je sposoben izvajati nemotene tranzicije med različnimi vlogami, ki jih ima v organizaciji.				
Ima nenehno željo po učenju in je zgled učenja iz izkušenj, s čimer povečuje svojo uspešnost v vlogi internega coacha.				
Je zrel in ima dovolj močan ego, da se v primeru kompleksnejšega problema obrne po pomoč.				
Vedno deluje v najboljšem interesu zaposlenega in, če je to potrebno, zaposlenega napoti k drugemu strokovnjaku.				
Občuti zadovoljstvo ob kreptvi organizacije po principu en zaposleni naenkrat (<i>angl. One employee at the time</i>).				
Se zaveda tako podpornega vidika vloge coacha kot tudi vidika izziva.				
Je časovno razpoložljiv.				
Je verodostojen.				
Ima ugled v organizaciji.				

* Ocena od 1 (kandidat sploh ne ustreza) do 5 (kandidat odlično ustreza)

12.3.3 Sporočanje odločitve o izboru izbranim in neizbranim kandidatom

Vsakemu kandidatu, ki je bil vključen v selekcijski proces, je treba sporočiti odločitev ne glede na to, ali je bil izbran ali ne.

Izbrane kandidate je treba obvestiti o tem, da so bili izbrani, zakaj so bili izbrani, pa tudi identificirati šibka področja, ki jih bodo morali obravnavati v procesu usposabljanja za internega coacha.

V primeru zavrnitve je lahko utemeljitev zavrnitve zadnja priložnost za izgradnjo odnosa v kontekstu internega coachinga. Cilj tega sporočila mora biti, da neuspešen kandidat razume, zakaj ni bil izbran v tem trenutku in kaj bi bilo smiselno razvijati, da bo nekoč primeren kandidat. Na ta način zagotovite, da bo imel še naprej pozitiven odnos do internega coachinga, in pustite odprta vrata za morebitno sodelovanje v prihodnje. Če zavrneni kandidati ne razumejo argumentov, zakaj niso bili izbrani, lahko zavrnejo sodelovanje kot prejemniki coachinga v projektu internega coachinga ali pa začnejo s svojim komuniciranjem spodkopavati kredibilnost internega coachinga.

12.4 PROCES USPOSABLJANJA INTERNIH COACHEV

Usmeritev za prakso

Usposabljanje mora biti dovolj poglobljeno in usmerjeno v razvoj veščin.

Po sami izbiri najprimernejših kandidatov za vlogo internega coacha je treba posebno pozornost nameniti njihovem usposabljanju, saj napake v tem procesu puščajo negativne posledice tudi na prejemnikih njihovega coachinga. Usposabljanje lahko razdelimo v tri distinktivne faze (glej sliko 4).

Slika 4: Faze v procesu usposabljanja internih coachev



12.4.1 Analiza kompetenc in priprava individualnega načrta

Usmeritev za prakso

Glede na rezultate raziskave je smiselno, da je v procesu usposabljanja internih coachev največji poudarek na razvoju na cilje usmerjenih kompetenc in vzpostavljanju kakovostnega odnosa pri coachingu.

Interni coachi naj po usposabljanju čim prej začnejo z internim coachingom in s pridobivanjem izkušenj, saj ugotovitve kažejo, da so bolj izkušeni coachi tudi zaznani kot učinkovitejši.

Interni coachi, ki jih vključimo v mrežo, imajo lahko ob pričetku različne izkušnje ter znanja, zato je pomembno, da organizacije usmerijo dovolj pozornosti na skrben izbor, usposabljanje in podpiranje internih coachev. Če se organizacija sistematično loti izdelave nabora potencialnih kandidatov in njihove izbire, že v tem procesu identificira šibka področja posameznega coacha. Za vsakega izmed coachev je treba pripraviti individualen načrt za dopolnitev teh kompetenc.

Poleg specifičnih veščin, za katere coachi usposablajo prejemnike coachinga (npr. prodajne veščine, vodenje zaposlenih, komuniciranje na družbenih omrežjih), vsi coachi potrebujejo temeljni nabor veščin, s katerimi lahko dosežejo vedenjsko spremembo pri prejemnikih coachinga.

Veščine coachinga so sposobnosti in akcije, ki so usmerjene v izboljšanje delovanja posameznika. V nasprotju s svetovanjem coach ne daje odgovorov/rešitev, temveč s postavljanjem vprašanj in vodenjem pogovora usmerja prejemnika coachinga k odkrivanju pristopov, ki bodo zanj najučinkovitejši. Coachev pristop mora biti jasen, relevanten, konstruktiven, pozitiven, motivacijski in osredotočen na iskanje rešitev. Pri tem prejemnika coachinga ne kritizira in v njem ne skuša zbuditi negativnih občutkov, temveč mu pomaga pri iskanju rešitev in načinov za izboljšavo. Za to coach potrebuje predvsem sposobnost opazovanja, poslušanja, empatije, postavljanja relevantnih vprašanj, sposobnost podajanja konstruktivne povratne informacije.

Ena prvih nalog coacha je **ustvarjanje motiviranosti (angl. buy-in) pri prejemnikih coachinga in management sprememb**. Pri tem mora biti coach sposoben zgraditi osebno kredibilnost, pokazati, da dobro obvlada tako veščine coachinga kot tudi specifično domensko znanje za področje, na katerem izvaja coaching. Aktivnosti, skladne s komunikacijskim načrtom (kot je npr. podpora vodstva), in sestanek vodje, prejemnika coachinga in coacha lahko pri tem pomaga, a coach mora biti sposoben to nadgraditi.

Uporaba različnih modelov coachinga

Coach lahko za vodenje prejemnika coachinga skozi proces sprememb uporabi model, kot je Prosci ADKAR. ADKAR je akronim za faze, skozi katere gre prejemnik coachinga v procesu spreminjanja:

- › A – Awareness – zavedanje, da spremembo potrebuje;
- › D – Desire – želja po sodelovanju in doseganju spremenjenega vedenja;
- › K – Knowledge – pridobljeno znanje, ki je potrebno za spremenjeno vedenje;

- › A – *Ability* – sposobnost vpeljave želenih veščin in vedenja;
- › R – *Reinforcement* – zagotavljanje trajnosti spremenjenega vedenja.

Coach lahko pri svojem delu uporablja različne modele (npr. model GROW, model ADAPT, model ABCD itd.), pri čemer je super, da se pred usposabljanjem organizacija odloči za en model in potem spodbuja uporabo istega modela pri vseh internih coachih. Tako bosta jasnejša vloga coacha in protokol kakovostnega coaching srečanja, posledično pa bo tudi bolj poenoten pristop in lažje zagotavljanje določene ravni kakovosti coachinga.

Nadalje mora biti coach sposoben dobro **postavljati cilje in spremljati napredek. Gre za eno najpomembnejših veščin coacha, ki močno sodoloča njegovo uspešnost pri izvajanju procesa coachinga.** Coaching je namreč ciljno usmerjen pristop, zato je postavljanje jasnih, natančno definiranih in čustveno navdihujočih ciljev ena izmed ključnih veščin coacha. Pri tem je proces postavljanja ciljev enako pomemben kot cilji sami, saj prejemnika coachinga spodbudi k temu, da postavi cilje, ki so skladni z njegovim poslanstvom, vrednotami, prioritetami in s tem, kar mu prinaša osebno zadovoljstvo. Pri tem mora coach dodatno upoštevati tudi cilje, ki jih ima organizacija s projektom internega coachinga.

Coach za postavljanje ciljev uporablja kriterije tehnike SMART:

- › S – *Specific* – Jasno postavljene in specifične cilje in aktivnosti je lažje doseči in tudi lažje začeti delati na njih.
- › M – *Measurable* – Merljivi cilji prejemniku coachinga olajšajo spremljanje napredka in zavedanje, kdaj je cilj dosežen.
- › A – *Actionable* – Cilji morajo biti takšni, da ima prejemnik coachinga nad njimi neposredno kontrolo (npr. ima prejemnik coachinga sploh pristojnosti).
- › R – *Relevant* – Cilji morajo biti uresničljivi (prejemnik coachinga mora npr. imeti na voljo dovolj delovnega časa in ustrezne organizacijske vire, da lahko cilj doseže).
- › T – *Timebound* – Časovna omejitev cilja prejemniku coachinga omogoča, da ohranja fokus in motivacijo za dosego cilja.

Cilje SMART prejemniki coachinga lažje dosežejo in tako sami kot njihov coach lažje spremljajo njihovo doseganje.

Ker interni coach dela z večjim številom prejemnikov coachinga hkrati, je zanj pomemba veščina tudi **upravljanje s časom in upravljanje samega sebe.** Odsotnost teh veščin coacha zlahka pripelje v situacijo, kjer čuti preobremenjenost. Veščine, povezane z učinkovitim upravljanjem s časom, coachu omogočajo vodenje seznamov nalog, učinkovito razporejanje prednostnih nalog, strukturiranje nalog in mu pomagajo, da svoj čas namenja pomembnim aktivnostim. Na tem področju mora imeti coach veščine povezane.

Številne izzive, s katerimi se srečuje coach, lahko opredelimo kot **etične izzive**. Tu gre lahko za situacije, ko ima coach občutek, da mora ravnati v nasprotju s svojimi moralnimi vrednotami, ali ko se znajde v konfliktu različnih vlog. Proces coachinga mora biti spoštljiv, zagotavljati zaupen odnos med coachem in prejemnikom coachinga, biti osredotočen na rezultate, ki jih želi prejemnik coachinga, in to ob odsotnosti sodb coacha samega.

Dileme, s katerimi se lahko coach sreča pri svojem delu:

- › meje – kdaj usmerjati in kdaj ne;
- › zaupnost – ali naj coach zadrži neko informacijo zase/med njim in prejemnikom coachinga;
- › konflikt interesov – iskanje ravnotežja med skrbjo za interese prejemnika coachinga in interese širše organizacije.

Pri tem lahko coachu izdatno pomaga supervizija (glej poglavje XY). Interni coachi na tem področju imajo še večjo odgovornost. Napačno ravnanje namreč ne poruši samo njunega odnosa, ampak lahko ogrozi odnos coacha z drugimi prejemniki coachinga ali pa celoten projekt internega coachinga.

Poleg tega se lahko veščine, ki jih coach potrebuje, razlikujejo tudi po drugih dimenzijah. Tako npr. razvojni coaching ali vodstveni coaching ali interni coaching za spremembo kulture potrebuje dodatna specifična znanja.

12.5 SUPERVIZIJA IN GRADNJA SKUPNOSTI COACHEV

Usmeritev za prakso

Treba je vzpostaviti proces supervizije in krepi občutek pripadnosti skupnosti pri internih coachih ter skrbeti za njihov kontinuiran razvoj.

Osredotočenost na cilje zahteva tudi spremljanje doseganja ciljev na vseh ravneh.

Za skupino internih coachev je treba vzpostaviti tudi proces supervizije. To je praksa, v kateri v varnem, podpirajočem in zaupnem prostoru sodeluje več coachev. Supervizija vzpostavi varno okolje, kjer lahko coachi delijo svoje uspehe in neuspehe, ki jih doživljajo v delu s svojimi prejemniki coachinga. Ti kontinuirano nadgrajujejo svoje znanje in izkušnje skozi reflektiven pogovor z drugimi coachi, od procesa pa imajo koristi tako coachi kot tudi njihovi prejemniki coachinga.

Supervizija lahko vključuje:

- › refleksijo, skozi katero coach odkriva številne interne procese, ki se odvijajo v njem pri njegovem delu;
- › odkrivanje slepih peg;
- › obravnavanje etičnih dilem;

- › zagotavljanje, da je coach dorasel nalogi, in odgovornost pred drugimi;
- › pogled na okolje, v katerem deluje coach ali prejemnik coachinga, za iskanje priložnosti za rast v celotnem sistemu;
- › pregled, ali posamezen coach deluje skladno z zavezami, ki jih je sprejel ob prevzemu vloge internega coacha.

Tkach in DiGirolamo (2017) sta pokazala tudi ključne koristi, ki jih coachi prejmejo skozi supervizijo:

- › povečano samozavedanje,
- › večja samozavest,
- › večja objektivnost,
- › povečan občutek pripadnosti,
- › zmanjšan občutek izoliranosti,
- › večja iznajdljivost.

Supervizijo vodi supervizor, ki je običajno najbolj izkušen coach. Poleg znanja coacha mora supervizor obvladovati tudi skupinsko dinamiko in razvoj skupine ter imeti znanje in izkušnje za izvajanje supervizije. Na vsakem srečanju supervizije je treba določiti fokus, npr.:

- › analiza študij primerov, kjer coachi skupaj obravnavajo specifične situacije s prejemnikom coachinga;
- › vzorci in teme, ki jih coach zaznava v celotni organizaciji;
- › opažanja coacha v zvezi z njim samim v kontekstu izvajanja coachingov.

Poleg formalnih strokovnih srečanj coachev v obliki supervizij je za coache smiselno organizirati tudi dodatne neformalne dogodke, kjer se coachi lahko bolje spoznajo med seboj.

12.5.1 Kontinuiran strokovni razvoj internih coachev

Del strokovnega razvoja coacha poteka že v procesu supervizije skozi refleksijo in pogovor, ključno pa je, da coach svoj razvoj nadaljuje tudi po zaključenem usposabljanju pred začetkom izvajanja projekta. Že med selekcijo coachev je za vsakega coacha priporočljivo izdelati razvojni načrt, ki je usmerjen na krepitev njegovih veščin in prednosti ter sistematično odpravljanje slepih peg ali drugih pomanjkljivosti. Vlaganje v razvoj internih coachev ima na organizacijo multiplikativne učinke, saj lahko učinkoviteje dosegajo boljše rezultate pri prejemnikih coachinga, za katere so odgovorni. Dodatna vlaganja (časovna in finančna) v razvoj internih coachev je smiselno vključiti že v fazi načrtovanja projekta. Na ta način lahko coache postopno nadgrajujemo in usposabljammo za bolj kompleksne naloge, kot je npr. izvedba timskega coachinga, kjer je treba obvladovati še več deležnikov v procesu.

Za dolgoročno zagotavljanje visoke ravni kompetentnosti coachev je smiselno kontinuirano spremljati usklajnost opravljenega dela z internimi standardi in vpeljati redno ponovno certificiranje coachev, v okviru katerega coachi vsako leto opravijo praktični preizkus (npr. demonstracija coachinga).

12.6 USTVARJANJE PODPORE IN KOMUNICIRANJE S CILJNIMI JAVNOSTMI

Usmeritev za prakso

Z vidika razvoja trajnostnega sistema coachinga je pomembno tudi interno komuniciranje internega coachinga in prednosti, ki jih prinaša, da se med zaposlenimi dvigne zavedanje o pomembnosti osebnega in profesionalnega razvoja in o vlogi, ki jo ima lahko pri tem interni coach.

Glavnim coachem so lahko v pomoč tudi predstavljene ugotovitve raziskav o koristih internega coachinga ter opisani modeli merjenja učinkov coachinga, ki jih lahko uporabijo za podlago pri oblikovanju lastnih sistemov merjenja uspešnosti internih coachev.

12.6.1 Ustvarjanje podpore za vpeljavo internega coachinga

Kadrovska služba in vodstvo morata skupaj sprejeti odločitev o razvoju internega coachina. Pri tem mora kadrovska služba poskrbeti za prepričljive argumente v korist coachingu in njegovi uspešnosti ter tako zgraditi podporo vodstva. To je predpogoj za njegovo uspešno vpeljavo. Vodstvo pogosto prejema številne pobude, zato je ključno, kako se lotimo pridobivanja pozornosti, interesa in na koncu tudi potrebnih virov.

- › Prilagoditev predstavitve. Vsak član vodstva ima lahko edinstven nabor ciljev, vrednot in predhodnega znanja – ključno je, da je sporočilo prilagojeno vsakemu od njih.
- › Umestitev potrebe po coachingu v širšo vizijo. Redkokatera organizacija ima v svojih strateških načrtih zapisano vzpostavitev internega coachinga. Interni coaching mora biti umeščen kot ključna podpora pri doseganju enega ali več strateških ciljev.
- › Izbira ustreznega trenutka. Poiskati je treba trenutek, ko pride do večjih sprememb v organizaciji – npr. ko se spremenijo prioritete podjetja, ko se zamenja vodstvo, ko se spremeni fokus ali strategija, ko večjemu številu zaposlenih v enakem obdobju postane pomemben večji trend – v tak trenutek je treba umestiti projekt internega coachinga.
- › Izgradnja koalicije. Ne osredotočite se samo na ožje vodstvo, ampak o projektu govorite tudi z drugimi, ki bi imeli korist od projekta ali pa bi bili zainteresirani za sodelovanje kot interni coachi. V večjih sistemih je smiselno v proces vključiti tudi predstavnike sindikatov in sveta delavcev.

Glavni razlogi za vpeljavo internega coachinga so navedeni v spodnjem letaku (glej sliko 5).

Slika 5: Argumenti za vpeljavo internega coachinga

12 RAZLOGOV ZA INTERNI COACHING

1 Hitrejša izgradnja zaupanja Imajo skupno znanje o okolju, zgodovini, ljudeh, kulturi in notranji politiki podjetja, organizacijski strukturi in poslovni strategiji, kar jim omogoča, da hitro zgradijo zaupne odnose s prejemniki coachinga.	2 Boljši razvoj zaposlenih Lahko oblikujejo boljše razvojne načrte zaposlenega, ker vedo, kateri viri so na voljo in kaj zaposleni potrebuje.	3 Utrjevanje vrednot coachinga Metodo coachinga približajo tudi vodjem, kar ima pozitivne učinke, ne le na zaposlene, vključene v proces coachinga, ampak na celotno organizacijo.	4 Stroškovna učinkovitost V primerjavi s stroškom najema zunanjih coachev je razvoj mreže notranjega coachinga povezan z bistveno nižjimi stroški.
5 Kontinuiran razvoj veščin Ne gre za enkratno intervencijo, ampak omogoča kontinuirano spreminjanje vedenja zaposlenih.	6 Večja odzivnost Razvoj veščin lahko impementiran takoj, ko se pojavijo novi izzivi in priložnost.	7 Utrjevanje drugih notranjih mrež Lahko na primer izboljša notranjo komunikacijo, predvsem izogibanje t.i. "silosom", ki lahko nastanejo na različnih funkcijah.	8 Coachi postanejo vodje Omogoča, da zaposleni, ki so bili vključeni v usposabljanje za coache, tudi sami postanejo odlični vodje.
9 Boljša razpoložljivost Zaradi (ne)formalne povezanosti in stalne prisotnosti v podjetju je z notranjimi coachi, v primerjavi z zunanjimi, lažje priti v stik in so bolj razpoložljivi.	10 Boljša vključenost Lahko opazujejo zaposlenega pri njegovih vsakodnevnih dejavnostih, npr. se udeležijo skupnega sestanka ali predstavitve in mu podajo povratno informacijo, bodisi takoj ali kasneje.	11 Večja lepljivost Dejstvo, da so "nekje v bližini", lahko spomni zaposlenega, da ne pozabi na vedenjske novosti, ki jih morda preizkuša.	12 Večja prožnost Če mora zaposleni v zadnjem trenutku odpovedati srečanje, lahko notranji coach preprosto nadaljuje s svojim rednim delom, zunanji pa bi najbrž zaračunal odpovedno pristojbino.

12.6.2 Načrt komuniciranja

Komunikacijski načrt omogoči učinkovito komunikacijo, zagotavlja bolj gladek potek projekta in povečuje možnosti uspeha projekta (glej orodje 8). Komunikacijski načrt poskrbi za postavljanje in uravnavanje pričakovanj, vzdrževanje momenta pri vseh ključnih udeležencih in s tem drugim v organizaciji omogoča spremljanje razvoja projekta.

Komunikacijski načrt omogoča boljše izvajanje projekta, ker:

- › služi kot referenčna točka skozi celotno trajanje projekta;
- › postavi pričakovanja za ključne deležnike o tem, kdaj lahko pričakujejo informacije o napredku projekta;
- › poveča transparentnost projekta;
- › ključnim deležnikom omogoča vključenost v projekt in pravočasno dajanje povratne informacije in usmeritve za projekt;
- › povečuje uspešnost sestankov ali v celoti odpravlja potrebo po njih.

V komunikacijski načrt je potrebno vključiti:

- › **namen in komunikacijske cilje**, kaj želimo s komunikacijo doseči (npr. postaviti pričakovanja v projektu, informirati o napredku projekta, izpostaviti primere dobre prakse, ki izhajajo iz projekta);
- › **pogostost komuniciranja**, kjer določimo, kako pogosto oz. kdaj bomo komunicirali s ciljno skupino (npr. tedensko, četrtno, ob začetku, ob koncu projekta);
- › **ciljno javnost**, kjer opredelimo, komu bo to specifično sporočilo namenjeno (npr. vodstvu podjetja, vsem zaposlenim, kadrovske službi, lastnikom, zunanji javnosti);
- › **komunikacijski kanal in metodo komuniciranja**, s katerima lahko dosežemo ciljno skupino in ki bosta omogočala učinkovit prenos sporočila (npr. vzpostavitev (kick-off) sestanek projektne skupine, interni časopis podjetja, intranet, e-poštno sporočilo, objava na LinkedInu);
- › **nosilca komunikacije**, ki bo sporočilo prenesel ciljni skupini (npr. direktor podjetja/predsednik uprave, vodja projekta ...).

Orodje 8: Izsek iz primera komunikacijskega načrta

NOSILEC	NAMEN	CILJNA JAVNOST	POGOSTOST	KANAL
Predsednica uprave	Izpostavi pomen projekta in pričakovanja, ki jih ima osebno in kot član vodstva od projekta	Člani projektne skupine	Enkrat ob začetku sestanka	Vzpostavitev sestanka z internimi coachi
Vodja projekta	Poročilo o napredku pri projektu: pregled ključnih metrik projekta, izpostavitev odstopanj.	Direktorica kadrovske službe	Četrtno	
Glavni coach	Tedensko preverjanje s pregledom ključnih izzivov in glavnih ciljev tedna	Interni coachi	Tedenski	Video klic
Glavni coach	Sestanek "1 na 1" s coachi, kjer rezultati odstopajo od načrtovanih (npr. zaostajanje pri opravljenih coaching srečanjih pri posameznem coachu, nedoseganje zastavljenih metrik ...) in določitev ukrepov za odpravo odstopanj.	Interni coachi	Tedenski po potrebi	Osebno ali video klic
Predsednica uprave	Podelitev nagrade najboljšim coachem	Vsi zaposleni	Enkrat letno	Letna konferenca vseh zaposlenih
Služba internega komuniciranja, glavni coach	Izpostavitev primerov dobre prakse skozi anekdote, primere dobre prakse (npr. intervjuji s prejemniki coachinga)	Vsi zaposleni	Mesečno	Interni asopis podjetja

13 SKLEPI

Glavni namen dela je bil v središče postaviti internega coacha ter raziskati, kako so določene značilnosti in kompetence coacha povezane z njegovo uspešnostjo, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga. Preučili smo, kakšna je izraženost čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje usmerjenih kompetenc internega coacha in kako se povezujejo z njegovo uspešnostjo pri izvajanju metode coachinga.

Ugotovili smo, da imajo interni coachi višje izraženo čustveno inteligentnost od primerjalne skupine, od osebnih lastnosti sta najvišje izražena odprtost za izkušnje in vestnost. Hkrati smo ugotovili, da so čustveno inteligentnejši interni coachi po mnenju prejemnikov coachinga tudi uspešnejši. Z uspešnostjo coacha so pozitivno povezane tudi na cilje usmerjene kompetence internega coacha. Ugotovili smo, da so izkušnje coacha pomembno povezane z njegovo uspešnostjo. Pri tem je zanimivo, da z oceno uspešnosti internega coacha ni pomembno povezano število ur, ki jih coach na mesec namení procesu coachinga, temveč je pomembnejša kumulativa ur, ki jih je namenil coachingu, vključno z usposabljanji.

Rezultati kažejo, da 9 % variabilnosti v ocenah uspešnosti internih coachev, kot jih zaznavajo prejemniki coachinga, lahko pojasnijo predanost, vestnost, sprejemljivost in nevroticizem (negativen napovednik). Ko je bila modelu dodana še ocena ciljne usmerjenosti internega coacha, kot jo zaznavajo prejemniki coachinga, se je napovedna moč modela dvignila na 68 % pojasnjene variabilnosti ocen uspešnosti internega coacha.

Po drugi strani smo zavrnilo hipotezo, da so interni coachi delovno bolj zavzeti od drugih zaposlenih, zavrnjena pa je bila tudi hipoteza, da je delovna zavzetost coacha pozitivno povezana z njegovo zaznano uspešnostjo.

Prejemniki coachinga uspešnost internih coachev visoko vrednotijo. Coaching ocenjujejo kot zelo uspešen glede na vnaprej določene kazalnike, kot dobro naložbo časa in koristnega za poslovne rezultate organizacije.

Delo izpostavlja vlogo, pomembnost in številne koristi, ki so povezane z vlogo internega coacha, kar lahko prispeva k nadaljnjemu razvoju in profesionalizaciji vloge v Sloveniji, kjer je metoda internega coachinga šele na začetku razvoja. Pozornost je bila usmerjena tudi v koncept kulture coachinga, ki je pomembna za oblikovanje trajnostnega sistema internega coachinga.

Posebno pozornost smo namenili aplikativnemu delu, kjer smo skušali razviti konkretne usmeritve za prakso. Te usmeritve smo strukturirali po fazah in za vsako fazo za posamezno usmeritev ponudili tudi konkretna orodja, ki bralcem iz prakse omogočajo, da lažje prenesejo teoretična dognanja v prakso na način, ki jim pomaga pri oblikovanju kakovostnih programov internega coachinga na različnih področjih.

14 LITERATURA

- Ahern, G. (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: A case study. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(4), 373–383.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of applied psychology*, 91(3), 567–578.
- Ali, Y., Lewis, N. & Currier McAdams, K. (2010). Case study: building an internal coaching capacity – the American Cancer Society coach cadre model. *Industrial and Commercial Training*, 42(5), 240–246.
- Anderson, M. C. (2001). Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching. Pridobljeno s http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/metrix_global_2001_roi.pdf.
- Anderson, V., Pilbeam, S., Hope, S. & Campbell, M. (2012). Coaching for employee and organisational performance: a strategic intervention. V D. Hall, S. Pilbeam in M. Corbridge (ur.), *Contemporary themes in strategic people management: a case based approach*, 182–196. London, Macmillan International Higher Education.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W. & Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management studies*, 39(8), 1111–1137.
- Asay, T. P. & Lambert, M. J. (1999). The empirical case for the common factors in therapy: Quantitative findings. V M. A. Hubble, B. L. Duncan in S. D. Miller (ur.), *The heart and soul of change: What works in therapy* (str. 33–56). Washington, DC: APA Press.
- Athanasopoulou, A. & Dopson S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29 (1) 70–88.
- Auerbach, J. E. (2006). Cognitive coaching. V D. S. Stober in A. M. Grant (ur.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (103–28). New York: Wiley.
- Avsec, A. (2007). Pet velikih faktorjev osebnosti. V A. Avsec (ur.) *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 107–134). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Avsec, A. & Pečjak, S. (2003). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12, 35–49.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work in stress*, 22(3), 187–200.
- Bakovnik, N. (2013). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. *Ekonomski demokracija*, 25(6), 8–10.
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27.

- Blackman, A. (2010). Coaching as a leadership development tool for teachers. *Professional Development in Education*, 36(3), 421–441.
- Blattner, J. (2005). Coaching: The successful adventure of a downwardly mobile executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 3–13.
- 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.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. V K. J. Klein in S. W. J. Kozlowski (ur.), *Multilevel theory, research, and methods in organisations: Foundations, extensions, and new directions* (str. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D. & Halverson, R. R. (1998). Group size and measures of group-level properties: An examination of eta-squared and ICC values. *Journal of Management*, 24(2), 157–172.
- Blessing White (2006). *Employee Engagement Report 2006*. BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. Pridobljeno z <http://www.blessingwhite.com>.
- Bohrer, V. C. (2007). *A study of the relationships between leader emotional intelligence (EI) ability and demographic, performance, job satisfaction measures, and MBTI type in the United States (US) intelligence community*. Saint Louis, Missouri: Webster University.
- Bozer, G. & Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Boyatzis, R. E. (2002). Unleashing the power of self-directed learning. V R. Sims (ur.), *Changing the way we manage change* (str. 13–32). NY: Quorum Books.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning in Education*, 5(1), 8–24.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E. & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
- Brennan, D. & Wildflower, L. (2010). Ethics in coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 369–380). London: Sage.
- Brockbank, A. (2008). Is the coaching fit for purpose? A typology of coaching and learning approaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 132–144.
- Boyce, L. A., Jeffrey Jackson, R. in Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Bush, M. W. (2004). *Client perceptions of effectiveness in executive coaching* (Doktorska disertacija). Pepperdine University, Malibu, CA.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, J. C. (2004). *The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior* (Doktorska disertacija). Stevens Institute of Technology, Hoboken.
- Carter, A. (2005). *Providing Coaching Internally: A Literature Review*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Carter, A., Wolfe, H. & Kerrin, M. (2005). Employers and coaching evaluation. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3(4), 63–72.
- Caruso, D. R. & Wolfe, C. J. (2001). Emotional intelligence in the workplace. V J. Ciarrochi, J. P. Forgas in J. D. Mayer (ur.), *Emotional intelligence in everyday life* (str. 150–167). New York: Taylorin Francis Group.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.

- Cavanagh, M. J., Grant, A. M. & Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
- CIPD. (2010). *Real World Coaching evaluation: A guide for practitioners*. Pridobljeno s https://www.cipd.co.uk/binaries/5350_Real_World_Coaching_Guide.pdf.
- Clutterbuck, D. (2013). Where next with research in mentoring?. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 249–252.
- Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of management*, 38(5), 1550–1581.
- Creswell, J. (2008). *The complete idiot's guide to coaching for excellence*. New York: Penguin.
- Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- Čeč, F. & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
- David, S. A. (2005). Integrating an emotional intelligence framework into evidence-based coaching. V M. Cavanagh, A. M. Grant in T. Kemp (ur.), *Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences* (str. 57–68). Brisbane: Australian Academic Press.
- Day, A. L. & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458.
- Day, N., Surtees, J. & Winkler, V. (2008). *Learning and development: annual survey report*. London: CIPD.
- De Haan, E. (2008). I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 106–131.
- De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(4), 24–44.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.
- De Haan, E. & Nilsson, V. O. (2017). Evaluating coaching behavior in managers, consultants, and coaches: A model, questionnaire, and initial findings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 315–333.
- De Meuse, K., Dai, G. & Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134.
- Dexter, J., Dexter, G. & Irving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. Los Angeles: Sage.
- Dolev, N. & Leshem, S. (2017). Developing emotional intelligence competence among teachers. *Teacher development*, 21(1), 21–39.
- Dolores Vidal Salazar, M., Ferrón Vilchez, V. & Cordon Pozo, E. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423–433.
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H. E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 39–57.
- Drašler, S. (2014). *Upravljanje človeških virov v državni upravi* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.

- Đuvelek, S. (2013). *Metoda individualnega coachinga in mentalno zdravje* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Đuvelek, S. & Lep, Ž. (2019). Merjenje ciljne usmerjenosti coachev – pilotna študija. V D. Brečko (ur.), *Učinkovitost coachinga: zbornik prispevkov coaching konference, 7. junija 2019 v Portorožu* (str. 24–26). Ljubljana: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov.
- Đuvelek, S. & Lep, Ž. (2019). *Merske značilnosti slovenskega prevoda Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga*. Neobjavljeno delo.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435–458.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 21(4), 585–599.
- Evers, W. J., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.
- Feldman, D. L. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Fillery Travis, A. & Lane, D. (2014). Does coaching work?. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 77–90). London: Routledge.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 240–250.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362–377.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P. A. & Goldsmith, M. (2000). Developing leaders: How winning companies keep on winning. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 49–59.
- Furlani, A. & Jevnikar, U. (2012). Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost. *Privzeto*, 28(2), 2017.
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. GALLUP PRESS, New York.
- Gan, G. C. & Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476–493.
- Ganji, M. (2011). *Emotional Intelligence*. Tehran: Savalan.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books
- Germann, P. (2002). *Developing internal coaches: An investment that yields business results*. Boston: MDA Consulting Group.
- Gerstein, M. (1985). Mentoring: An age old practice in a knowledge-based society. *Journal of Counseling and Development*, 64, 156–157.
- Glasser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The development of grounded theory*. Chicago, IL: Alden.
- Gohm, C. L. & Clore, G. L. (2002). Affect as information: An individual differences approach. V L. Feldman Barrett in P. Salovey (ur.), *The wisdom in feelings: Psychological processes in emotional intelligence* (str. 89–113). New York: Guilford Press.
- Gormley, H. & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90–101.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4–17.

- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton: More than Sound.
- Graham, S., Wedman, J. & Garvin Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2-13.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263.
- Grant, A. M. (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. V D. R. Stober in A. M. Grant (ur.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (str. 153-192). Hoboken, NJ, US: John Wiley in Sons Inc.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?. *Australian Psychologist*, 42(4), 239-254.
- Grant, A. M. & Greene, J. (2001). *Coach yourself: Make real change in your life*. London: Momentum Press.
- Grant, A. M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102-115.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J. & Parker, H. M. (2010). 4 The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 125-167.
- Gray, D., Ekinci, Y. & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863-882.
- Gregory, J. & Levy, P. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67-88.
- Gregory, J. B., Levy, P. E. & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-6.
- Green, L. S., Oades, L. G. & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- Greenberg, L. S. & Paivio, S. C. (2003). *Working with emotions in psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Greenberg, L. S. & Rhodes, R. H. (1991). Emotion in the change process. V R. C. Curtis in G. Stricker (ur.), *How people change: Inside and outside therapy* (str. 39-58). New York: Plenum Press.
- Graßmann C. & Schermuly C. C. (2021). Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*. 20(1), 106-126.
- Gray, D. E., Garvey, B. & Lane, D. A. (2016). *A critical introduction to coaching and mentoring: Debates, dialogues and discourses*. London: Sage.
- Gros, S. (2012). *Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7). Pridobljeno s <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0159137>.
- Gruban, B. (2010). Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomski demokracija*, št. 2(2010), 3-6.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.

- Hagen, M. & Garvrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes with the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363–388.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business–unit–level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.
- Heintzman R. & Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, 7(4), 549–575.
- Heintzman, M., Leathers, D. G., Parrott, R. L. & Cairns, A. B. (1993). Nonverbal rapport–building behavior's effects on perceptions of a supervisor. *Management Communication Quarterly*, 7(2), 181–208.
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39–53.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture*. Maidenhead: Open University Press.
- Hawkins, P. & Smith, N. (2010). Transformational coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 231–244). London: Sage.
- Hasanzadeh, R. & Shahmohamadi, F. (2011). Study of emotional intelligence and learning strategies. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 29, 1824–1829.
- Hunt, D. & Michael, C. (1983). *Mentorship: A career training and development tool*. Academy of Management Review, 8(3), 475–485.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2006). *The coaching organization: A strategy for developing leaders*. London: Sage.
- Ibarra H. & Scoular A. (2019). The Leader as a coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110–119.
- ICF (2013). *International Coach Federation*. Pridobljeno s <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978in navItemNumber=567>.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122–1131.
- Jarvis, J., Lane, D. & Fillery Travis, A. (2006). *The case for coaching: Making evidence–based decisions on coaching*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The big five inventory: Versions 4a and 54* [Technical Report]. Berkeley: University of California, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. V L. A. Pervin in O. P. John (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102–138). New York: Guilford Press.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kahn, A. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692–724.

- Kampa Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228.
- Kilburg, R. R. (2006). *Executive wisdom: Coaching and the emergence of virtuous leaders*. Washington: American Psychological Association.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.
- Kim, S., Egan, T. M. & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of public personnel administration*, 34(3), 237–262.
- King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 798–807.
- Kolar, R. & Cmiljanič, M. R. (2013). Notranji coaching za razvoj vodij. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 11(53), 34–40.
- Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M. & Fernandes, P. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90.
- Kotze, M. & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397–427.
- Kralj, M. (2001). Coaching at the top: Assisting a chief executive and his team. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(2), 108–116.
- Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
- Ladergard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29–43.
- Ladyszewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306.
- Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Lazarevič, E. I., Raspor, A. & Nezič, M. (2016). Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije d. o. o. *Raziskave in Razprave*, 9(1-3), 111–155.
- Leach, M. J. (2005). Rapport: A key to treatment success. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 11(4), 262–265.
- Leith, K. P. & Baumeister, R. F. (1996). Why do bad moods increase self-defeating behavior? Emotion, risk taking, and self-regulation. *Journal of Personality in Social Psychology*, 71(6), 1250–1267.
- Lidbetter, K. (2003). For good measure. *People Management*, 9(1), 46–55.
- Linehan, M. M. (2011). Dialectical behavior therapy and telephone coaching. *Cognitive and Behavioral Practice*, 2(18), 207–208.
- Liptak, J. J. (2005). Using emotional intelligence to help college students succeed in the workplace. *Journal of Employment Counseling*, 42(4), 171–178.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G. & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247.
- Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles d. d. Straža* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Longenecker, C. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32–40.
- Luebbe, D. M. (2004). *The three way mirror of executive coaching* (Doktorska disertacija). Union Institute in University, Cincinnati, Ohio.
- Macey, H. W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mahoney, M. J. (1991). *Human change processes: The scientific foundations of psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Marber, J. (2007). Are There Any Tangible Benefits to Coaching and Are There Any Positive Financial Returns. *International Coach Federation*, 33–44.
- May, R. D., Gilson, L. R. & Harter, M. L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- McBain, R., Ghobadian, A., Switzer, J., Wilton, P., Woodman, P. & Pearson, G. (2012). The business benefits of management and leadership development. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *People and Strategy*, 30(2), 30–37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- McKee, A., Tilin, F. & Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 59–70.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331–339.
- McNally, K. & Lukens, R. (2006). Leadership development: An external-internal coaching partnership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(3), 155–161.
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89–101.
- Mayer, J.D. (2001). A field guide to emotional intelligence. V J. Ciarrochi, J. P. Forgas in J. D. Mayer (ur.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific enquiry* (str. 3–24). Philadelphia, PA: Taylor in Francis.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Martinez Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and personality*, 17(1), 3–13.
- Meere, M. (2005). *High cost of disengaged employees*. Victoria: Swinburne University of Technology.
- Mikolajczak, M. & Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 1445–1453.
- Milner J., Milner T. & McCarthy G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56(2), 237–254.
- Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 7(2), 31–42.
- Mone, E. M. & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. New York: Routledge.
- Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 10(2), 76–87.

- Neale, S., Spencer Arnell, L., & Wilson, L. (2011). *Emotional intelligence coaching: Improving performance for leaders, coaches and the individual*. London: Kogan Page Publishers.
- Nguyen C. A., Artis A. B., Plank, R. E. & Solomon, P. J. (2019). Dimensions of effective sales coaching: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 299-315.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Norlander, T., Bergman, H. & Archer, T. (2002). Relative constancy of personality characteristics of a 12-month training program facilitating coping strategies. *Social Behavior and Personality*, 30(8), 773-783.
- O'Broin, A. & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16-20.
- Olivero, G., Denise Bane, K. & Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Orenstein, R. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106-116.
- Parker Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 122-127.
- Peterson, D. B. & Millier, J. (2005). The Alchemy of Coaching: « You're Good, Jennifer, But You Could Be Really Good». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 14-26.
- Phillips, J. J. (2007). Measuring the ROI of a coaching intervention, Part 2. *Performance Improvement*, 46(10), 10-23.
- Phillips, J., Phillips, P. & Ray, R. (2012). *Measuring leadership development: quantify your program's impact and ROI on organizational performance*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Potočnik, B. (2014). Vloga in prispevek coachinga k dobremu počutju in zdravju zaposlenih. V J. Pegan Stemberger (ur.), *Coaching za vseč zdravja in dobrega počutja zaposlenih*, 30. maja 2014 v Ljubljani (str. 26-31). Ljubljana: Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W. & Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health psychology*, 13(1), 39-48.
- Pullen, B. & Crane, E. (2011). Creating a coaching culture in a global organization. *International Journal of Coaching in Organizations*, 8(2), 6-19.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Rak, K. (2010). Pomen odnosa v coachingu: odnos med coachem in klientom najbolj vpliva na uspešnost coachinga. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 28-30.
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2005). Short version of the Big Five Inventory (BFI-K): Development and validation of an economic inventory for assessment of the five factors of personality. *Diagnostica*, 51(4), 195-206.
- Rekalde, I., Landeta, J. & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
- Ridler (2013). *Trends in Use of Executive Coaching*. London: Ridler in Co. Limited. Pridobljeno s <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=39032>.

- Rivers, S. E., Brackett, M. A. & Salovey, P. (2008). Measuring emotional intelligence as a mental ability in adults and children. V G. J. Boyle, G. Matthews in D. H. Saklofske (ur.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing* (str. 440–460). London: Sage.
- Rock, D. & Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and commercial training*, 40(1), 10–18.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Safran, J. D. & Greenberg, L. S. E. (1991). *Emotion, psychotherapy, and change*. New York: Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Solomon, C. & Van Coller-Peter, S. (2019). How coaching aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*. 17(0), a1146.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. V C. R. Snyder in S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 159–171). London: Oxford University Press.
- Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W., Leiter, M. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Scott, D., McMullen, T., Royal, M. & Stark, M. (2010). *The impact of rewards programs on employee engagement*. Pridobljeno s <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-the-impact-of-rewards-programs-on-employee-engagement.pdf>
- Seamons, B. L. (2004). *The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client's boss* (Doktorska disertacija). Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, CA.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning in Education*, 10(2), 204–221.
- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance Instruction*, 30(5), 37–37.
- Shaffer, R. D. & Shaffer, M. A. (2005, August). Emotional intelligence abilities, personality and workplace performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.

- Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismaill, I. A. & Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 241–246.
- Sheldon, K. M. & Houser Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 152–165.
- Smith Glasgow, M., Weinstock, B., Lachman, V., Dunphy Suplee, P. & Dreher, H. (2009). The benefits of a leadership program and executive coaching for new nursing academic administrators: One college's experience. *Journal of Professional Nursing*, 25(4), 204–210.
- Sonesh, S., Coultas, C., Marlow, S., Lacerenza, C., Reyes, D. & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 67(3), 189–217.
- Stern, L. (2001). A new standard for executive coaching. *The Industrial Organizational Psychologist*, 38(3), 135–137.
- Stubbs, E. C. (2005). *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi level examination of the impact of emotional intelligence on group performance* (Doktorska disertacija). Case Western Reserve University, Cleveland.
- Stubbs Koman, E. & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75.
- Svetelšek, A. (2017). Socialno-emocionalno funkcioniranje in staranje. *Kakovostna starost*, 20(2), 19–39.
- Sue-Chan, C. & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260–278.
- Styhre, A. (2008). Coaching as second-order observations: Learning from site managers in the construction industry. *Leadership in Organization Development Journal*, 29(3), 275–290.
- Styhre, A. & Josephson, P. (2007). Coaching the site manager: Effects on learning and managerial practice. *Construction Management and Economics*, 25, 1295–1304.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154–162.
- St John Brooks, K. (2013). *Internal coaching: The inside story*. London: Karnac Books.
- Stober, D. R. (2010). Continuing professional development for coaches. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 405–415). London: Sage.
- Stokes, J. & Jolly, R. (2010). Executive and leadership coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 245–256). London: Sage.
- Štefanec, S. (2014). *Povezava meditacije z delovnim zadovoljstvom, zavzetostjo in spoprijemanjem s stresom* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64–79.
- Tacer, B. (2011). Psihološke dimenzije coachinga: psihološki pristopi so dragoceno orodje pri vodenju coaching procesa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 10–14.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership in Organization Development Journal*, 23(4), 205–214.
- Taie, E. (2011). Coaching as an approach to enhance performance. *The Journal for Quality and Participation*, 34(1), 34–38.
- Takšić, V. (2002). Upitnici emocionalne inteligencije (kompetentnosti) UEK. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*, 10–14.

- Tamkin, P., Hirsh, W. & Tyers, C. (2003). *Chore to Champions: the making of better people managers*. London: Institute for Employment Studies.
- Terry, P. E., Fowles, J. B. & Harvey, L. (2010). Employee engagement factors that affect enrollment compared with retention in two coaching programs – the activate study. *Population health management*, 13(3), 115–122.
- Terblanche, N. H. D. (2021). Managers' responses to the initial stages of the Covid-19 pandemic: an executive coaching perspective. *Personnel Review*, in press.
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. & Greenlees, I. A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(2), 224–235.
- Tice, D. M. & Bratslavsky, E. (2000). Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self control. *Psychological Inquiry*, 11, 149–159.
- Tickle Degnen, L. & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates. *Psychological inquiry*, 1(4), 285–293.
- Ting, S. & Hart, E. W. (2004). Formal coaching. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 2, 116–150.
- Ting, S. & Riddle, D. (2006). A framework for leadership development coaching. *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*, 34–62.
- Tkach, J. T. & DiGirolamo, J. A. (2017). The state and future of coaching supervision. *International Coaching Psychology Review*, 12(1), 49–63.
- Tyler, K. (2000). Scoring big in the workplace. *HR Magazine*, 45(6), 96–102.
- Tsai L. & Barr J. (2021). Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*. 28(1), 1–22.
- Underhill, B. O., McAnally, K. & Koriath, J. J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Splošna uredba o varstvu podatkov (2016). Evropski parlament, EU, 2016/679. Pridobljeno s spleta: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work in stress*, 22(3), 277–294.
- Van der Walt, L. & van Coller-Peter, S. (2020). Coaching for development of leaders' awareness of integrity: An evidence-based approach. *South African Journal of Business Management*. 51(1), a1943.
- Van Kessel, L. (2010). Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev. V A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 7–58). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. in Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118–142.
- Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 407–414.
- Xu, J. & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership in Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.

- Yedreshhteyn, S. (2008). *A qualitative investigation of the implementation of an internal executive coaching program in a global corporation, grounded in organizational psychology theory* (Doktorska disertacija). Rutgers The State University of New Jersey, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275–282.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94–106.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. London: Hachette UK.
- Weinberger, L. A. (2002). Emotional intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215–243.
- Williams, P. & Anderson, S. K. (2005). *Law and Ethics in Coaching: How to solve and avoid difficult problems in your practice*. New York: John Wiley in Sons.
- Williams, S. & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about?. *Work*, 24(3), 325–328.
- Wycherley, I. M. & Cox, E. (2008). Factors in the selection and matching of executive coaches in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 39–53.
- Zager Kocjan, G. (2016). *Engagement, passion, and flow among employees: A theoretical and empirical distinction* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151–175.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2001). *The complete guide to coaching at work*. Sydney: McGraw–Hill.
- Žirovnik Bocelli, M. (2010). Uporaba metod NLP pri coachingu: logične ravni po Robertu Diltsu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 31–34.

15 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje uspešnosti coacha (St John-Brooks, 2013)

Spodaj je navedenih 15 trditev, ki se nanašajo na učinke internega coachinga. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, v kolikšni meri po vašem mnenju ta trditev velja.

1. Koliko je coaching dosegel cilje, za katere ste se dogovorili s coachem?
 - 1 – sploh ni
 - 2 – nekoliko
 - 3 – zmerno
 - 4 – večinoma
 - 5 – povsem
2. Koliko se je coaching ujemal z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?
 - 1 – sploh ne
 - 2 – nekoliko
 - 3 – zmerno
 - 4 – večinoma
 - 5 – povsem
3. Koliko sta način in pristop coacha ustrezala vam in vašim potrebam?
 - 1 – sploh ne
 - 2 – nekoliko
 - 3 – zmerno
 - 4 – večinoma
 - 5 – povsem
4. Koliko je bil coaching uspešen glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?
 - 1 – sploh ne
 - 2 – nekoliko
 - 3 – zmerno
 - 4 – večinoma
 - 5 – povsem
5. Koliko je bil coaching dobra naložba vašega časa?
 - 1 – sploh ne
 - 2 – nekoliko
 - 3 – zmerno
 - 4 – večinoma
 - 5 – povsem

6. Koliko je coaching koristil poslovnim rezultatom?

- 1 – sploh ne
- 2 – nekoliko
- 3 – zmerno
- 4 – večinoma
- 5 – povsem

7. Katere prednosti coachinga ste prepoznali? Označite vse, ki veljajo za vas.

- › razvoj veščin coachinga
- › razvoj prodajnih veščin
- › sprememba vedenja oziroma navade
- › zadovoljstvo z delom
- › višja samozavest
- › večja jasnost
- › osredotočenost
- › varen prostor
- › čas za refleksijo
- › drugo (prosimo za podroben opis):

8. Kateri so dokazi za korist internega coachinga poslovnih rezultatov? Označite vse, ki po vašem mnenju veljajo.

- › povratna informacija direktorja/člana uprave
- › povratna informacija neposrednega vodje
- › povratna informacija tima
- › povratna informacija stranke
- › boljši rezultati pri delovni uspešnosti
- › boljši prodajni rezultati
- › napredovanje
- › drugo (prosimo, podrobno opišite):

9. Kako ste/boste v vsakodnevno delo prenesli, kar ste se naučili?

10. Kaj ste najbolj cenili pri delu s svojim coachem?

11. Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da bi jo coach delal več ali drugače?

12. Ste imeli pogovor/delavnico s coachem in neposrednim vodjo?

da/ne

13. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces?

14. Bi drugim zaposlenim priporočili coaching?

da/ne

15. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, zakaj bi priporočili coaching?

Priloga 2

Tabela 21: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coachinga z vključenimi podlestvicami

Napovednik ($R^2 = 18,6$)	β	$SE \beta$	t	p	toleranca	VIF
Presečišče	21,21	6,94	3,06	0,00		
Vitalnost	0,39	0,19	2,10	0,04	0,52	1,93
Predanost	-0,16	0,07	-2,40	0,02	0,75	1,33
Vpetost	0,01	0,20	0,04	0,97	0,60	1,66
Prepoznavanje	0,13	0,09	1,42	0,16	0,36	2,75
Izražanje	0,06	0,07	0,84	0,40	0,52	1,91
Management	-0,15	0,08	-2,02	0,04	0,42	2,39
Ekstravertnost	0,07	0,12	0,54	0,59	0,64	1,56
Vestnost	0,82	0,22	3,66	<.001	0,67	1,48
Sprejemljivost	-0,14	0,11	-1,32	0,19	0,60	1,67
Nevroticizem	-0,37	0,11	-3,55	<.001	0,64	1,57
Odprtost	-0,30	0,19	-1,59	0,11	0,55	1,83
Ciljna usmerjenost	-1,12	0,74	-1,51	0,13	0,44	2,25
Izobrazba					0,72	1,38
višja-srednja	0,95	0,87	1,09	0,28		
prva b. s.-srednja	-0,14	1,00	-0,14	0,89		
univerzitetna-srednja	2,92	1,40	2,09	0,04		

Tabela 22: Rezultati linearne regresije za napovedovanje uspešnosti internega coachinga z vključenimi skupnimi rezultati

Napovednik ($R^2 = 14,8$)	β	$SE \beta$	t	p	toleranca	VIF
Presečišče	17,96	5,80	3,10	0,00		
Delovna zavzetost	0,09	0,05	1,73	0,09	0,71	1,41
Čustvena inteligentnost	-0,01	0,02	-0,42	0,67	0,53	1,90
Ekstravertnost	0,14	0,12	1,14	0,25	0,67	1,49
Vestnost	0,61	0,21	2,96	0,00	0,74	1,35
Sprejemljivost	-0,23	0,10	-2,24	0,03	0,65	1,55
Nevroticizem	-0,30	0,10	-3,18	0,00	0,71	1,40
Odprtost	-0,12	0,17	-0,72	0,47	0,61	1,64
Ciljna usmerjenost	-0,21	0,63	-0,33	0,74	0,53	1,89
Izobrazba					0,81	1,24
višja-srednja	1,18	0,80	1,47	0,14		
prva b. s.-srednja	-0,77	0,85	-0,91	0,37		
univerzitetna-srednja	1,28	1,22	1,05	0,30		