

# Coaching kao suvremeni menadžerski alat

---

Jurić, Stjepan

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:367837>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjera Menadžment

Stjepan Jurić

## **COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT**

Diplomski rad

Diplomski rad iz predmeta .....
ocijenjen ocjenom .....
Osijek, ..... 20 .....
Potpis nastavnika:

**II RAZINA OBRAZOVANJA**

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjera Menadžment

Stjepan Jurić

## **COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT**

Diplomski rad

**Kolegij: IT Menadžment**

JMBAG: 0010208482

e-mail: jurke26@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: mag.oec. Bruno Mandić

Komentor: mag.oec. Juraj Rašić

Osijek, 2019.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Management

Stjepan Jurić


**COACHING AS A MODERN MANAGEMENT TOOL**

Graduate paper

Osijek, 2019.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Stjepan Jurić

**JMBAG:** 0010208482

**OIB:** 38503300735

**e-mail za kontakt:** jurke26@gmail.com

**Naziv studija:** sveučilišni diplomski studij

**Naslov rada:** Coaching kao suvremeni menadžerski alat

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 16.rujna.2019. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Stjepan Jurić

## **Coaching kao suvremeni menadžerski alat**

### **SAŽETAK**

Svaka organizacija želi iskoristiti svoj najvrjedniji resurs – svoje zaposlenike. Međutim, u suvremenom svijetu svatko od nas nosi se sa brojnim nedaćama zbog čega efikasnost na poslu može patiti i ne davati prave rezultate stoga organizacije pokušavaju postići sve kako bi potaknuli i ohrabрили zaposlenike da daju sve od sebe. Kao jedan od mogućih rješenja spominje se coaching koji se usredotočuje na razumijevanje trenutne situacije, stvaranje dobro izgrađene vizije za budućnost i usmjeravanje puta ka ostvarenju te vizije. Coaching se može promatrati kao razvojni proces koji uključuje strukturiranu i usmjerenu interakciju, uz korištenje prikladnih strategija, alata i tehnika radi promoviranja poželjne i održive promjene koja ide u korist klijentu, a prema mogućnostima i drugim zainteresiranim stranama. On se više fokusira na kratkoročno poboljšanje performansi, ali je usredotočen na razvoj osobe iznutra, a ne na samo davanje određenog znanja koje bi moglo pomoći osobi da poboljša svoju performansu. Međutim, sve organizacije još uvijek nisu prihvatile ovakav način razmišljanja te se njihova primjena u organizacijama uglavnom svodi na onaj dio pružanja određenog znanja, a ne na gledanje sveukupne slike. U radu je prikazan također i jedan primjer organizacije koja je shvatila da je coaching dobar alat koji podiže efikasnost samog pojedinca, a time i cijele organizacije.

Ključne riječi: *menadžment, coaching*

## **Coaching as a modern management tool**

### **SUMMARY**

Every organization wants to use its most valuable resource - its employees. However, in the modern world, each of us is faced with many adversities, which is why efficiency at work can suffer and not deliver the right results, so organizations try to do their best to encourage employees to do their best. One of the possible solutions is coaching, that focuses on understanding the current situation, creating a well-built vision for the future and guiding the path towards achieving that vision. Coaching is a development process that involves

structured and focused interaction, using appropriate strategies, tools and techniques to promote a desirable and sustainable change that benefits the client and opportunities and other stakeholders. It focuses more on improving performance in the short term but is also focused on developing a person from the inside out, rather than just providing specific knowledge that could help a person improve their performance. However, not all organizations have adopted this line of thinking yet, and their application to organizations generally boils down to providing some knowledge rather than looking at the overall picture. The paper also presents one example of an organization that has come to realize that coaching is a good tool that raises the effectiveness of the individual, and thus the entire organization.

Keywords: *management, coaching*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Uloga i važnost menadžmenta u organizaciji</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Teorijske pretpostavke o coaching</b> .....	<b>8</b>
4.1. Razvoj i nastanak coachinga .....	8
4.2. Vrste coachinga .....	12
4.3. Pristupi coachingu .....	15
4.4. Coaching modeli .....	18
4.5. Coaching proces .....	20
4.6. Vrste i karakteristike coacheva .....	23
4.7. Prednosti i nedostaci coachinga .....	25
4.8. Trendovi i budućnost coachinga .....	26
<b>5. Primjena coachinga u menadžmentu</b> .....	<b>31</b>
<b>6. Primjer coachinga na organizaciji iz prakse</b> .....	<b>36</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>39</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>40</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>42</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>43</b>



## **1. Uvod**

Kontinuirane promjene u društvu i poslovnom okruženju zahtijevaju od menadžmenta da pokuša zadovoljiti potrebe potrošača i opstati u poslovnome svijetu, a to znači prilagođavati se promjenama te ih unaprijed iščekivati. Kako bi se organizacija mogla prilagoditi promjenama potreban je zajedničko djelovanje svih zaposlenika koji bi trebali težiti ispunjavanju cilja organizacije, što je moguće ako su zaposlenici dovoljno motivirani i ako imaju volju i osjećaj da su bitni u organizaciji odnosno da se njihov glas čuje. Zbog toga se funkcija i zadatak menadžmenta u posljednje vrijeme premješta odnosno mijenja od uloge kontrolora prema onome motivatora, mentora i vođe te postaje sve važnija. Pravilno i pravovremeno provedena savjetodavna uloga može donijeti mnoge pogodnosti, kako za pojedinca tako i za organizaciju te se uz nju treba nadovezivati i razvoj vještina zaposlenika.

## 2. Metodologija rada

Predmet diplomskog rada je analiza coachinga te njegova primjena u menadžmentu. Svrha rada je utvrditi kako coaching može poboljšati upravljanje organizacijom te dovesti do poboljšanja performansi zaposlenika.

Prilikom pisanja rada korišteni su sekundarni izvori podataka, a oni se najviše odnose na literaturu u obliku knjiga i znanstvenih članaka. S obzirom da je literatura na hrvatskome jeziku oskudna, autor diplomskog rada većinu literature je koristio na engleskome jeziku koju je prevodio samostalno. U praktičnome dijelu rada provedeno je istraživanje na stvarnom poduzeću koje ima razvijeni coaching sustav, a podaci su dobiveni u intervjuu s zaposlenikom te organizacije.

Diplomski rad podijeljen je u sedam poglavlja, od čega je prvo poglavlje uvodno poglavlje koje daje uvod u diplomski rad dok se drugo poglavlje bavi metodologijom rada. U trećem poglavlju analizirana je uloga i važnost menadžmenta u organizaciji. Četvrto poglavlje bavi se problematikom i teorijskim postavkama coachinga gdje se analiziraju razvoj i nastanak coachinga, vrste, pristupi, radni modeli kojima se coaching može opisati, sam proces, različite vrste i karakteristike coacheva, prednosti i nedostaci coachinga te trendovi i budućnost. U petom poglavlju analizirana je primjena coachinga u menadžmentu te razvoj liderskih osobina menadžera. U šestom poglavlju predstavljen je praktični dio rada odnosno primjena coachinga na primjeru jedne organizacije. Sedmo poglavlje je zaključno poglavlje nakon čega dolazi popis literature, slika te tablica.

### 3. Uloga i važnost menadžmenta u organizaciji

Organizacija, prema Bubleu (2000), predstavlja sustav koji se sastoji od međusobno povezanih dijelova, gdje je menadžment njegov ključni dio. Pod njegovim ključnim zadacima ubrajaju se rad s drugima i pomoć drugih, osiguranje da se ispune ciljevi organizacije, konstantna ravnoteža između efikasnosti i efektivnosti, osiguranje da se s ograničenim resursima uspije obaviti zadani posao te paziti na promjene u okolini i reagirati na njih. Sve to može se sažeti kroz ključne funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, vođenje, menadžment ljudskih potencijala i kontroliranje uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava.

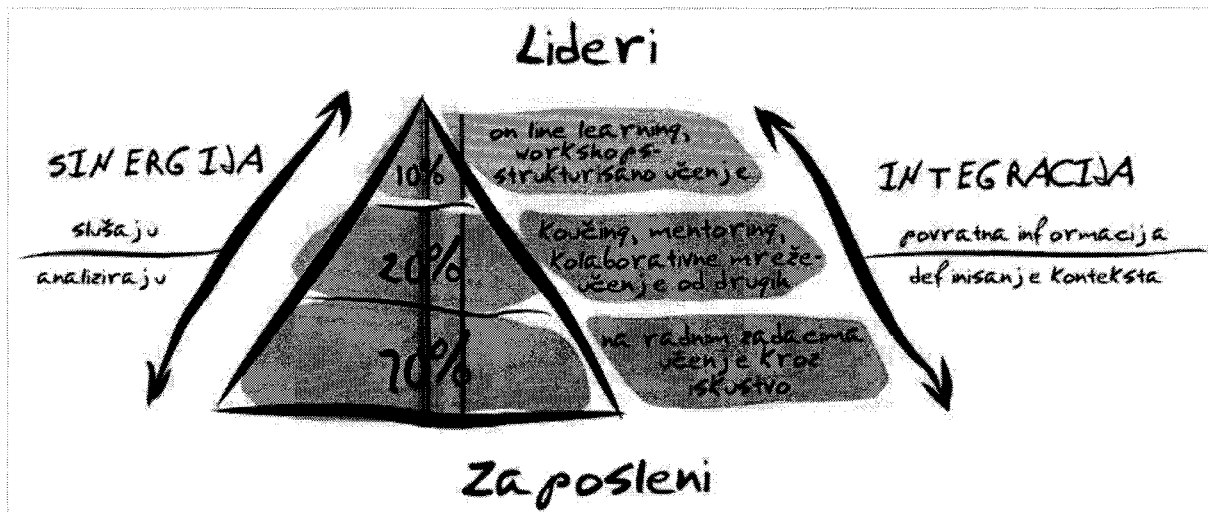
Usmjeravanje ljudi je izuzetno važno u određenoj organizacijskoj strukturi budući da se na taj način osigurava ispunjavanje zacrtanih ciljeva poslovanja. Ono predstavlja preduvjet za uspjeh određene organizacije, a zahvaljujući sve većoj implementaciji računalno-komunikacijske tehnologije u poslovne sustave, vođenje postaje važnije nego li ikada prije. Prema Kampu (1999), većina organizacija je manja i preciznija. Postoji manji broj menadžera koji imaju veću odgovornost. Organizacija je više fokusirana na potrošače, što se obično izražava u samoj misiji organizacije i u anketama koje se provode; sve se češće javljaju timovi koji su usmjereni na zadovoljenje potreba potrošača. Organizacija je upoznata sa fleksibilnijim radnim vremenom i načinom rada zaposlenika. To podrazumijeva zapošljavanje zaposlenika s više vještina, rad u timovima, fleksibilno radno vrijeme ili ponekad čak i rad od kuće te je usmjerena na osnaživanje radne snage. Odluke se donose na licu mjesta, svi su odgovorni i zaduženi za efikasno obavljanje svog posla, te su zaposlenici uključeni u kontinuirano unaprjeđenje poslovanja organizacije. Međutim, kada se pogleda svakodnevna praksa, odnosno kako se novi uvjeti provode u organizacijama te kako zaposlenici obavljaju svoj posao, priča je potpuno drugačija. Većina ljudi je pod velikim pritiskom jer pokušavaju zadovoljiti sve veću odgovornost koja im je nametnuta. Tek nekolicina ljudi osjeća kako ih se cijeni u organizaciji. Velika većina se osjeća zapostavljeno. Ideja osnaživanja radne snage općenito nije dobro provedena jer nije dobro pripremljena. Manji se naglasak stavlja na potrošače, za razliku od kratkoročnih troškova te se često stavlja naglasak na zadovoljstvo vlasnika i ciljeva koje je on postavio nego na zadovoljstvo potrošača. Izgovori za loše poslovanje često su u loše odrađenim anketama ili se rade djelomična poboljšanja koja ne zahtijevaju puno truda. Timski rad uglavnom završava tako

da se individualci pokušavaju nametnuti i dokazati svoj rad, odnosno natječu se s ostalima u timu jer sustav nagrađivanja još uvijek preferira nagraditi pojedince umjesto cijeli tim. Zaposlenici imaju odgovornosti, ali ne i autoritet. Još uvijek moraju svoje odluke provjeravati da li su u skladu s menadžerima, koji donose finalnu odluku. Zaposlenici vrlo rijetko predlažu radikalne ili inovativne promjene u poslovanju ukoliko postojeće poslovanje nije najefikasnije. Zaposlenici primjećuju kako menadžeri uglavnom ne vole da im se sugeriraju promjene jer vole biti glavni te vole biti viđeni kao vrhunski znalci. Menadžeri još uvijek čvrsto kontroliraju zaposlenike jer ne znaju za drugačije te se boje popustiti u toj kontroli i boje se da će doći do „anarhije“. Individualci budu krivi za pogreške, stoga „igraju na sigurno“. Zaposlenici ne vjeruju menadžmentu ili cjelokupnoj organizaciji da će ih se tretirati dobro i na pošten način. Poruke organizacija poput „Ljudi su naša najveća snaga“ smatraju ciničnima i sarkastičnima jer vide kako menadžeri još uvijek imaju miljenike ili jer dovoljno ne poštuju niti ih zanimaju njihove brige i problemi. Većina zaposlenika se ne osjeća sigurno zbog konstantnog restrukturiranja organizacije, što je dovelo do nesigurnosti zadržavanja radnih mjesta. Zbog toga pognu glavu i vrlo rade što im se kaže i nadaju se kako oni neće biti sljedeći koje će se otpustiti.

Prema Bubleu (2013) menadžeri svoj rad trebaju temeljiti na novim modelima u temelje kojih leže sljedeće komponente: „zajednička vizija i hrabra misija, neznatna hijerarhija i široki raspon kontrole, mali samoupravni timovi s rotirajućim vodstvom, sloboda mišljenja i slijeđenja vlastitog instinkta, mnoštvo brzog i ekonomičnog eksperimentiranja, gusta mreža bočnog komuniciranja, politika davanja iznimnih nagrada ljudima koji smisle iznimne ideje, pristup usredotočenosti cijelog tima na razvoj proizvoda i korporacijsko vjerovanje koje potiče zaposlenike da na prvo mjesto stave korisnika“ (Buble, 2013:33).

„Kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnosti i inovatorske sposobnosti mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas, već u još većoj mjeri u budućnosti. Jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžmenta je da motivira svoje suradnike odnosno da inspirira druge, a to često puta ovisi o njegovoj karizmi i njegovim osobnim karakteristikama. Upravo iz tih razloga isti ljudi su, na primjer, voljni slijediti jednoga vođu, ali ne i nekog drugog. Za svakog menadžera je najvažnije da savršeno razumije svoj posao, a još više, da je u stanju razumjeti svoje ljude, odnosno svoje suradnike“ (Sikavica, Bahtjarević-Šiber, 2004: 22-23).

Slika 1. Organizacijsko učenje i menadžment u 21. stoljeću



izvor: Mamula, P. D.T., Kužet, N. (2015). str. 2

Da bi menadžer bio dobar lider, što je prikazano na slici 1, potrebno je koristiti elemente koji će mu pomoći da premosti jaz koji se stvara između menadžera i zaposlenika, a koji se može premostiti s integracijom cijelog sustava koji se temelji na povratnoj informaciji te također sinergija.

„Tri su ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnih menadžera. Prva je (...) u pronalaženju najboljih suradnika. Druga je, u pronalaženju načina za motiviranje svojih suradnika, a treća, bitna odrednica uspješnih menadžera ogleda se u davanju dovoljno slobode suradnicima da radena svoj način. Od modernog menadžera se, kao uostalom i svakog drugog profesionalca, na bilo kojem drugom području djelovanja, očekuje da bude potpuno predan svom poslu. U tom smislu moderan menadžer nema niti klasično, a još manje, osmosatno radno vrijeme. On, u pravilu, radi dok to zahtjeva posao. Visok stupanj samopouzdanja, manja organizacijska zavisnost i puno veća autonomija su karakteristike menadžera budućnosti, koji će za svoj posao biti i izuzetno dobro plaćen. Menadžer budućnosti će biti mlađi od svojih dosadašnjih kolega. On će biti sposoban za donošenje pravilnih odluka u različitim situacijama. Budući menadžer će, u puno većem broju slučajeva nego što je to danas, biti žena, sa svojevrsnim vlastitim, samo ženama znanim, instinktom i osobnošću, vrlo fleksibilna, samouvjeren, bistra i s naglašenim smislom za organizaciju i koordinaciju poslova. Moderni menadžeri (...) moraju prvenstveno znati kako motivirati,

koordinirati i povezati te različite individue, bilo da se nalaze u proizvodnji ili u službama. To znači da se moderan menadžer, nakon što je dobio bitku u okolini s konkurencijom, mora „vratiti“ u poduzeće i posvetiti se usklađivanju odnosa s ljudima. Moderni menadžer se od klasičnog razlikuje i po tome što ne stavlja težište na traženje idealne organizacijske strukture, već se fokusira na upravljanje u skladu s promjenjivom okolinom i zahtjevima konkurencije. (...) Za uspješan menadžment, menadžeri moraju naučiti slušati i biti spremni na kompromis. To znači da je važno slušati i biti potpuno uključen u diskusiju koja se vodi. (...) treba prihvaćati kompromise i prestati razmišljati isključivo o vlastitom području i interesu samo svoje organizacijske jedinice. Svi se menadžeri moraju nečega odreći, ako je to za dobrobit kompanije“ (Sikavica, Bahtjarević-Šiber, 2004: 23-24).

Nadalje, menadžeri moraju biti uzor svojim zaposlenicima. Ovo je važno jer se tako razvijaju vještine koje su potrebne kako bi menadžer bio uspješan i uspješno rukovodio svojim zaposlenicima. Uostalom, ovo dokazuje činjenicu da zaposlenici više primjećuju ono što menadžer radi nego ono što im on kaže da oni trebaju raditi. To znači da menadžeri trebaju voditi računa o onome što govore i o svom svakodnevnom ponašanju jer tako predstavljaju primjer zaposlenika koji je predan svome poslu. Iako biti uzor može stvarati veliki pritisak na menadžera, on mora shvatiti kako ima najveći utjecaj na svoje zaposlenike te da njegovo ponašanje može biti „ogledni primjerak“. Drugi čimbenik koji je važan za menadžera je samosvijest, odnosno menadžeri trebaju moć upravljati sami sobom prije nego što pokušaju upravljati zaposlenicima. Menadžeri moraju biti sposobni raspoznati svoje slabosti i snage te kontrolirati svoje osjećaje kako bi predstavili najbolje od sebe. Treći čimbenik je biti sklon promjenama. Menadžer kao lider mora biti spreman zavoljeti promjene jer se današnji svijet mijenja drastičnom brzinom. Iako možda ne postoji vanjski pritisci za promjenom, efektivni menadžeri će tražiti način kako poboljšati bilo što, odnosno uvesti nekakvu promjenu. Takvi menadžeri ne vole rutine i usredotočeni su na razvijanje kreativnog mišljenja i ideja kod svojih zaposlenika te motiviranje i podupiranje u njihovom ostvarivanju. Četvrti čimbenik se nadovezuje na treći, a radi se o viziji. Da bi promjena bila efektivna, potrebno je razviti određeni okvir, odnosno viziju budućnosti organizacije. Ako menadžer nema jasnu sliku u kojem pravcu organizacija mora ići, tada se ona ne može razviti niti mijenjati. Peti čimbenik je društveno odgovorno poslovanje. Današnji menadžeri moraju održavati povoljan imidž organizacije, što se postiže time da se organizacija doprinosi razvoju društva i očuvanju okoliša. To se može primijeniti kod ne testiranja proizvoda na životinjama, pravedna i etična razmjena, sudjelovanje u društvu i slično. Šesti čimbenik je sposobnost da misli pozitivno.

Vrlo je važno da menadžer pozitivno razmišlja, jer to znači da razmišlja da je sve moguće, odnosno ništa ga ne koči i sprječava da zastane ili ne učini nešto. Vjeruje da se stvari mogu mijenjati na bolje i lakše dolazi do rješenja. Sedmi čimbenik je biti svjestan svojih mana i vrlina na kojima se može poraditi. Osmi čimbenik uključuje tretiranje svojih zaposlenika kao tim koji ima kao zajednički cilj ostvarivanje ciljeva organizacije umjesto tretiranja zaposlenika kao individualce koji imaju potpuno nepovezane zadatke. Način na koji menadžeri vide zaposlenike određivat će način i kojim će upravljati njima. Isto tako, kod nagrađivanja zaposlenika, treba obratiti pažnju da li se nagrađuju individualci ili tim, ako se neki posao radi u timu. Menadžer treba znati što motivira zaposlenike, jednako kao individualce i kao članove grupe, i pružiti im različite mogućnosti kako bi zaposlenici dali svoj maksimum.

## 4. Teorijske pretpostavke o coaching

Coaching je dio menadžmenta koji se brzo razvija i kojemu važnost raste u 21. stoljeću. Coaching ima razne vrste te je raznolikiji od savjetovanja, koji je samo dio coachinga. Iako su podrijetlo i razvoj coachinga različiti od nadzora i savjetovanja, postoji neka veza između pojmova i prakse oba modaliteta. U ovome poglavlju promotrit će se teorijske pretpostavke o coachingu, kao sam razvoj i nastanak, njegove vrste, različiti pristupi, prednosti i nedostaci coachinga te trendovi i izazovi u budućnosti.

### 4.1. Razvoj i nastanak coachinga

Coaching se u poslovnom svijetu može shvatiti u širem smislu kao oblik podučavanja u kojemu se osobi pruža podrška, nevezano da li se radi o organizaciji ili o drugoj primjeni coachinga (Malešević, 2011). Coaching se usredotočuje na razumijevanje trenutne situacije, stvaranje dobro izgrađene vizije za budućnost i usmjeravanje puta ka ostvarenju te vizije. Njegova srž je promišljanje, praksa i djelovanje kako bi se dinamički stvorila poželjnija budućnost. Taylor i Crabb (2017) coaching se odvija na spektru od kratkih i srednjih promjena u izvedbi do značajnih životnih transformacija. To ponekad zahtijeva metaforični kamion za rušenje kako bi se urušili stari obrasci vjerovanja i ponašanja prije stvaranja novog razmišljanja i stvaranja blokova za rast. Međunarodna coaching organizacija coaching definira kao „partnerstvo sa klijentima koje potiče na kreativan proces razmišljanja i koji ih inspirira da maksimiziraju svoj osobni i profesionalni potencijal. Coaching, dakle predstavlja odnos u kome coach pruža klijentu podršku da u potpunosti iskoristi sve svoje potencijale, resurse, uz odgovarajuće tehnike i stilove u komunikaciji, obično jedan na jedan“ (Malešević, 2011:2). Prema Bogićević, coaching se definira kao „razvojni proces koji uključuje strukturiranu i usmjerenu interakciju, uz korištenje prikladnih strategija, alata i tehnika radi promoviranja poželjne i održive promjene koja ide u korist klijentu, a prema mogućnostima i drugim zainteresiranim stranama“ (Bogićević, 2013:150).

Neki od autora navode kako se coaching može promatrati kroz četiri prizme:

- Prvo, coaching je sustav vjerovanja; coachevi polaze od pozicije vjerovanja da ljudi imaju sposobnost identificiranja i rješavanja vlastitih problema ako im mogu prići u pravom mentalnom stanju;



- Drugo, coaching je stil vođenja koji nastoji zadržati vlasništvo nad pitanjima i problemima s pojedincem odgovornim za njihovo rješavanje.
- Treće, coaching je podržan nizom alata je i modela (na primjer, model rješavanja problema GROW).
- Četvrto, postoji skup coaching vještina koje, vješto raspoređene, mogu poduprijeti coache kroz njihovo iskustvo.

Riječ „coach“ dolazi iz mađarskog sela Kocs, gdje su se izgrađivale superiorne kočije za prijevoz konja, nazvane „kocsiszekér“ koje se mogu prevesti kao „vagonod Kocsa“ na mađarskom. Dizajn se širio po Europi u 15. i 16. stoljeću. Englezi su vozilo posudili i nazvali ga „coach“ te je iz toga izveden glagol koji ima za značenje prenijeti osobu od mjesta gdje je bio do mjesta gdje želi biti. Postoje različita objašnjenja kako se pojam počeo upotrebljavati za označavanje coacha kao pomoćnog savjetnika. Prema jednoj opće prihvaćenoj teoriji, riječ „coach“ je prvi put korištena 1840-ih na sveučilištu Oxford za označavanje privatnog učitelja koji je vodio studente kroz različita područja studija ili poduke kada su pripremali ispite. Druga interpretacija je da su bogataši u 19. stoljeću imali sluge koji su im čitali dok su se dugo vozili u svojim kočijama tijekom putovanja. Tako privatni učitelj, tj. coach, može doći pomagati i zabavljati svu djecu čitajući im naglas. Treće tumačenje kaže da se naziv navodno odnosi na multitasking vještine povezane s kontrolom konja koji povlače sa sobom prikolicu. Taj pojam razvio se 1880. u sportu, gdje su američki fakultetski sportski timovi imali trenere (pored menadžera). Kasniji treneri pojavili su se u nesportskom kontekstu radi poboljšanja(kvalitete) izvedbe (van Kessel, 2007).

Prema Bogićević (2013), najveći pomak u coachingu imao Gallwey koji je 1974. godine u svojoj knjizi analizirao unutrašnju i vanjsku igru tenisača, gdje se vanjska igra odnosi na igru protiv protivnika dok se unutrašnja igra zasniva na koncentraciji, samopouzdanju koje ima te na ideji da se ne može dogoditi pozitivan rezultat ukoliko se ne vjeruje u to. Ta unutrašnja igra dijeli se na tri dijela, na svijest o tome kakva je slika realnosti, izbor odnosno gdje se želi biti i povjerenje koje se odnosi na pristup unutrašnjim i vanjskim resursima. Nakon godina proučavanja i rada s Timothyjem Gallweyjem, John Withmore i Bob Kriegel radili su zajedno i uveli sofisticiraniji coaching pristup i proces u organizacije.

1992. John Withmore objavio je knjigu pod nazivom „Coaching for Performance“ i predstavio G.R.O.W. model coachinga koji postaje omiljeno sredstvo za poboljšanje performansi menadžera, pa čak i coacheva širom svijeta. Whitmore se već duže vrijeme smatra pionikom coachinga na radnom mjestu. Njegove su radove i doprinose dobro prepoznale trenerske zajednice. 2007. godine odlikovan je predsjednikovom nagradom Međunarodne trenerske federacije (ICF). Smatra se jednom od vodećih ličnosti u međunarodnoj trenerskoj zajednici (Taylor, Crabb, 2017).

ICF je osnovan 1995. Tijelo je vodeća svjetska organizacija koja zagovara visoke standarde profesionalnog coachinga i etički kodeks. Svi su članovi dobro obučeni, kvalificirani treneri U 2017. godini ICF je zabilježio gotovo 30 000 članova u 138 zemalja; daleko najveća neprofitna organizacija profesionalnog coachinga na svijetu (Taylor, Crabb, 2017).

*Tablica 1. Razlike u coachingu i ostalim sličnim izrazima*

	<b>Coaching</b>	<b>Mentorstvo</b>	<b>Trening</b>	<b>Savjetovanje</b>
<b>Cilj</b>	Poboljšanje performanse u ponašanju radi osobnog profesionalnog uspjeha	Podrška i vodič za osobni ili profesionalni rast.	Transfer specifičnog znanja i vještina.	Poboljšanje performansi koje su ispod standarda
<b>Rezultat</b>	Ostvarivanje ciljeva	Slijed	Rezultati učenjem	Poboljšanje performansi
<b>Pristup</b>	Pomoć pojedincima ili skupinama da otkriju i preuzmu odgovornost u postizanju željenog cilja.	Prijenos formalnog i prešutnog znanja, vještina, najbolje prakse, iskustva, mudrosti i načina razmišljanja.	Prijenos specifičnih znanja i vještina.	Suočavanje, ispravljanje i uputiti o promjeni stava ili ponašanja
<b>Područje</b>	Fokus na klijentovim	Fokus na osobni/karijerski	Pomoć studentu da se	Upravljanje zaposlenikovim

	ciljevima.  Pomoć klijentu da otkrije skrivene potencijale i promijeni ponašanje.	cilj mentora.  Nema specifičnog plana za učenje – može biti formalni ili neformalni.	saznaju specifična znanja i vještine.  Učenje temeljeno na kurikulumu koji je prije određen.	performansom koji je ispod standarda.  Slušanje njegovog problema, davanje feedbacka.
Odnos s klijentom	Kolaborativni	Savjetodavni	Nastavni	Poboljšanje performansi
Vrste komunikacije	Nije direktivna. Postavljaju se pitanja, sluša i daju savjeti.	Direktna i ne-direktna. Postavljaju pitanja, slušaju i daju savjete.	Više direktne nego ne-direktne. Govoriti, savjetovati i postavljati pitanja.	Više direktne nego ne-direktne. Govoriti, savjetovati i postavljati pitanja.
Vremenska orijentiranost	Sadašnjost i budućnost	Sadašnjost i budućnost	Sadašnjost	Prošlost i sadašnjost
Trajanje	Kratko i srednje	Srednje i dugačko	Kratko	Kratko

izvor: Taylor, M., Crabb, S. (2017). str.25-26.

Uz coaching se vežu brojne istovjetne riječi, ali ne znače isto. Treniranje nije isto kao i terapija ili savjetovanje, iako neke od metoda, modela i tehnika koje se koriste u aspektima coachinga proizlaze iz ovih modaliteta. Razlike su prikazane u tablici 1. Tako je coaching nekako najširi pojam koji je usmjeren na unutarnji razvoj pojedinca te coachevi služe da slušaju pitanja i daju savjete kako najbolje iskoristiti vlastite potencijale.

## 4.2. Vrste coachinga

Brojni autori pokušavali su klasificirati vrste coachinga te ih svrstavali u brojne skupine i grupe ovisno o pristupima koji su se koristili. Athanasopoulou i Dopson (2015) dali su vlastitu podjelu vrsta coachinga gdje su identificirali nekoliko skupina:

- 1) Akademski coaching
- 2) Profesionalni coaching
- 3) Osposobljavanje za pružanje povratnih informacija i planiranje razvoja
- 4) Coaching konflikata
- 5) Razvojni coaching
- 6) Coaching u menadžmentu
- 7) Financijski coaching
- 8) Grupni coaching (što se razlikuje od timskog coachinga)
- 9) Zdravstveni coaching
- 10) Coaching s visokim potencijalom
- 11) Coaching znanja
- 12) Coaching vodstva
- 13) Legacycoaching
- 14) Menadžerski trening (tj. Menadžer kao trener)
- 15) Novo dodijeljeni vođa / novi vođa
- 16) Obuka performansi
- 17) Osobni ili životni coaching
- 18) Prezentacija / Komunikacijske vještine / video coaching
- 19) Coaching za upravljanje projektima
- 20) Odnosni coaching
- 21) Coaching rezultata
- 22) Feedbackcoaching
- 23) Duhovni coaching
- 24) Sportski coaching
- 25) Obuka o sukcesiji
- 26) Ciljani coaching u ponašanju
- 27) Coaching tima
- 28) Transakcijski coaching

- 29) Transformacijski coaching
- 30) Virtualni coaching
- 31) Osposobljavanje na radnom mjestu

Neke od definicija pojedinih vrsta predstavljene su u nastavku.

*Coaching karijere* je osmišljen tako da pomogne pojedincima da dobiju novu perspektivu prilikom izbora karijere, pomažući im da prepoznaju što žele od svoje karijere, odluče se i poduzmu potrebne radnje da bi ju ostvarili s naglaskom na kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Coaching pružanja povratnih informacija* upućuje na ispitivanje i planiranje razvojnog procesa kojim trener pomaže zaposlenicima da protumače njihovu procjenu ili 360 feedback u kontekstu osobne i profesionalne povijesti i sposobnosti. Ovo vrsta coachinga uvelike se koristi u organizacijama jer pomaže zaposlenicima pomoći zaposlenicima u njihovim odlukama o karijeri i profesionalnom razvoju (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Coaching konflikata* je praksa koja je prvi put razvijena u siječnju 1996. na Sveučilištu u Philadelphiji, te označava proces u kojem coach i sporna osoba komuniciraju jedan na jedan u svrhu razvijanja razumijevanja spornog sukoba koji se dogodio te razvijaju interakcijske vještine. Cilj osobe koja sudjeluje u razgovoru je imati smisla za sukob i razviti planove za aktivno upravljanje sukobom, kao i specifičnu komunikaciju koja će mu poslužiti za suočavanje sa sukobom (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Razvojni coaching* temelji se na ideji da će zaposlenici naučiti više kada slijede ciljeve koje su definirali sami, umjesto ciljeva koje su definirali drugi. Često uključuje coaching karijere i života čiji je cilj pomoći pojedincima da postignu životnu ravnotežu i također pridonosi njihovom stvaranju fleksibilnije organizacije usmjerene na projekte i učenje (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Grupni coaching* podrazumijeva rad s pojedincima unutar grupa i fokus se kreće od razvoja vođe do razvoja karijere i upravljanja stresom do teambuildinga. Grupno treniranje je drugačije iz coachinga tima i kombinira resurse grupe s prednostima individualnog coachinga (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

Timski coaching podrazumijeva rad s liderom i svakim članom tima tako da utvrde svoju misiju, viziju, strategiju i pravila tima te međusobne odnose. Proces može uključivati i pojedinačno osposobljavanje svakog člana tima kako bi se naučio kako olakšati sastanke i druge interakcije s članovima tima, kako postati učinkovitiji kao tim te ostvarivati visoke performanse kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Coaching vodstva* može imati široki opseg. Jedan od aspekata je razvoj autentičnog vodstva što omogućuje menadžerima svjesnost o stanju u organizaciji stoga će stvoriti organizacijski uređeni stil vodstva (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Obuka o performansama* znači pomaganje zaposlenicima na svim razinama da razumiju bolje posao, potrebne kompetencije i moguće nedostatke u performansama, kao i koje su prilike za poboljšane performansi. Radeći sa zaposlenicima, njihovim šefovima, i drugima unutar organizacije cilj je popuniti praznine u znanju i sposobnostima pojedinaca (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Osobni ili životni coaching* odnosi se na stjecanje svijesti i pojašnjenje osobnih ciljeva i prioriteta i poduzimanje akcija za promjenu nečijeg života kako bi se postigla veća osobna učinkovitost i zadovoljstvo (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Coaching komunikacijskih vještina* znači pomaganje pojedincima u stjecanju samosvijesti o tome kako ih percipiraju drugi i zašto ih se opaža tako. To uključuje i video-snimku suradnika i povratne informacije na temelju njihovih zabilježenih performansi kako bi se dalje osposobili za efikasniju upotrebu verbalne i neverbalne komunikacije, odnosno za upotrebu pravog načina komuniciranja i jezika tijela kako bi se prenosile njihove poruke (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Transakcijski coaching* više je usredotočen na probleme na površinskoj razini kao što su taktičke radnje, praćenje i savjeti s klijentima koji uče tehničku tehniku vještine i tehnike osobne učinkovitosti (ima strateški fokus)(Athanasopoulou, Dopson, 2015).

*Transformacijski coaching* omogućuje trenerima da stvore temeljne pomake u svom svojstvu transformacijom svog načina razmišljanja, osjećaja i ponašajući se u odnosu na druge. Njegova svrha je vodstvo zaposlenika/klijenta da 'dosegnu' svoje "unutarnje resurse", steknu

uvidi koristite ga za stvaranje osobnih i organizacijskih promjena. Prema Hawkinsu i Smithu (2010: 231–2) pravi transformacijski trener sastoji se od četiri elementa:

- a) pomicanje specifičnih uvjerenja, stavova i emocionalne reakcije
- b) rad na više razina istovremeno (tj. na fizičkoj, psihološkoj i emocionalnoj)
- c) pomak trenera iz njegove / njene 'zaglavljene' perspektive 'tijekom sesije, a samim tim i transformacija perspektive uz pomoć programa CLEAR model (sklapanje ugovora, slušanje, istraživanje, radnja, pregled) i
- d) korištenje modela "četiri razine angažmana" za mapiranje veze coachejevih pretpostavki, vrijednosti i vjerovanja na osjećaje koji pokreću ponašanje tako da generiraju posebne odgovore koje coachee pokušava izmijeniti. (Athanasopoulou, Dopson, 2015).

### 4.3. Pristupi coachingu

Posljednjih godina primjećuje se infiltracija raznih vrsta i pogleda kroz čiju se prizmu definiraju različiti pristupi coachingu. Iako je coaching postao široko prihvaćen, sve više je tijekom godina dolazio pod utjecajem niza terapijskih ili osobnih razvojnih pristupa. Iako su pristupi koji su usmjereni na ostvarenje ciljeva temeljeni na kratkim rezultatima, pristupi terapije i osobnog razvoja imaju tendenciju da prodube i produže vrijeme koje je potrebno za osobu koja je pod coachingom. Svaki od pristupa naglašava drugu dimenziju coachinga, a koja se može sažeti u tablici 2.

Tablica 2. Sažeti pristupi coachingu

Pristupi coachingu	Svrha
Humanistički	Coaching se bazira na razvoju osobe i promjeni.
Behavioristički	Svrha coachinga je promjena ponašanja.
Razvoj odraslih	Coaching se temelji na pomaganju klijentima u razvoju i odrastanju.
Kognitivni	Coaching je najvažniji u razvoju prilagodljivih misli.
Usmjeren na ostvarivanje ciljeva	Coaching je usmjeren na ciljeve odnosno na rješavanje problema koji vodi do cilja.
Pozitivni psihologijski pristup	Odvratite pozornost od onoga što uzrokuje i tjera bol na ono što potiče i potičevuće ljude naprijed.
Avanturistički	Cilj je natjerati klijenta da prođe kroz zahtjevne situacije jer će

	tako najbolje naučiti.
Učenje kroz odrastanje	Pristup učenju koji pomaže usmjerenim učenicima da razmišljaju o osobnom rastu i njihovih iskustava.
Sustavni	Coaching je putovanje u potrazi za obrascima.

izvor: Ives, Y. (2008). str 102

*Treniranje iz humanističke perspektive* - temeljeno na Rogerianu. Načela, pozitivne promjene i samoaktualizaciju vidi kao pokretačku snagu ljudske psihe. Coaching se prema ovom pristupu koristi u svojestvenoj sklonosti osobe da se samoaktualizirai želi potaknuti čovjekov urođeni potencijal rasta. Ovaj pristup proizlazi iz snažnog psihoterapijskog naglaska na odnosu praktičar-klijent, sugerirajući da je sam odnos (odnosno njegova toplina i pozitivno poštovanje) glavni sastojak za rast. Također promovira holistički pristup, zahtijeva od trenera da se pozabavi svim aspektima osobe (Ives, 2008).

Peterson (2006) zagovara *biheviornalni pristup* koji priznaje složenost i ljudskog bića i njezine okoline, ali koji se ipak usredotočuje na olakšavanje praktične promjene u odnosu na psihološka prilagođavanja. Ovaj pristup je fokusiran na djelovanje ukoliko gleda u budućnost i nastoji stvoriti promjene i ugraditi ga u stvarni životni kontekst, ali i dalje se snažno naginje osobnom razvoju, naglašavajući potrebu za učenjem klijenata i u manjoj mjeri usvaja terapijski naglasak o trenerskom odnosu (Ives, 2008).

*Pristup razvoju odraslih* temelji se na konstruktivno-razvojnim teorijama: kako se ljudi razvijaju postaju svjesniji i otvoreniji za zrelo razumijevanje autoriteta i odgovornosti i pokazuju veću toleranciju dvosmislenosti. Coaching se iz ove perspektive temelji na ideji četiri glavne faze razvoja i sugerira da se coaching u svakoj fazi treba usredotočiti na pitanja vezana uz fazu razvoja (Ives, 2008).

*Kognitivni coaching* tvrdi da, iako se coaching mora pozabaviti višestrukim aspektima pojedinca, to je prvenstveno kognitivna metoda. Osnova je kognitivnog coachinga gledište da su nečiji osjećaji i razmišljanja proizvod nečijih misli: opažanja, tumačenja, mentalnih stavova i uvjerenja. Kognitivna terapija pomaže klijentima zamijeniti neprilagođene i netočne spoznaje. Auerbach tvrdi da je osnovna funkcija trenera pružiti pomoć klijentu u izazivanju i prelaženja preko njihovih neprilagođenih i iskrivljenih percepcija (Ives, 2008).



*Pristup učenja odraslih* nastoji koristiti coaching za poticanje dubokog učenja. Izlazi iz niza teorija učenja odraslih, poput andragogije koje kolektivno tvrde da odrasli uče reflektirajući se na iskustva. Cox (2006) tvrdi da se, na sličan način, treniranje može promatrati kao pristup učenju osmišljen kako bi se razvijali usredotočeni učenici usmjereni na cilj, koji crpe iz svog prethodnog iskustva s ciljem rješavanja dilema iz stvarnog života. Drugi autori zagovaraju transformativni model treniranja učenja koji nastoji potaknuti kritički odraz coacheeja kako bi doveo u pitanje pretpostavke (Ives, 2008).

*Pozitivan psihološki model* tvrdi da bi coaching trebao raditi na prepoznavanju i nadogradnji klijentovih snaga i treba težiti nadi i sreći. Pozitivna psihologija nastoji potaknuti ljude da gledaju što je dobro i kako im ide dobro u životu kako bi pojačali pozitivno raspoloženje. Pozitivne emocije, tvrdi se, proširuju čovjekov fokus i proširuju pristup intelektualnim i psihološkim resursima te rezultiraju poboljšanim performansama. Iako se određeni aspekti pozitivnog trenerskog modela mogu koristiti za bolje postizanje određenih ciljeva, čini se da je prvenstveno dizajniran tako da ostvari opće poboljšanje i životnu ravnotežu (Ives, 2008).

*Avanturistički model* je odgovarajuća koncepcija coachinga, jer pristup nastoji pritisnuti postojeće granice i istražiti nove granice i horizonte. Prema Kempu (2006) pristup započinje analizom sadašnjeg stanja, utvrđuje željeno odredište i razvija načine kako ga dostići. Pristup uključuje spremnost da klijent prihvati mjeru rizika i neizvjesnosti da se presele na rub svoje fizičke ili psihološke zone komfora - i da je izvan ovog rizika da se dogodi osobni rast. Kemp tvrdi da coaching temeljen na avanturama zahtijeva od sudionika da testira svoje kognitivne, bihevioralne i emocionalne sposobnosti te da provede promjene promjenom formuliranja novih reakcija na ponašanje (Ives, 2008).

Coaching temeljen na *sistemsom pristupu* znači pomaganje klijentu da prepozna dosad nepriznate obrasce ponašanja i oblike povratne sprege, i na taj način vidi svoja iskustva na nove načine. Također ističe holistički prikaz, u kojem različiti drugi dijelovi sustava mogu biti relevantni za to pitanje. Ljudi su složeni adaptivni sustavi u mjeri u kojoj se sastoje od kombinacije interaktivnih sustava na koje utječu promjene i mogu reagirati na promijenjene okolnosti. Model sustavnog treniranja nastoji naglasiti složenost, nepredvidivost i kontekstualne čimbenike te ističe važnost malih promjena; potiče otvorenost, rast i kreativnost. Ovaj pristup smatra da je ravnoteža između stabilnosti i nestabilnosti optimalna za performanse (Ives, 2008).

*Pristup usmjeren prema ciljevima* usredotočuje se samoregulaciju klijenta i u kojem je smjeru usmjeren prema svojim ciljevima. Coaching je u osnovi pomaganje pojedincima da reguliraju i usmjere svoje međuljudske i intrapersonalne resurse da bolje ostvare svoje ciljeve. Primarna metoda je pomaganje klijentu da identificira i oblikuje dobro izrađene ciljeve i razvije učinkovit plan akcije. Uloga trenera je potaknuti ideje i djelovanje i osigurati da su ciljevi u skladu s klijentovim glavnim životnim vrijednostima, a ne raditi na pomaganju klijentu da prilagodi svoje vrijednosti i uvjerenja. U ovoj je koncepciji treniranje u osnovi podizanje performansi i podrška učinkovitim djelovanju, a ne rješavanje osjećaja i misli, za koje se misli da će se posredno rješavati kroz stvarne pozitivne rezultate. Ovakav se pristup ponekad naziva „kratkim odnosno brzim treniranjem“ jer želi ostvariti svoje ciljeve u razmjerno kratkom vremenu i obično se fokusira na relativno definiranom pitanju ili cilju (Ives, 2008).

#### **4.4. Coaching modeli**

Najpoznatiji model je GROW model koji znači:

- Cilj (engl. goal);
- Trenutna stvarnost (engl. reality);
- Opcije ili prepreke (engl. options ili obstacles);
- Želja (engl. Will)

Model su izvorno razvili u 80-ima poslovni treneri Graham Alexander, Alan Fine i sir John Whitmore. Dobar način razmišljanja o modelu GROW je razmišljanje o tome kako bi se planiralo putovanje. Prvo se odlučuje kamo se ide (cilj) i gdje se trenutno osoba nalazi (trenutna stvarnost). Zatim se istražuju razne rute (opcije) do vašeg odredišta. U posljednjem koraku, uspostavljajući volju odnosno želju, osoba se osigurava da želi ići na put i spremna je za prepreke na koje može naići (Ives, 2008).

*Cilj* je prva faza u modelu koji se može podijeliti na tri podelementa: postoji li potreba za coachingom, mogućnost da se postigne dogovor da je coaching prihvatljiv alat te da se razjasni cilj koji se želi postići. Prvo treba razmotriti organizaciju i njenu kulturu. Menadžeri djeluju u organizacijskim kulturama koje mogu podržati ili mogu narušiti stil treniranja. Ako organizacija podržava podučavanje, vjerojatnije je da će članovi tima prihvatiti coaching kao korisno i podržavati ga (Passmore, 2005).

*Trenutna stvarnost* druga je faza u modelu koja se bavi utvrđivanjem trenutne uspješnosti ili trenutne situacije, gdje postoje dvije faze: prikupljanje informacija iz niza izvora i procjenjivanje situacije pomoću prikupljenih podataka. U fazi prikupljanja podataka coach treba imati jasan prikaz koje informacije zaposlenih treba prikupiti kako bi se stvorila jasna slika trenutne situacije na temelju koje će coach napraviti procjenu ima li dovoljno sposobnosti i razumijevanja za probleme koji se predstavljaju pred njim te može li ih riješiti (Passmore, 2005).

*Opcije* su treća faza u modelu gdje je fokus na generiranju i procjeni širokog spektra mogućnosti za poboljšanje ili rješavanje problema koji se postavio na početku. U ovoj fazi generiraju se maksimalan broj alternativnih opcija koje se kasnije procjenjuju te se odabire i fokusira na onu koja najbolje može riješiti identificiran problem (Passmore, 2005).

Četvrta faza u GROW modelu je Put naprijed, ili *Volja za djelovanjem*. Put prema naprijed je faza planiranja djelovanja modela, a može se razdijeliti u pet dijelova: akcijski plan koji se bavi razradom plana prema odabranoj opciji; mjerenje uspjeha i praćenje uspješnosti te na kraju evaluacija cijelog procesa (Passmore, 2005).

Drugi model koji se često spominje je onaj koji je razvio Peter Hawkins također u ranim 80-im godinama prošlog stoljeća, a radi se o sljedećem akronimu CLEAR:

- Ugovor (engl. *Contract*): Otvaranje diskusije, postavljanje dometa, uspostavljanje željenih ishoda i suglasnost s osnovnim pravilima.
- Slušanje (engl. *Listening*): Korištenje aktivnog slušanja i intervencija i pomaganje klijentima da razviju svoje razumijevanje situacije i stvore osobni uvid.
- Istraživanje (engl. *Exploring*): Pomaganje klijentima da razumiju osobni utjecaj koji situacija ima na njih i izazivanje njih da razmisle o mogućnostima za buduće akcije u rješavanju situacije.
- Akcija (engl. *Action*): Podrška klijentima u odabiru načina naprijed i odlučivanju o sljedećem koraku.
- Pregled (engl. *Review*): Zatvaranje intervencije i jačanje temelja, donesenih odluka i dodane vrijednosti. Gdje god je to moguće, klijent u ovoj fazi iznosi svoje postupke, uvida i samo-razmišljanja. Coach također potiče povratne informacije od klijenta o tome što je bilo korisno u procesu treniranja, što je bilo teško i što bi on želio manje ili više u budućim trenerskim razgovorima (Taylor, Crabb, 2017).

Ovaj je model učinkovit za podršku osobi u operativnoj situaciji. Lako se može koristiti za prepoznavanje puta prema hitnom pitanju / problemu, koji je trenutni i neposredni. Model je koristan za generiranje ideja, pomažući klijentu da drugačije vidi situaciju ili identificira i procjenjuje moguće alternative (Taylor, Crabb, 2017).

Coaching model usmjeren na rješenje pomaže ljudima da vide raspon mogućih rješenja koja su im otvorena i kako mogu poduzeti akciju da to rješenje postignu. To može biti osobito korisno kada klijent teško diskutira o sadržaju situacije ili problem shvati kao preteški i ne može ga razdvojiti na svoje sastavne dijelove. Pitanje za trenera u poslu usmjerenom na rješenje nije „Odakle dolazi klijent i koje je pitanje s kojim se susreće?“, to je više kao: "Gdje klijent želi doći i koje korake može poduzeti kako bi stigao tamo?". Model se može definirati kroz četiri koraka:

- 1) Pozitivne slike usmjerene naprijed. Što će klijent raditi (umjesto da ne radi) što će značiti da se problem rješava?
- 2) Prepoznatljive i specifične akcije. Ako klijent zna da je uspješan, mora točno znati što će raditi, dajući mu do znanja da se situacija poboljšava.
- 3) Male, inkrementalne promjene. Treba identificirati male pokazatelje koje će primijetiti klijent ili drugi, pokazatelje koji pokazuju da je klijent na pravom putu.
- 4) Poželjna budućnost. Ova je budućnost ona koju klijent definira i misli da je sposobna postići. Ne treba tražiti preferiranu budućnost ili savršenu budućnost koju klijent smatra da trener želi za nju.

Ovaj je model jednostavan i može se brzo koristiti ako klijent ima ograničeno vrijeme. Također dobro funkcionira kao alat za samopomoć treniranja. Može se koristiti u grupnom treniranju gdje je grupa fokusirana na isporuku rezultata promjene ili uvođenje novog proizvoda, na primjer (Taylor, Crabb, 2017).

#### **4.5. Coaching proces**

Coaching odnosi izrađuju se po mjeri svakog klijenta. Međutim, veliki postotak zadataka koji se stavljaju pred coaching slijede opći format odnosno proces. Coaching proces može se podijeliti u pet faza:

- 1) Ugovaranje;
- 2) Početno postavljanje ciljeva;
- 3) Procjena;
- 4) Provedba i akcijsko planiranje; te
- 5) Evaluacija (Valerio, Lee, 2005).

Coaching je moguć samo ako postoji obostrani *dogovor*. bez obzira na to postoji li formalni, pisani ugovor, mora postojati početni korak u kojem se postiže opće razumijevanje s HR profesionalcem, klijentom, menadžerom i trenerom o tome što će se i kako dogoditi. Sve uključene strane - klijent, menadžer, osoba za ljudske resurse i trener - trebaju razumjeti ciljeve ciljeve osposobljavanja. Također pomaže prenijeti treneru moguće buduće planove za klijenta i ono što se nalazi u planu sukcesije ako takav pojedinac zaista i postoji (Valerio, Lee, 2005).

*Prvi nacrt ciljeva* odgovara na pitanje što trenirati. To može izgledati kao jednostavna stvar za učiniti, ali nije:

- sve strane žele vidjeti određene ishode, a očekivanja mogu biti drugačija ovisno o strani koja sudjeluje;
- kako se proces treniranja razvija, što se podrazumijeva, željeni cilj može se promijeniti;
- mogu postojati privremeni i dugoročni ciljevi;
- mogu postojati poslovni i osobni ciljevi koji se mogu međusobno preklapati i utjecati jedan na drugog (Valerio, Lee, 2005).

Dobar trener temelji se na dobrim podacima. To je važno da trener brzo utvrdi razinu uspješnosti klijenta kako bi razumio veličinu jaza između trenutne izvedbe i buduće željene performanse. Kako klijent trenutno funkcionira? Što se mora poboljšati ili promijeniti da klijent maksimizira performanse? Trener mora odrediti sveukupni obrazac snaga i izazovna područja koja će pomoći klijentu da postavi ciljeve na poboljšanju uspješnosti. Trener i klijent moraju biti u mogućnosti zajedno raditi sa zajedničkim jezikom i skupom pojmova. Najučinkovitiji način za trenera da bi se to postiglo je sustavno prikupljanje podataka ponašanju koje najviše utječe na performansu (Valerio, Lee, 2005).

Faza implementacije i kreiranja akcijskog plana može se dogoditi tek kada su svi uvjeti gore napisani ispunjeni, a to znači da postoji inicijalni cilj koji se želi ispuniti, postoje određena očekivanja u kojem smjeru će ići sami put te je trener upoznat s ponašanjem pojedinca (Valerio, Lee, 2005).

Mnogo je dobrih razloga za procjenu rezultata. Prvo će se htjeti znati poboljšava li se performansa klijenta. Je li ovaj pojedinac uspio napraviti određene promjene u ponašanju potrebne za poboljšanje vodstva? Drugo, trebalo bi se utvrditi utjecaj coaching na druge u organizaciji odnosno kako drugi opažaju promjene koje se događaju. Treće, evaluacija služi kao postupak ponovne kalibracije. Može pružiti vrijedne informacije za trenera i klijenta koji pomažu da prilagode proces coachinga prema vlastitim potrebama. Koja su nova ponašanja pokazana, a koja nisu? Kako se fokusirani coaching treba promijeniti? Kakva radna iskustva ima klijent, a koja su potrebna u tom trenutku? Četvrto, ishod evaluacije može poslužiti kao snažno pojačanje za radni napor uključen u coaching. Kakvi uspjesi mogu klijent i trener slaviti? Gdje su potrebni ponovljeni naponi? Na kraju, evaluacija može pokazati gdje akcijski planovi zahtijevaju ažuriranje i revizija tj. jesu li trenerski ciljevi još uvijek prikladni ili treba li ih preispitati? (Valerio, Lee, 2005).

Suština coaching procesa prema Malešević (2011) je:

- pružanje podrške i jačanje vještina, resursa i kreativnosti klijenata koje on već posjeduje;
- pomagati i omogućava klijentu da bude svjestan svojih smetnji i da ih smanji na minimum i na taj način postigne veći uspeh;
- komunicira sa klijentovim JA koje je kreativno, objektivno, intuitivno, sa puno uvažavanja i povjerenja;
- postavlja relevantna, prava pitanja, kako bi prikupio informacije, otkrio rješenja, osjećanja, ideje i nova razmišljanja klijenta;
- u interakciji sa klijentom: sluša, pruža podršku, motivira, vodi, surađuje, radi na njegovom razvijanju, razumije i pomaže u pronalaganju najboljeg i najlakšeg puta za rješavanje teme (problema).

#### 4.6. Vrste i karakteristike coacheva

Kada se identificira koja osoba treba coaching potrebno je postaviti neka od pitanja, a to su da li menadžer ima vremena i mogućnosti i znanja pomoći mu ili je potrebna vanjska pomoć odnosno profesionalac koji bi mogao efikasnije riješiti problem. Kada se zna tko je bolji za ulogu coacha, treba se odlučiti treba li coaching provoditi na formalni ili neformalni način. Coaching se može obaviti korištenjem profesionalnih usluga treniranja koje pruža neovisna tvrtka ili konzultantska služba, ili to može učiniti sam menadžer ili netko drugi u organizaciji.

*Vanjski treneri* obično su prošli opsežniju trenersku obuku od menadžera i proveli su više vremena trenirajući ljude. Uz svoje temeljne trenerske vještine, vanjski treneri sa stručnošću mogu se uskladiti sa zahtjevima trenera. Na primjer, trener koji je specijaliziran za prodajne vještine može biti doveden radi podrške prodajnom timu. Članovi tima mogu se osjećati sposobnima razgovarati o problemima s vanjskim trenerom o kojem ne bi razgovarali sa svojim voditeljem, a ovi skriveni problemi mogu biti presudni za poboljšanje performansi. Budući da na njih ne utječe unutarnja politika organizacije, vanjski treneri više su spretni u pružanju osjetljivih povratnih informacija, kao i u održavanju objektivnosti i povjerljivosti. Ljudi imaju veću vjerojatnost da će slobodno surađivati i raspravljati o problemima s vanjskim trenerima jer nisu izravno uključeni u svakodnevni posao organizacije. Vanjski trener nije opterećen predrasudama ni o coacheeju ni o organizaciji. To znači da često mogu vidjeti stvari koje nisu očite menadžeru ili ljudima ugrađenim u kulturu i procese organizacije. Također, budući da vanjski trener nema dodatne odgovornosti menadžera, mogu se usredotočiti isključivo na potrebe coacheeja prije, tijekom i nakon trenerske sjednice. To može dovesti do intenzivnog, visokoenergetskog oblika treniranja koji može u kratkom vremenu dati značajne rezultate (van Kessel, 2007).

Nedostatci vanjskog treniranja uključuju njegove troškove, jer će uvijek biti skuplji od korištenja postojećih resursa. Također bi se moglo smatrati da nedostatak intimnih znanja trenera o organizaciji kulture i procesa može biti problem. Interakcija između trenera i trenera treba stvoriti poboljšane vještine i znanja koja se mogu uključiti u kulturu i procese organizacije. Na primjer, da bi coacheejeve ideje morale biti usvojene, organizacija će možda morati napraviti značajne i skupe promjene u jednom od svojih sustava. Ovakav problem može se izbjeći ako menadžer coacheeja ima redovitu komunikaciju s trenerom i osigurava da ideje koje su izvan okvira određenog razvoja budu obaviještene od strane poslovnog tima za razvoj koji ih može dalje istražiti (van Kessel, 2007).

Iz mnogih razloga, kao što su pritisci vremena ili proračuna, organizacija neće imati luksuz koristiti profesionalnog trenera. To znači da treba *interno* poduprijeti trenerske potrebe zaposlenika. Međutim, s obzirom da vrlo malo organizacija zapošljava profesionalne trenere, ako se neće koristiti vanjski trener, onda zadatak obično padne na samog voditelja člana tima ili menadžera.

Glavna prednost u organizaciji korištenja unutarnjih trenera je što nemaju izravne troškove koje bi angažirali vanjskog trenera. Također, s obzirom da se radi u istoj organizaciji, coachu se pokazuje dobra prilika da se dobro upozna sa zaposlenicima te se gradi povjerenje i poštovanje. Pored toga, budući da se neprestano komunicira stimom, bit će mnogo više prilika za utjecaj na njih nego što bi to imao vanjski savjetnik. To možda nije tako primjenjivo ako je interni trener netko izvan tima ili odjela, osim ako je trener već u čestim kontaktima zbog prirode same aktivnosti. Važno je da tko god obavlja ulogu unutarnjeg trenera ima na umu da je tradicionalni korporativni pristup „zapovjedništva i kontrole“ u ovim okolnostima neprimjeren. Umjesto toga, treniranje naglašava:

- Suradnja umjesto kontrole
- Prenošenje veće odgovornosti
- manje razgovora i više slušanja
- Davanje manje naredbi i postavljanje više pitanja
- Davanje konkretnih povratnih informacija umjesto donošenja prosudbi (van Kessel, 2007).

No, korištenje internih trenera ima i neke nedostatke i toga je važno biti svjestan. U kratkom roku trenerske aktivnosti mogu imati štetan utjecaj na vrijeme coacha ako je on menadžer i eventualno na produktivnost. Uz pomno planiranje, ovi nameti su kratkotrajni i daleko su odmjereni dugoročnim koristima. Bilo koji interni trener mora imati sposobnost prilagođavanja svog načina komuniciranja onome koji najviše odgovara toj aktivnosti. Trener se mora moći odreći kontrole radi suradnje i pažljivim i dobro osmišljenim pitanjima izvući rješenje iz kolege. Drugi problem koji unutarnjim trenerima može stvoriti probleme je uplitanje pritiska u njihove vlastite zadatke, što im može spriječiti da imaju vremena koje žele (i znaju da im treba) kako bi pravilno trenirali. Ti pritisci mogu natjerati trenera da preuzme kontrolu ili znači da nemaju vremena za istraživanje problema ili problema s kojim će se suočiti i navesti trenera na razmišljanje o rješenju. Stav kolege i kultura organizacije također igraju značajnu ulogu u tome koliko će biti učinkovit trening. Ako je kultura



organizacije takva da zaposlenici vide da izražavanje ideja i preispitivanje stvari šteti njihovim izgledima, čuvat će ih se u pristupu osposobljavanju. Može se tvrditi da je nemoguće da menadžer djeluje kao trener, s obzirom na svoj autoritet nad svojim timom. To nije nužno prepreka, pod uvjetom da u radnom odnosu postoji istinsko povjerenje i poštovanje (van Kessel, 2007).

Značajke koje su ključne za temeljnu konstrukciju sustava coachinga trebaju se temeljiti na sljedećim karakteristikama:

- Individualizirani pristup svakom klijentu,
- kolaborativni,
- usmjereni na klijenta i njegovu dobrobit,
- orijentirani na rezultate;
- usredotočenost na konstruiranje rješenja, a ne na analizu problema;
- usmjeren prema cilju koji je razvijen i postavljen u suradnji trenera i klijenta;
- usmjerenost na izgradnju sustavnog procesa usmjerenog na cilj kako bi se ubrzao postizanje cilja (van Kessel, 2006).

Nadalje, trener se vidi kao stručnjak u olakšavanju dizajniranja akcija koje vode ka postizanju tih ciljeva i stvaranju svijesti klijenta za promociju učenja i razvoja. Napokon, stručnost specifična za domenu u izabranom treneru ne fokusira se samo na učenje; coaching je usmjeren na poticanje neprekidnog usmjeravanja i samoreflektivnog učenja, poticanje samoreguliranog napretka za omogućavanje održivog razvoja i upravljanje odgovornosti.

#### **4.7. Prednosti i nedostaci coachinga**

Coaching se smatra korisnim za mnoge organizacije u smislu poboljšanih performansi i efikasnog timskog rada. Pored toga, upotreba ovih alata rezultirala je visokim učinkom razvojem voditeljskih vještina kod zaposlenika. Osim što su rukovodstvo i coaching izvršnih vlasti povezani s potencijalom za poboljšanje kompetencije kandidata s visokim rezultatima, čineći ih dobro pripremljenim za preuzimanje lidera u budućnosti. Slijedom toga, povećana razina vještina osoblja služi kao sredstvo konkurentne prednosti za organizaciju. Budući da su organizacije izložene redovitim promjenama koje se događaju u vanjskom okruženju, one se moraju prilagoditi njima. Drugi pozitivni efekt je da coaching ima povoljan utjecaj na

organizacijsku kulturu organizacije koja se odražava kroz pozitivnost u stavu zaposlenika i povećana motivacija (Passmore, 2005).

Nema inherentnih nedostataka u procesu coachinga. Međutim, loše rukovanje i integracija ovih alata u organizaciji može stvoriti probleme. Na primjer, forsiranje coachinga bez temeljite analize trenutnih i potrebnih vještina može rezultirati treningu koji se ne uspijeva baviti područjima razvoja vještina. Kao rezultat toga, organizacija završava ulaganjem svojih resursa u neuspjeli pokušaj osposobljavanja. Uz to, sposobnost prepoznavanja prepreka za treniranje može ugroziti njegovu učinkovitost organizacije (Passmore, 2005). Također, za menadžment se očekuje da će odvojiti svoje vrijeme kako bi pomogao u razvoju svojih zaposlenika, što ga može odvući od primarnih poslova. Kada se karakteristike trenerskog vodstva provode loše ili su integrirane neučinkovito, tada to može stvoriti probleme na više razina. Bez odgovarajućih vještina, veći je rizik da će pojedinci dobiti savjete koji se ne bave određenim područjima za razvoj vještina, iako je namjera to učiniti.

#### **4.8. Trendovi i budućnost coachinga**

Može se navesti nekoliko razloga zašto se treniranje tako brzo širi i zašto je toliko popularno u posljednjih desetak godina. Ljudi se suočavaju sa složenijim izazovima i problemima u životu i na radu. Često ih se uhvati kako razmišljaju o svojim osjećajima i životnoj situaciji, i na poslu i izvan njega. Organizacije su suočene s intenzivnom konkurencijom, i kao rezultat toga moraju se učinkovito koristiti ljudskim kapitalom. Lakše organizacijske strukture i tanak menadžment zahtijevaju samoreguliranje i samostalno usmjeravanje ponašanja. Organizacije i njihovi zaposlenici moraju se nositi s različitim vrijednostima, mišljenjem i perspektivama te se moraju kontinuirano otvarati i prilagođavati povratnim informacijama iz okruženja koje zahtijeva kontinuirano učenje. Tradicionalni top-bottom i autokratski stil vođenja nije kompatibilan sa zahtjevima današnjih organizacija koje se temelje na otvorenosti prema povratnim informacijama i učenjem. Jedinostveni treninzi (seminari i radionice) nisu tako učinkoviti u pomaganju polaznicima da kontinuirano uče iz svojih iskustava; razvoj mora postati više usredotočen na ljude i prilagoditi se pojedincima. S obzirom da se u današnjem radnom okruženju promjene događaju stalno, organizacije zahtijevaju da usluge obuke i razvoja budu mnogo višeučinkovitije u pomaganju ljudima da 'nauče kako učiti' (kontinuirano učenje) i primjenjuju ono što je naučeno na radnom mjestu (učenje o akcijama i kompetencijama). Ponekad postoji nesklad između zaposlenika / menadžera i položaja i mnogih ljudi. Coaching se smatra učinkovitijom metodom učenja od tečajeva i predstavljen

je kao obećavajući alat za poboljšanje performansi pojedinca. Istraživanje u Velikoj Britaniji koje je predstavio van Kessel (2005) pokazalo je da samo 16% sudionika vjeruje da su tečajevi najviše učinkovit način da ljudi nauče na poslu. Međutim, 96% ispitanika to misli za coaching kao učinkovit način za promicanje učenja u organizacijama.

Neki postojeći trendovi u općoj ekonomiji i društvu zasigurno će oblikovati i coaching. Ono što može sigurno oblikovati coaching su sljedeći trendovi:

- S očekivanjem da će umjetna inteligencija zamijeniti mnoge ljude u profesijama koje se oslanjaju na znanje i linearnu misao, poput medicine i prava, tisuće se školuju za polja poput treniranja, gdje su intuicija, kreativnost, vještine ljudi i komunikacijski alati teže kopirati u strojevima.
- Vještine treniranja postale su široko rasprostranjene među zaposlenicima koji upravljaju drugima.
- Sve se češće javljaju negativne priče oko coachinga te neuspjeli pokušaji.
- Povećava se broj osnovanih coaching škola koje se kreditiraju, ali se obuka trenera sve se češće pojavljuje na sveučilištima koja imaju visoku školarinu.
- Kako klimatska kriza i dalje raste, razvijat će se komunikacija na daljinu, rad od kuće, virtualni sastanci i drugi oblici rada na daljinu.
- Webinarški alati za obuku, video chat i ostali komunikacijski sustavi na daljinu razvijaju se i poboljšavaju.
- Znanstvena istraživanja o coachingu su u porastu, što dokazuje znanstvenu osnovu za coaching rezultate uz neuroznanost.
- Pozitivna psihologija postala je izvor moćnih alata za coaching.
- Tehnologija će i dalje brzati moderni život sve bržim tempom, a većina će ljudi doživjeti nekoliko velikih prijelaza u svom životu.
- Broj profesionalnih organizacija i certifikata za koje se tvrdi da su „najbolji“ i dalje se povećava te se radije radi s certificiranim trenerima, ali još uvijek coaching nema relevantnu regulaciju (Brennan, 2008).

Ako se nastavi trenutačni trend u coachingu, što će se vjerojatno dogoditi u

a) 10 godina:

- o Povećan broj trenera: Broj novih profesionalnih trenera nastaviti će eksponencijalno rasti. Broj profesionalnih trenera vremenom će se smanjivati,

a manje pripremljeni, manje motivirani treneri će odustati zbog povećane konkurencije.

- Coach doseg: Treniranje se više neće smatrati egzotičnim ili samo za bogate i slavne. Danas je gotovo jednako uobičajen kao i osobni trening. Osim toga, u cijelom će društvu postojati neprofesionalni treneri i mnogi će ljudi iskusiti prednosti treniranja od djetinjstva nadalje.
- Obuka za predavanje: tehnologija će pružiti trenerima izvrsne mogućnosti za međunarodno osposobljavanje svojih klijenata, ali lokalne osobne veze i dalje će biti važne, jer se tehnologija i dalje integrira s mrežom i izvan mreže. Obuka u korporativnim postavkama može se i dalje isporučiti osobno, no većina obuke vjerojatno će se odvijati putem računala, pametnih telefona i drugih mobilnih uređaja.
- Naknade za treniranje tj. cijena: Naknade za coaching tradicionalno su visoko povećane od početka treniranja. Naknade će se sravniti s daljnjim rascjepom između relativno male skupine elitnih certificiranih trenera koji isporučuju vrhunske, visoko plaćene treninge i mnogo veće skupine trenera koji nude niže plaćene usluge.
- Propisi o treniranju: Profesionalni treneri mogu se regulirati u nekim zemljama, a još mnogo ih je u procesu izrade propisa. Ovi propisi zahtijevat će obuku, certifikate i / ili fakultetske stupnjeve specifične za trenera, kao i pridržavanje standardiziranih etičkih kodeksa kao zahtjeva za trenere koji treniraju plaću.
- Trening trenera: Mnoge škole trenera u privatnom vlasništvu prestat će s radom, ostavljajući većinu škola za treniranje koje je odobrio ICF ili su usklađeni sa sveučilištima. Obuka za trenere odvijat će se putem multimedijskog učenja na daljinu, a manje putem obuke uživo na sveučilištima i u konferencijskim salama hotela. Kako sveučilišta pokušavaju preuzeti posao edukacije trenera, troškovi obuke trenera će naglo porasti (npr. Trenutno Penn State University nudi majstora primijenjene pozitivne psihologije za životne trenere, po cijeni od 50 000 USD za godinu dana školovanja).
- Certifikati i stupnjevi: Potrošači će obično biti svjesni treniranja neuspješnih priča i znati će ne raditi s nesposobnijim trenerima. Neće biti certifikata, bilo od neprofitne organizacije, ili od škole, koji dominira ili je preferiran - to će

dovesti do dodatne zbrke među onima koji angažiraju trenere, kao i onima koji žele postati treneri. Noviji treneri imat će diplome vezane uz treniranje, certifikate i / ili certifikate od škola i sveučilišta koje je odobrila ICF. Stariji treneri, oni koji imaju dugogodišnje trenersko iskustvo, ali ne i noviji certifikati i diplome, preživjet će samo ako imaju izvrsnost

b) 20 godina:

- Treniranje će biti zrela profesija koja se i dalje razvija. Gotovo svi profesionalni treneri bit će obučeni i certificirani, a regulacija treniranja bit će norma. Ljudi će očekivati puno više od profesionalnih trenera, dijelom i zato što će amaterskih trenera biti svugdje, a dijelom i zato što će se očekivati dramatične transformacije koje se događaju s kvalitetnim treniranjem, a ne samo nadati se. Hiperkompleksnost, putem tehnologije i klimatskih promjena, bit će izazovi koji će ljude potaknuti da češće zapošljavaju trenere.
- Još dramatičnije, kao rezultat trenerskog rasta, društvo će se razvijati, a više će ljudi živjeti živote usmjerene na vrijednosti. Ljudi će nadograditi svoja životna očekivanja i pronaći će kreativne načine kako udovoljiti svojim novim standardima. Neprofesionalni treneri postojat će svugdje u društvu i mnogi će se ljudi odnositi jedni prema drugima s "trenerskim pristupom". Postat će uobičajeno da ga ljudi treniraju u svakoj životnoj fazi. Ono što se danas smatra vještim treniranjem smatrat će se prosječnim profesionalnim treniranjem.

c) 30 godina:

- Društvo će se nastaviti transformirati zbog učinaka klimatskih promjena, umjetne inteligencije i profesionalnog treniranja, a treniranje će biti vrlo cijenjena profesija. Izvrsni profesionalni treneri i dalje će zarađivati visoke troškove, ali profesionalni će treniranje biti regulirano gotovo svugdje. Pored toga, ljudi u cijelom društvu besplatno će trenirati druge. Budući da se treniranje može koristiti za 'zlo', bit će i pozitivnih i negativnih efekata, ali svijest koja dolazi od coachinga otežat će manipulaciju skupinama ljudi. Mnogo više će se očekivati i tražiti od političara, poslovnih vođa, učitelja, trenera i drugih vođa. Pojedinci će živjeti svoj život hrabrije i imati trenera za partnere kroz važne prijelaze, smatrat će se apsolutnom potrebom, što znači da će praktički svi imati trenera (Brennan, 2008).

ICF zajedno s PWC-om napravilo je analizu trendova u coaching industriji u 2016. godini gdje identificiraju buduće trendove koje očekuju coachevi. Kao najveću prepreku u idućih godinu dana coachevi su dali činjenicu da postoji puno veći broj pojedinaca koji sebe nazivaju trenerima, a njihov broj i dalje raste nakon čega su identificirali zbunjenost na tržištu, jer se ne zna prepoznati tko je „pravi“ trener, a tko je samo amater koji nema službenu podlogu iza sebe. Nakon toga slijedi zasićenje tržišta, koje se očekuje u doglednoj budućnosti. Kad se raspravljalo o najvećim prilikama za coaching u narednih 12 mjeseci, treneri koji treniraju su najvjerojatnije prepoznali povećanu svijest o prednostima treniranja te o poboljšanju ključnih financijskih pokazatelja kao što su ROI/ROE (ICF, 2017).

## 5. Primjena coachinga u menadžmentu

Coaching koji se koristi u menadžmentu odnosno u organizaciji fokusira se na „razvoj vještina i znanja pojedinca tako da se unaprijede njegovi rezultati posla, a u smjeru postizanja organizacijskih ciljeva. Ovako definiran pojam ukazuje na njegove osnovne karakteristike: podrazumijeva oblik razvoja i usavršavanja, fokusiran je na poboljšanje rezultata i razvoj vještina i znanja i usmjeren je na postizanje kako individualnih tako i organizacijskih ciljeva“ (Đorđević Boljanović, 2018:30). Coaching u menadžmentu može se definirati i kao pomažuci odnos formiran između klijenta koji ima upravljački autoritet i odgovornost u organizaciji i savjetnika tj.coacha koji koristi širok izbor tehnika i metoda ponašanja pomoći klijentu u postizanju uzajamno identificiranog skupa ciljeva za poboljšanje njegovih profesionalnih performansi i osobnog zadovoljstva te, sukladno tome, postizanje poboljšanja učinkovitosti organizacije klijenta u službeno definiranom obliku sporazuma o coachingu (Athanasopoulou, Dopson, 2015) odnosno kao umjetnost i znanost olakšavanja osobnog i profesionalnog razvoja, učenje i rad izvršne vlasti proširivši svoje mogućnosti ponašanja u autentičnom obliku (Dembkowski, 2006).

Rezultati coachinga u menadžmentu mogu se pripisati pažljivim korištenjem sedam osnovnih sposobnosti. Unutar menadžmenta trebaju se sve kompetencije razviti, ali se treba razviti i povezanost svih ovih temeljnih sposobnosti, njihov intenzitet i istodobnost koja razlikuje razgovor između izvršnog trenera od normalan uredski razgovor između kolega. Sedam glavnih sposobnosti izvršnog treniranja su:

- Prisnost
- Duboko slušanje
- Kreativno ispitivanje
- Davanje učinkovitih povratnih informacija
- Jasno postavljanje cilj
- Intuicija
- Prisutnost

*Prisnost* je suština bliske suradnje u komunikaciji između zaposlenika. Često se opisuje kao osjećaj topline i povjerenja koji vodi do osjećaja povezanosti i povezanosti. Prisnost je interaktivni fenomen koji ne može stvoriti sama osoba nego zahtijeva suradnju obje strane i

čini temelj svakog coaching razgovora. Pri tome se mora voditi računa o četiri faktora: vanjski izgled, govor tijela koji bi trebao biti pozivajući, boja glasa te sam izbor riječi koji može pomoći osobama da se više povežu i vjeruju trenerima. Također je pojačano uzajamnim povjerenjem i poštovanjem, te zajedničkim ciljevima i ishodi za program izvršnog treniranja (Dembkowski, 2006).

*Prednosti slušanja* i za klijenta i za izvršnog trenera su često nedovoljno priznati ili cijenjeni. Izvrsni treneri koji stvarno slušaju mogu:

- steći razumijevanje ljudi i situacija;
- mogu raditi s kvalitetnijim informacijama koje im omogućuju da odgovore cjelovitije i primjerenije;
- manja je vjerojatnost da će se zbuniti ili uplitati u sukobe.

Za klijenta, slušanje u trenerskom odnosu može biti samo vrijeme u kojem se stvarno osjećaju shvaćeno. Klijent se osjeća cijenjenim i poštovanim kada se čuju njegovi stavovi, objašnjenja i mišljenja. Uz to, kvaliteta slušanja izvršnog coacha može se također poboljšati razumijevanjem klijenta i samosvijesti pomažući mu da razmišlja o onome što govori. Slušanje na odgovarajućoj razini je aktivnost koja oduzima puno energije i koncentracije. Na početku coaching karijere izvršnog trenera može izgledati prilično iscrpljujuće usredotočiti se samo na klijenta za dva ili tri sata. Važno je znati prepoznati kada je koncentracija slabija, tako da se mogu poduzeti popravni zahvati, poput pauze. Ključni pokazatelji dubokog slušanja su:

- dobar kontakt očima
- potpuno fokusiranje na klijenta
- pružanje prostora klijentu da razgovara bez prekida
- trošiti vrijeme potičući klijenta da proširi ono što govori
- vremena za razumijevanje situacije iz perspektive klijenta
- odražavajući sadržaj natrag klijentu kako bi demonstrirao slušanje
- rezimiranje signala i provjeravanje razumijevanja (Dembkowski, 2006).

*Dobro ispitivanje* leži u srcu učinkovitog coachinga u menadžmentu jer je to najvažniji način izvršnog trenera da ima izravan utjecaj na usmjeravanje klijenta prema postizanju promjene ponašanja i njegovog cilja. Kroz vješto korištenje pitanja trener može:



- natjerati klijenta na razmišljanje, ispitivanje, gledanje, osjećanje, angažiranje;
- jasno izraziti želju;
- usmjeriti pozornost na kritična ponašanja / područja;
- potaknuti odgovore koji su opisni, ali ne i prosudbeni kako bi se izbjegla samokritika;
- provjeriti razumijevanje
- povećati samosvijest klijenta
- promicati odgovornost klijenta za korištenje njegovih resursa i razvoj rješenja
- izazvati klijenta da poduzme mjere i pokrene promjene
- steći predanost
- dobiti kvalitetne povratne informacije koje su ključne za dobro savjetovanje (Dembkowski, 2006).

Dobra pitanja imaju tri uobičajene karakteristike:

- jednostavna su - pitanja koja se prelamaju ili sadrže podpitanja mogu zbuniti klijenta i ometati postupak;
- pitaju se s određenom svrhom te
- osmišljeni su da pozitivno utječu na klijenta prije nego da ga kontroliraju (Dembkowski, 2006).

U bilo kojoj komunikaciji između dvije osobe dogodit će se prilike gdje svaki daje i prima *povratne informacije*. Jednostavno davanjem izjave i primijetivši reakciju druge osobe, primamo povratne informacije. Međutim, u menadžment coachingu odgovoran je trener da pruži povratne informacije koje su svrhovite i sa pozitivnom namjerom. Ciljevi učinkovite povratne informacije u kontekstu izvršnog treniranja su da se:

- stvori i poveća svijest o utjecaju koji klijent ima na druge
- stvori veću razinu samorazumijevanja
- izgrade vještine i / ili ideja
- modificira ponašanje
- potiče produktivno djelovanje
- poveća klijentovu razinu samopouzdanja
- poboljša razinu dobrobiti klijenta (Dembkowski, 2006).

Općeniti cilj je pružiti relevantne povratne informacije na najučinkovitiju točku u procesu izvršnog treniranja. U svakom trenutku procesa treniranja, važno je da se povratne informacije usredotočene na činjenice i promatrano ponašanje a ne na osobni odraz što trener misli o klijentu.

Učinkovita povratna informacija u kontekstu izvršnog trenera ima sljedeća obilježja:

- donesena je na temelju konkretnog opažanja, a ne mišljenja ili prosudbe
- temelji se na činjenicama
- odnosi se na rješavanje određene situacije, a ne na dulje razdoblje
- ima bihevioralnu bazu, a ne osobnu
- odnosi se na specifičnu situaciju, a ne na općeniti savjet
- daje podršku i potporu klijentu, a ne obranu
- prvo analizira što je dobro, nakon toga što treba poboljšati te daje ukupnu pozitivnu izjavu (Dembkowski, 2006).

Također je važno razmišljati o tome kako dati povratne informacije. U efektivnom povratnom ciklusu postoji pet faza:

- 1) Promatranje - gdje izvršni trener daje sažetak odražavajući ono što je vidio i čuo
- 2) Izjava o učinku - gdje, kako bi se podigla svijest klijenata o njegovom ponašanju, izvršni trener može objasniti kakav utjecaj ima, primijetili bilo u sebi, drugima ili kod klijenta tijekom rasprave
- 3) Zajednički uvidi - gdje izvršni trener i klijent dijele uvide o utjecaju ili posljedicama ponašanja klijenata
- 4) Prijedlozi za djelovanje - gdje to pruža izvršni trener dajući nekoliko alternativnih načina djelovanja
- 5) Ispitivanje - gdje izvršni trener postavlja otvoreno pitanje i pomiče raspravu unaprijed (Dembkowski, 2006).

*Postavljanje ciljeva* je važno jer postavlja smjer i daje jasan cilj coachinga. Pored toga postavljanjem i postizanjem ciljeva izvršni trener i klijent mogu pokazati povrat tako da ulažu u organizaciju. Tri kratice koriste se kao mnemonika za vođenje izvršnih trenera i klijenata kroz proces postavljanja ciljeva. Oni su:

- SMART: Specifični, mjerljivi, dostižni, realistični i vremenski ograničeni
- ČISTO (engl. *Pure*): Pozitivno izneseno, razumljivo, relevantno i etično
- JASNO (engl. *Clear*): Izazovni, legalni, ekološki prihvatljivi, prikladni i zabilježeni (Dembkowski, 2006).

Dobro sastavljen cilj ima šest karakteristika:

- cilj je zaista važan izvršnoj vlasti
- cilj je izazovan i rastavljen na dostižne dijelove
- cilj je realan u kontekstu života izvršne vlasti
- cilj je naveden na pozitivnom i proaktivnom jeziku
- cilj je konkretan, specifičan i bihevioralni
- klijent smatra da je cilj uključivanje osobne 'akcije'. (Dembkowski, 2006).

*Intuicija* je tamo gdje izvršni trener koristi čitav svoj spektar iskustva i znanja za tumačenje određenog događaja ili situacije opisane od strane klijenta, što nadilazi procjenu situacije koja bi se mogla postići čisto analitičkim razmišljanjem. Intuicija je nelinearna i vrlo moćna iako ju je teško odrediti. Upotreba intuicije nadopunjuje ostale temeljne mogućnosti dodavanjem dodatne dimenzije razumijevanja klijentove situacije i korake koje treba poduzeti kako bi postigao svoj cilj. Intuicija se može poboljšati izdvajanjem vremena za razmišljanje i prolasku kroz praktično iskustvo povjerenja. Korištenje intuicije može obogatiti proces i dovesti do značajnih otkrića. Međutim, uvide stečene intuicijom treba se testirati s klijentom kako bi se izbjegao:

- a) razvoj rješenja do kojih se dolazi "skakanjem do zaključaka" i
- b) prerano zatvaranje rasprava bez potpunog istraživanja problema (Dembkowski, 2006).

*Prisutnost* se može definirati kao sila osobe ili osobna razina energije. To je faktor koji pomaže ljudima da budu primijećeni i u prepunoj sobi. Klijenti će često odabrati izvršnog trenera s kojim će raditi na njihovoj prisutnosti ili razini energije, a ne samo zbog njihove obuke i kvalifikacija. Prisutnost je važan čimbenik kako u početnom odabiru izvršnog trenera, tako i u razvoju trenerskog odnosa koji je u tijeku. Prisutnost se, poput vještina vođenja, može u određenoj mjeri naučiti i poboljšati pozitivnom samoprezentacijom i razvojem vještina, znanja i iskustva.

## 6. Primjer coachinga na organizaciji iz prakse

U ovome poglavlju detaljnije će se analizirati primjena coachinga u jednom poduzeću, a podaci su dobiveni iz usmenog razgovora s jednim zaposlenikom organizacije.

Prvo što se treba napomenuti je organizacijska struktura poduzeća koja je usmjerena na učenje i napredovanje zaposlenika te se organiziraju različiti seminari tijekom cijele godine koji bi pomogli zaposlenicima da uspješnije pristupaju svome poslu. Prilikom zaposlenja i dolaskom u ured, svaki zaposlenik dobije svog performance managera, odnosno osobu koja se po položaju nalazi iznad njega te je starija, odnosno ima više iskustva u organizaciji. Odmah prilikom dolaska u organizaciju organizira se sastanak zaposlenika s njegovim performance managerom gdje se zaposleniku objasni na koji način funkcionira organizacija, ukratko mu se objasni posao koji ga očekuje, ali se isto tako objasni i psihološki aspekt: koliko će se dnevno sati raditi, gdje će se putovati, koliko će se raditi prekovremeno. Ono što performance manageri često naglašavaju je to da im se mogu obratiti kad god žele te da ako imaju bilo kakvih pitanja da ih pitaju. Ukoliko zaposlenik ima određenih problema na terenu s drugim zaposlenicima dužan je to prijaviti performance manageru koji će odlučiti je li problem toliko ozbiljan da mora ići prema ljudskim resursima, ili smatra da problem nije toliko ozbiljan nego se može riješiti razgovorom s problematičnom drugom stranom ili će otići do menadžera na određenom klijentu i tražiti promjenu, bilo da se radi o prestanku rada određene osobe na tom klijentu ili nešto treće.

S obzirom da u organizaciji postoji puno razina, njegovana je kultura razmjene podataka i učenja. Prilikom rada na terenu sve se obavlja timski. Postoji „to-do“ lista pomoću koje se raspoređuju zadaci za svakog od zaposlenika odnosno člana tima. Mladim članovima tima, pogotovo na početku posla, savjetuje se da odmah pitaju ako im nešto nije jasno te ih se u početku vodi kroz posao: što je svrha posla, koje se procedure obavljaju i zašto se obavljaju, što se time dobiva i slično.

Prilikom zapošljavanja potrebno je položiti određene ispite koje obuhvaćaju osnove financija kako bi novi zaposlenik mogao obavljati određeni posao. Kako bi to bilo moguće, organizacija organizira predavanja od ovlaštenih predavača koja traju tjedan dana po ispitu, organizira svu dostupnu literaturu koja je potrebna za prolazak ispita te daje dodatne slobodne dane za učenje. Ukoliko se ispiti ne prođu, dobiva se otkaz ili, ako je manjak zaposlenika, ostanu odraditi do kraja roka koji stoji u ugovoru. Kada se ispiti prođu i prije

nego što se krene na rad na terenu odnosno kod klijenta postoje određena predavanja koja predaju najviši menadžeri u organizaciji koji uvode nove zaposlenike u posao, a tiče se uporabe aplikacija koje se koriste u radu, način komuniciranja u timu te njihova uloga.

Kako zaposlenik prolazi s jedne razine na drugu postoje određena predavanja, s obzirom da svaka razina sa sobom donosi određene i veće odgovornosti. Sva predavanja drže menadžeri u organizaciji koji rade i terenski dio, stoga su upoznati sa svim poteškoćama na koje zaposlenici mogu nailaziti. Tako se nakon prve godine provedene postavljaju predavanja na seniorskoj razini jer se dobivaju kompliciraniji poslovi. Na trećoj godini zaposlenja postoji trening koji sprema zaposlenike da po prvi puta vode terene odnosno postoje „in-charge“, što znači da moraju po prvi puta komunicirati s klijentom, ali i voditi cijeli posao i biti odgovorni za njega. Nakon četvrte godine postoji trening koji se odnosi na assistant managere i njihovu ulogu dok novopostavljeni manageri također imaju internacionalne treninge gdje se više vježbaju komunikacijske vještine i razgovori s klijentom, ali i s nadziranjem tima. Svrha ovih predavanja je razviti nekakav „softskills“ koji je potreban. Također se organiziraju i radionice gdje se pokazuju noviteti u standardima koji se trebaju primjenjivati te aplikacijama koje se koriste, odnosno ono surovo znanje koje je usmjereno na činjenice.

Osim treninga koji se fokusiraju na razvoj vještina koji su potrebni kako bi se lakše savladao posao organizirani su i treninzi gdje je fokus na razvoju organizacijske kulture i zajedništvu svih zaposlenika, s obzirom da se cijeli posao odvija u timovima te se pokušava raditi na dobroj i vještoj komunikaciji i dobrim međuljudskim odnosima, što je posebno važno kada se zna raditi po 14-15 sati dnevno.

Svake godine zaposlenici imaju mogućnost napredovati. Napredovanje ovisi o dva aspekta:

- koliko položenih ispita ima te
- kolika je prosječna ocjena.

Ovisno o razini na kojoj se nalazi, zaposlenik ima za položiti 2 ili 3 ispita. Na početnim razinama polažu se tri ispita te je za promociju dovoljno položiti 2 od 3 ispita. Ukoliko se ispit padne, i to ako se padne s manje od 40%, zaposlenik je dužan platiti ispit koji inače plaća organizacija. Ukoliko se položi jedan ispit, moguća je promocija, ali to ovisi o partnerima, ali ta promocija neće biti puna nego će se oštetiti za ocjenu. Ocjene se daju na svakome terenu. Svi članovi tima nakon završetka terena moraju ocijeniti one koji su na

razini ispod njegove. Dvaput godišnje radi se evaluation, odnosno evaluacija rezultata te se dobiva prosječna ocjena. O prosječnoj ocjeni ovisi skok na plaći koji je dosta osjetan. Na razgovoru s performance managerom zaposlenik može tražiti da mu se kaže ocjena i komentari koji su pisali drugi članovi tima. To pomaže svakome zaposleniku da vidi svoju trenutnu situaciju te način na koji se može popraviti i biti efikasniji. Također svaki performance manager obavi razgovor s onima koji su napisali loše kritike o zaposleniku kako bi detaljnije provjerili zašto je to tako te kako bi odredili način kako najbolje pomoći zaposleniku sa savjetima kako popraviti vlastiti performans.

## 6. Zaključak

Može se navesti nekoliko razloga zašto se treniranje tako brzo širi i zašto je toliko popularno u posljednjih desetak godina. Ljudi se suočavaju sa složenijim izazovima i problemima u životu i na radu. Često ih se uhvati kako razmišljaju o svojim osjećajima i životnoj situaciji, i na poslu i izvan njega. Organizacije su suočene s intenzivnom konkurencijom, i kao rezultat toga moraju se učinkovito koristiti ljudskim kapitalom. Lakše organizacijske strukture i tanak menadžment zahtijevaju samoreguliranje i samostalno usmjeravanje ponašanja. Organizacije i njihovi zaposlenici moraju se nositi s različitim vrijednostima, mišljenjem i perspektivama te se moraju kontinuirano otvarati i prilagođavati povratnim informacijama iz okruženja koje zahtijeva kontinuirano učenje.

Coaching postaje jedan od uobičajenih načina razvoja liderstva te se povećava broj publikacija i istraživanja; čini se da baza znanja koja podupire coaching znatno raste, uglavnom u obliku članaka, doktorskih teza i empirijskih radova. Razlog povećanja popularnosti coachinga mogao bi biti zbog dva razloga: zbog brojnih problema koji se tiču ljudske prirode rukovodećih djelatnika i ostalih zaposlenika koji traže promjene, pokazalo se izuzetno teškim i složenim za uvođenje u poslovno okruženje; i potražite alat koji bi mogao prikupiti više od 5 posto uspješno implementiranih strategija unutar tvrtke. U srcu oba razloga nalazi se alat potreban za pomoć liderima i zaposlenicima da shvate, razumiju, prilagode, rekonstruiraju, preoblikuju i djeluju najbolje što mogu u cilju ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Coaching ima sposobnost vratiti zaposlenike na radno mjesto i potaknuti ih da se promijene i poboljšaju svoju efikasnost u cilju ispunjavanja organizacijskih ciljeva.

## Literatura

1. Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2015). *Developingleadersbyexecutivecoaching: Practiceandevidece*. OUP Oxford.
2. Bogičević, M. (2013). Koučing–pojam, vrste i koučing rukovodilaca. *Andragoške studije*, str. 147-160.
3. Brennan, D. (2008). Coachinginthe US: trendsandchallenges. *Coaching: An International Journal ofTheory, Research andPractice*, 1(2), str. 186–191.
4. Buble, M. (2013). Modeli menadžmenta inherentni poduzeću 21. stoljeća. U: *Treći regionalni sastanak i međunarodna znanstvena konferencija katedri za menadžment. Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću*. Vrdoljak Raguž, I. (ur). Dubrovnik, Hrvatska. 25-26. rujna 2013. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju.
5. Dembkowski, S. (2006). *The 7 StepsOfEffectiveExecutiveCoaching*. ThorogoodPublishing.
6. Đorđević Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. ICF (2017). 2016 ICF Global CoachingStudy. [https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary-2.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf)[pristupljeno10.rujna.2019].
8. Ives, Y. (2008). Whatis' coaching'? Anexplorationofconflictingparadigms. *International Journal ofEvidenceBasedCoaching&Mentoring*, 6(2), str. 100-113.
9. Kamp, D. (1999). *The 21st Century Manager: Future-focusedSkills for theNextMillennium*. London: KoganPagePublishers.
10. Malešević, V. (2011). Koučing: nova uloga menadžera. U. Symopis 2011. XXXVIII Konferencija operacionih istraživanja, oblast: menadžment. Zbornik radova. Ekonomski fakultet Beograd.
11. Passmore, J. (2005). TheHeartofcoaching: a coaching model for managers. *TheCoachingPsychologist*. 1(2), str. 6-9.
12. Sikavica, P., Bahtjarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
13. Taylor, M., Crabb, S. (2017). *Business Coaching&Mentoring For Dummies*, 2nd Edition. SAD: Wiley.



14. Valerio, A. M., & Lee, R. J. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*. John Wiley & Sons.
15. Van Kessel, L. (2007). Coaching, a field for professional supervisors? *Ljetopis socijalnog rada* 2007., 14 (2), str. 387-432.

## **Popis slika**

Slika 1. Organizacijsko učenje i menadžment u 21. stoljeću .....5

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlike u coachingu i ostalim sličnim izrazima.....	10
Tablica 1. Sažeti pristupi coachingu .....	15