

# O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«

**Rudi Rozman**

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Preučevanje je namenjeno predvsem iskanju ustreznih slovenskih prevodov za pojav, znan v angleškem jeziku kot »coaching«, in za njegovega nosilca »coacha«. Eden izmed ključnih pogojev za uspeh je vsebinsko poznavanje bistva tega pojava. Zato avtor predvsem išče ustrezno razumevanje in opredelitev tega pojava, povezanega z vodenjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev. Preučevanje pa je v znanosti tesno povezano z metodo kot logično potjo do želenega cilja. Iskanje ustreznih opredelitev, v našem primeru predvsem ustreznih slovenskih besed, lahko sicer poteka po različnih metodah. Smiselno je, da jih avtorji uporabljajo hkrati in prilagojeno naravi problema. Avtor v tem prispevku najprej poišče opredelitve in razumevanje coachinga pri bolj znanih avtorjih, potem pa navede še prevode tega izraza pri domačih avtorjih. Ugotovi, da avtorji v glavnem tujega izraza ne prevajajo in uporabljajo angleški izraz. Strokovnjaki, izvajalci coachinga, pa zanj pogosto uporabljajo izraz trenerstvo, sebe pa imenujejo trenerji. Po pregledu nekaj možnosti in razlogov se avtor nagiba k uporabi tega izraza.

**Ključne besede:** trener, treniranje, vodenje, ravnanje z zmožnostmi zaposlencev

## 1. Uvod

Zaradi jasnosti metode preučevanja obravnavanega pojava bomo v uvodu z neštevilčenimi naslovi prikazali logične sestavne dele. To sicer v tem in drugih preučevanjih ni običajno; poimenovanja niso nujna, nujno pa je, da ti deli vsebinsko obstajajo in so jasno prikazani. Izostanek nekaterih ali vseh delov, njihovo neustrezno razumevanje in pomanjkanje jasnosti, neusklajenost med njimi in podobno se pogosto pokaže v neustreznosti preučevanj in njihovih ugotovitev.

**Problematika.** Pred časom sem bil imenovan v komisijo za oceno ustreznosti dispozicije doktorske disertacije, ki je vključevala tudi obravnavo »coachinga«. Podrobneje pojava, ki ga ta angleški izraz predstavlja, nisem poznal. Prav tako ne ustreznega slovenskega prevoda besede »coaching«. Najprej me je seveda zmotila angleška beseda v naslovu doktorske disertacije. Na podlagi izkušenj ugotavljam, da slovenski avtorji angleških besed ne prevedejo, kadar menijo, da s tujko izpadejo pomembnejši, kot da jih je sram maternega jezika, ki nima dovolj izrazov, da bi z njimi poimenovali vse pojave, ali pa kadar ne poznajo njegove vsebine in ne vedo, kateri

slovenski izraz bi ustrezal. Možni pa so še nekateri drugi, tudi bolj opravičljivi vzroki. Kot član komisije, pa tudi kot Slovenec, ne morem privoliti v uporabo nepodomačenega tujega izraza že v naslovu disertacije, posebej brez utemeljitve. Seveda je možno, da kandidat v besedilu razloži ustrezno vsebino pojma in predlaga ter uporablja ustrezno slovensko besedo. Ali pa utemelji, da slovenščina za določen pojem (še) nima ustrezne besede. Oziroma, kar je tudi opravičljivo, da drugi, bralci ne bodo sprejeli (ustreznega) slovenskega izraza, ker jih tuj izraz tako očara. Vendar ko podrobneje pogledam besedilo, ugotovim, da kandidat vseskozi uporablja angleško besedo. Kar je huje, ugotovim, da niti ne pojasni njenega pomena, ampak le navede nekaj slabih, bolj promocijskih opredelitev meni neznanih avtorjev, ki so nejasne, nekatere pa si celo nasprotujejo. Ne potrudi se niti, da bi primerjal opredelitve in podal svojo.

To me sicer prizadene, ne pa tudi preseneti, saj številni slovenski raziskovalci nejasno in celo neustrezno poznajo vsebino pojavov; manko nadomestijo z gorečnostjo in gotovostjo pri obravnavi in ugotovitvah. Vendar ni moj cilj, da bi obravnaval to stanje v slovenski vedi o ravnateljstvu (slov.

tudi menedžment; angl. management), čeprav gre za hud problem (ki zasluži svojo obravnavo), in s tem prispeval k izboljšanju pri znanstvenem obravnavanju ravnateljstva. Moj problem je, da bom težko napisal resno (in pozitivno) oceno dispozicije, če izraza in pojava, ki ga obravnava, ne spoznam. Jasna opredelitev obravnavanega pojava je v prvi vrsti naloga kandidata. Njegova krivda za neustrezno dispozicijo je, da pojava, ki ga bo preučeval, ne pojasni in očrta, kar najbrž pomeni, da ga premalo pozna in ne razume. Seveda se postavlja tudi vprašanje odgovornosti mentorja, ki se je z dispozicijo strinjal. Vendar me tudi to ne preseneti. Menim, da številni mentorji resneje ne preberejo niti dispozicije niti disertacije.

Koliko pomemben je opisani problem prevajanja, predvsem pa razumevanja pojava, ki mu angleško govoreči in pišočci pisci pravijo »coaching«? Če kandidatu dovolimo nameravano preučevanje, ugotovimo pa, da mu je razumevanje »coachinga« tuje, bo porabil veliko časa za raziskovanje pojava, ki ga ne pozna, brez upanja na uspeh, čeprav tega še ne ve. Imel bo občutek negotovosti, saj ne bo videl kakšnih pametnih rešitev, in le tolažba, ki jo da naziv doktor (in pozneje točke), ga bo vlekla naprej. Vse ugotovitve bodo na trhlih temeljih ne samo v disertaciji, marveč tudi v poznejših delih, saj kandidat ne bo ustrezno usmerjen. Lahko bo sicer postal »ugleden« slovenski znanstvenik, vsekakor izgubljen, pa sposoben mlad človek, ki bi lahko koristil številnim. Nedvomno pa je tudi za druge preučevalce ravnateljstva pomembno, da vsaj okvirno spoznajo pojave s širšega področja svojega dela. Razumevanje določenega pojava pa lahko močno olajša tudi iskanje in predlaganje ustreznega slovenskega izraza.

Kot dodaten dokaz težav s prevodom »coachinga« naj poleg tega, da znanstveniki večinoma uporabljajo prav to angleško besedo, omenim le še naslov v eni izmed naših revij, v katerem se avtor sprašuje, »ali naj se piše ‚coach‘, ‚kouč‘ ali ‚trener‘«, in poziv na konferenco o »kariernem coachingu« z naslovom »Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih«, ki daje vedeti veliko pomembnost preučevanja »coachinga« tako za uspešno kariero kot tudi za zdravje, ki je naša največja vrednota. Prvi omenjeni prispevek nakazuje, da bi utegnil biti ustrezen slovenski prevod trener, in resnici na ljubo nekateri, zlasti tisti, ki »coaching« prakticirajo, tako poimenovanje tudi uporabljajo.

**Namen dela.** Zakaj se torej lotiti preučevanja (in posledično iskanja ustreznega slovenske besede)

»coachinga«? Prvič, z uporabljen metodo bomo pomagali drugim, da se smiselno in usmerjeno lotijo obravnave podobnih problemov. Namen je tako tudi prispevati k širjenju vsebinskih spoznanj drugim preučevalcem s področja ravnateljstva. Koristi imajo seveda lahko tudi ravnatelji in drugi v praksi, saj se bodo lažje odločili, ali, kdaj in katere dele »coachinga« uporabiti pri svojem delu. Posredno bomo s tem pripomogli tudi k večji učinkovitosti dela in verjetno tudi zadovoljstvu ljudi pri delu; oboje pa lahko poveča uspešnost združb. Seveda je vsaj enakovreden namen tudi v ohranjanju slovenskega jezika in v dokazovanju, da je mogoče vse pojave v znanosti izraziti tudi v slovenščini. Če dodam še potešitev svoje vedoželjne žilice in želje po spoznavanju pojavov, ki jih še ne poznam dobro, je namenov za preučitev pojava »coachinga« in njegovo slovensko poimenovanje več kot dovolj. Dodajmo še en stranski (ti so ponavadi najpomembnejši) namen: prikazati, kako se je mogoče lotiti metodične obravnave izrazja za določene pojave, in s tem spodbujati sistematično preučevanje v podobnih primerih.

**Cilji prispevka.** Problem preučevanja in namen določata cilje preučevanja nasploh, tako tudi v primeru našega prispevka. Cilj je tisto, kar nameravamo narediti: v našem primeru preučiti vsebino pojava, ki ga »coaching« predstavlja, ga opredeliti, tudi v primerjavi z nekaterimi podobnimi pojavi (kot zagovornik organizacijske teorije dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih razmerij vem, da stvari niso določene same po sebi, ampak predvsem v razmerju do drugih), ter predlagati ustrezen slovenski prevod. Drugi cilj prispevka pa je prikazati možno metodo v iskanju vsebinsko in jezikovno ustreznega poimenovanja tujih strokovnih besed, ki predstavljajo pomembne organizacijske pojave. Ta dva temeljna cilja v tem prispevku niti ne bomo členili na delne cilje niti jih opremili z domnevami. V zaključku pa bo treba oceniti, ali je preučevanje doseglo postavljene cilje.

**Metoda prispevka.** Kako pa bomo cilje dosegli? Metoda je proces, ki poteka v logičnem zaporedju korakov, ki pripeljejo do spoznanja (do ciljev), v našem primeru do spoznanj o vsebini in procesu »coachinga«, o slovenskem izrazu za angleški »coaching« in do spoznanja o tem, kako se takega ugotavljanja resno lotiti. V raziskovanju je še pred njegovim začetkom željeno vsaj določeno poznavanje predmeta, ki ga nameravamo obravnavati, denimo, vedeti moramo vsaj približno, kdo se s tem pojavom ukvarja, in vsaj megleno poznati nekaj njihove vsebine. Zamislimo si naslednji pristop. Za resnejšo obravnavo bomo pogledali nekaj avtorjev s področja

ravnateljavanja (managementa) oziroma organizacije, ožjega vodenja (angl. leadership) in ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (angl. HRM – human resources management), seveda tudi »coachinga«, da bomo spoznali vsebino tega pojava in morebitne prevode. Hiter pogled v slovarje in enciklopedije prav tako ni odveč. Enako velja za ugotovitve raznih združenj s področja »coachinga«. Pametno je tudi izvesti mnenja »coachev« samih. V našem prispevku se bomo držali predvsem mnenj avtorjev in seveda lastnega razmišljanja. Primerjali bomo opredelitve in opise avtorjev in poskušali povzeti tiste, ki se nam bodo zdeli najbolj logični. Zanimala nas bodo še razmerja do sorodnih pojavov in kdaj, v katerih primerih je »coaching« najbolje uporabljati. Izhajajoč iz vsebine, pa bomo, v upanju na uspeh, izmed možnih predlagali ustrezen slovenski prevod.

Problem in temeljni cilj preučevanja ter metoda, ki ju povezuje, so poleg namena sestavni deli vsakega raziskovalnega in analitskega procesa. Namen preučevanja je sicer neposredno zunaj tega spoznavnega procesa in ga usmerja. **Struktura prispevka** sledi metodi. V prvem poglavju bomo iskali opredelitve »coachinga« in predlagali, izhajajoč iz teh opredelitev, povezano ali splošno opredelitev. Naslednje poglavje se bo poleg o povedanem ukvarjalo še z vprašanjem, kdaj je uporaba »coachinga« utemeljena. Vmes bomo vključevali razmerja do sorodnih pojavov ter potrditev mesta in vsebine »coachinga«. Sledil bo predlog uporabe prevodov in predlaganje ustreznega ali ustreznih med njimi.

**Razno.** Seveda lahko v uvodu opozorimo tudi na kakšne dodatne značilnosti preučevanja. Prav tako se v njem lahko v teku preučevanja pojavijo spremembe, ki zahtevajo spremembe v ciljeh in metodi, s tem tudi v strukturi. To je normalno, saj ni mogoče predvideti vseh podrobnosti. Prav tako morda ugotovimo, da so slovenski avtorji že ustrezno prevedli »coaching« in ga obravnavali. Naša obravnava ne bo šla v podrobnosti. Te bi si lahko privoščili tisti, ki hočejo zares jasno spoznati pojav, ki ga obravnavajo. Seveda je tudi možno, da do ustreznega prevoda »coachinga« kljub prizadevanjem ne bomo prišli; večkrat se zgodi, da ustrezno besedo najde kdo, ki se z njenim razumevanjem sploh ne ukvarja. Še to, doslej smo »coaching« vedno pisali v narekovajih in s tem dali vedeti, da gre za slovenščini neprilagojen izraz. Povzroča pa to več dela pri pisanju; zato narekovajev ne bo več, čeprav naj si bralec predstavlja, da so še vedno tam.

## 2. Opredelitve in razumevanje coachinga pri nekaterih avtorjih

Poglejmo najprej, kaj o coachingu mislijo nekateri pomembnejši tuji avtorji, predvsem pisci knjig o ravnanju. Schermerhorn (1999: 245) ga omenja mimogrede v okviru usposabljanja pri delu (angl. on the-job training) v poglavju o ravnanju z zmožnostmi zaposlencev (angl. human resources management). Zanj pravi, da seznanja nove zaposlence z delom, sodelavci in združbo. Pravi, da se coaching zgodi, ko **izkušena oseba daje (tehnične) nasvete o delu izvajalcu dela**. To lahko poteka formalno: nadrejeni ali sodelavec svetujeta po svoji zadolžitvi. Lahko pa je spontano, neformalno v okviru dela ekipe. Druge oblike usposabljanja ob delu, ki jih omenja poleg coachinga, so menjavanje dela za širitev sposobnosti, vajeništvo (vajenec, asistent nekomu, ki že ima zahtevane sposobnosti), modeliranje (ko nekdo, ki že zna, pokaže določeno opravilo) in mentorstvo, pri katerem izkušena oseba deli svoje izkušnje z neizkušeno osebo. **Coaching je tako ena izmed možnih oblik usposabljanja ob delu**. Zanimivo je, da Schermerhorn razume tudi svetovanje kot coaching, modeliranje in druge oblike pomoči tistim, ki jih usposabljaajo. Vsekakor razume tako usposabljanje in svetovanje kot širši pojem, ki vključuje tudi coaching, mentorstvo in druge navedene oblike.

Za S. C. Certa in S. T. Certa (2008: 301) je, povzemajoč Fischerjevo (1998: 159–162), **coaching tudi del ali način usposabljanja** (angl. training), ki ga opredelita kot »neposredno (analizo in) kritiko dela posameznika ter predlaganje izboljšav«. Avtorja pa **coaching** podrobneje obravnavata v poglavju o vodenju, kjer ga **opredelita kot vodenje, v katerem vodja poučuje (instruira) sodelavce, kako naj dosežejo svoje cilje**. Poleg coachinga pa omenjata v okviru usposabljanja ob delu še menjavanje različnih del, da zaposlenec dobi pregled nad celotnim delom, sodelovanje posebnega projektnega organa (angl. special project committee), ki z izkušnjami pomaga zaposlencu na določenem področju, igranje poslovno-organizacijskih iger in igranje vlog.

Avtorja pozneje v svojem delu (2008: 379–380) omenjata coaching v poglavju o vodenju kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja, skupaj s transformacijskim vodenjem, super vodenjem (angl. superleadership) in vodenjem, usmerjenim v podporo sodelavcem (angl. servant leadership). Pravita, da **»coach instruira sledilce, kako naj ustrezno ravnajo«**, da bodo uspešno izvedli zahteve skupin in združb. Povzemata Wakefielda

(2006: 9–14), ki meni, da **coach deluje kot trener v atletiki – ugotavlja neustrezno delovanje ali vedenje sledilcev (angl. follower) in predlaga načine popravka, izboljšanja delovanja in vedenja**. Pravita, da z večanjem števila skupin, predvsem ekip, coaching pridobiva pomen.

Navedeni načini vedenja coacha kažejo, da pri tem slogu vodenja ne gre le za tehnično usmerjanje in analizo dela sledilca in tehnično prikazovanje pravilnega načina dela, temveč tudi za njegovo motiviranje, lastno iskanje rešitev, zadovoljstvo ... Mimogrede, v tem se delo »klasičnega« trenerja razlikuje od dela današnjega coacha oziroma v tej smeri se razvija njegovo delo.

**Armstrong in Dawson (1988: 226)** coaching navajata kot najbolj uporabljano, pa tudi zlorabljeno metodo usposabljanja ob delu (angl. on-the-job training). Pravita, da **trener (angl. trainer)**, ponavadi **manager, učencu zaposlencu postopno razlaga delo ter omogoča in preverja njegovo učenje**. Uspeh je odvisen predvsem od osebnosti in načina dela trenerja, ki mora razviti ustrezno razmerje z učencem, tako da bo ta motiviran in se bo čutil sposobnega izboljšati svoje delo in učinkovitost. Avtorja omenjata, da se ta metoda pogosto izrodi v pasivno poslušanje. Sicer je metoda uporabna za učenje vseh zaposlencev in je tako postopek poučevanja s strani vseh nadrejenih, ki je usmerjeno v razvijanje znanja, sposobnosti (angl. skill) in vedenja (angl. attitude) sledilcev. Tako avtorja tudi **opredelita usposabljanje (1988: 216) nasploh kot »nameren razvoj zahtevanih sposobnosti, znanja in vedenja zaposlencev«**. Imata ga za investicijo v zaposlene, ko se bo sedanje vlaganje v zaposlence povrnilo z učinki.

Kot tesno povezane s coachingom (1988: 226–227) omenjata še metode usposabljanja z delegiranjem (trener manager delegira določene odločitve učencu, ki je odgovoren zanje); rotacijo dela (angl. job rotation), ko manager premešča učenca na različna, vse bolj zahtevna dela; učenca ima lahko za osebnega asistenta (angl. personal assistant), ki denimo piše zapisnike, opazuje in podobno; metoda »junior board«, ko učenci analizirajo in raziskujejo določen problem in predlagajo možne rešitve. Posebej avtorja obravnavata usposabljanje managerjev, ki ima precej svojih značilnosti. Avtorja torej coaching obravnavata predvsem kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (usposabljanje, izobraževanje).

Peterson in Hichs (1996: 14) coaching opredelita kot **proces »oskrbe ljudi z orodji, znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo za lasten razvoj**

**in večjo uspešnost«**. S tem poudarjata značilnost coachinga, da pripravi ustrezno okolje in možnosti, da **zaposlenec z lastnim razmišljanjem doseže ustrezno usposobljenost**. Avtorja ločita **neformalni in formalni coaching**. Prvi poteka vedno, kadar vodja poskuša spremeniti (vplivati na) vedenje podrejenih, sodelavcev. Avtorja ta proces razdelita na pet korakov:

- vzpostavitev partnerskega odnosa in določitev medsebojnega zaupanja;
- navduševanje vodenega sodelavca (analiza njegovih sposobnosti in dosežkov, določitev razvojnih potreb);
- rast sposobnosti vodenega sodelavca (priprava razvojnega plana, izvedba zamisli);
- spodbujanje vztrajanja (ponavljanje ustreznega vedenja);
- prenos spoznanj na podobna področja.

Opozorimo, da avtorja proces coachinga obravnavata povsem netehnično; glavni poudarek je na navduševanju, vzpostavljanju zaupanja, spodbujanju razmišljanja, rasti samozavesti ipd. S formalnim coachingom pa avtorja predvsem razumeta omenjeni proces, izveden za upravljske in ravnateljske (managerske) položaje. Proces je v teh primerih bolj individualiziran, saj so ti položaji specifični. Avtorja menita, da je enako obravnavanje po zadolžitvah, odgovornosti in avtoriteti neenakih oseb neutemeljeno; v skladu z reko, da **ni večje neenakosti, kot je enakost neenakih**.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999: 585–592) coaching obravnavajo kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja. Podobno menijo tudi številni drugi avtorji. Po mnenju omenjenih treh avtorjev bodo coachi kot vodje v prihodnje prevladovali. Proces coachinga je po njihovem mnenju naslednji: oblikovanje partnerskega odnosa; izvedba analize o željah in ciljih sledilca, njegovih prednostih in pomanjkljivostih, iskanju mnenja nadrejenih in podobno; priprava plana razvoja sposobnosti; spodbujanje vztrajanja pri doseganju postavljenih planov; ustvarjanje ustreznega učnega okolja.

Naj omenimo še mnenje **Shabracqa (2005: 197–198)**, ki enači trening (usposabljanje) in coaching, čeprav tega posebej ne omenja. Pravi, da je lahko proces povezan z delom ali pa bolj splošen, povezan z vodenjem, kar se ujema z Blanchardom. Glede na to, da tudi več drugih avtorjev povezuje coaching z usposabljanjem, naj le poudarim, da praviloma coaching razumejo kot (najpomembnejši) način širšega usposabljanja.

Prav zato S. C. Certo in S. T. Certo (2009: 379–380) **coaching določita z lastnostmi uspešnega »coacha«**. Te lastnosti so po njunem mnenju naslednje: empatija (razumevanje drugih), sposobnost poslušanja, vpogled (angl. insight) v ljudi in njihove sposobnosti, taktčnost in diplomacija, potrpežljivost, skrb za blaginjo oziroma dobro drugih, čim manj jeze na druge, samozaupanje in čustvena trdnost, sodelovanje s člani ekipe, navdušenje nad ljudmi, dajanje čustvene podpore ter določitev in utrjevanje pravilnega delovanja.

Precej specifičen pogled na mesto coachinga ima **Hendry** (2016: 16). Kot razsežnosti managementa navaja vodenje (večinoma v smislu novosti, razvoja), reševanje problemov, administracijo (predvsem v opravljanju vsakodnevnih odločitev) in coaching. **Manager v smislu coachinga pomaga zaposlencem, da svoje delo razumejo, se zanj usposobijo in ga bolje opravljajo.** Za to pa jih mora nekdo motivirati za usposabljanje, jih usposobiti in doseči uporabo pridobljenih sposobnosti.

**Daniel Goleman**, avtor čustvene inteligence, v knjigi *Creative management and development*, ki jo je uredila Jane Henry (2001: 137–138), povezuje coaching (in mentorstvo) z empatijo. Ugotavlja, da je njuna posledica ne samo večja učinkovitost, temveč tudi večje zadovoljstvo in manjša fluktuacija. Poudarja pa, da je najpomembnejši pogoj in hkrati rezultat coachinga narava razmerja, ki ga razvije. Znajo dati prave odgovore (vprašanja), vedo, kdaj pritisniti in kdaj popustiti ... Znajo motivirati učence, pokažejo empatijo v svojem delu, čeprav številni menijo, da managerji pri svojem delu ne smejo pokazati preveč empatije. Vendar vodje z empatijo ne samo, da čutijo z ljudmi, oni uporabijo (z empatijo) njihovo znanje in sposobnosti na iznajdljiv in subtilen način v korist združbe. Empatija pomeni razumevanje in upoštevanje občutenj in čustev drugih.

**Empatija je ključnega pomena v coachingu** (Henry, 2001: 139). Motiviranje varovancev je pravzaprav empatija v delovanju. Henry meni, da številni avtorji dvomijo o tem, da bi vodje, ki čutijo s podrejenimi, lahko uspešno vodili. Vendar po njegovem mnenju pozabljajo, da ti vodje ne le, da simpatizirajo z ljudmi, marveč tudi uporabljajo njihovo znanje za izboljšanje poslovanja podjetij.

Huczinski in Buchanan (2001: 730, 731) pravita, da tradicionalno vodenje (avtokratsko, ukazovanje, op. a.) podpira le mehanično izpolnjevanje usmeritev, ukazov. Vodenje je koncentrirano v rokah formalno postavljenih managerjev. Vodenje postaja vse bolj disperzno in vodje niso le managerji. Vodenje izvajajo ljudje, ki imajo interes, znanje, sposobnosti

in motivacijo. To potrjujejo tudi samouravnavaajoče se samostojne ekipe, ki pogosto nimajo vodij ali pa imajo le člane, ki v svojem delovanju razvijajo timske sposobnosti pri članih. Novo vodenje pa spodbuja iniciativnost, prožnost, sodelovanje in podobno ter zlasti ustreza znanjskim delavcem (angl. knowledge workers) in podpira organizacijsko učenje.

Blades (2001: 5) navaja vrsto pozitivnih učinkov coachinga na produktivnost zaposlencev. Ob tem pa coaching najbolj ustreza in najbolj učinkuje pri bolj učinkovitih zaposlencih (angl. high performers) (Peterson, 1996). Henry (2001: 137–138) pa poudarja, da je dosežek coachinga tudi v zadovoljstvu pri delu in manjši odsotnosti z dela.

Doslej smo lahko ugotovili, da **avtorji obravnavajo coaching v povezavi z usposabljanjem** (predvsem avtorji s področja ravnanja z zmožnostmi zaposlencev) **kot možnim in razmeroma pogostim načinom usposabljanja in/ali kot način vodenja** (predvsem avtorji s področja ravnateljavanja), ki ga prenekateri avtorji uvrščajo med sodobne načine. Pri tem coachinga v enem ali drugem procesu, usposabljanju in vodenju, ne obravnavajo različno. Coaching pri tem vidijo predvsem kot proces med managerjem (ravnanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenjem) ter sledilci; tako ga obravnavamo tudi v tem prispevku.

Treba je poudariti, da sta ravnanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenje del ravnateljavanja, ki ga razumemo in obravnavamo kot uveljavljanje organizacije. Z ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev uresničujemo zamišljeno organizacijo, z vodenjem pa sprožimo delovanje zaposlencev in s tem uveljavimo (izvedemo) zamišljeno organizacijo. Prvi proces med drugim usposobi zaposlenca za delo, drugi pa zagotavlja njihovo ustrezno vedenje in delovanje. Oba pa zagotavljata smotrnost delovanja združbe. Pogosto v združbah oba procesa izvajajo kar nadrejeni managerji. Lahko pa je usposabljanje v rokah »učiteljev«, vodenje pa je vedno v rokah vodij. Oba procesa sta tesno povezana in prehajata drug v drugega, a sta lahko različno poudarjena. V prvem primeru gre za učenje z usposabljanjem. V usposabljanju **coach razloži ustrezen način dela za dosego cilja, na primer proizvoda ali storitve (ali njunega dela), ugotavlja** (lahko skupaj s sodelavcem izvajalcem) **slabosti** (tudi prednosti) **v izvedbi dela posameznika, jih analizira in predlaga** (ali utrjuje) **pravilno delovanje**. S tem coach pokaže svoje poznavanje dela; obenem in predvsem pa **gradi zaupanje sledilca s tem, da mu daje čustveno podporo, ga opogumlja in motivira ipd.**, da naredi zahtevane stvari čim bolje. Ko pa je treba konkretno

delo, za katero je zaposlenec usposobljen, dejansko opraviti, vodja zahtevano delo sproži; v vodenju (angl. leadership) vodja s svojim načinom dela in vedenja, s komuniciranjem in motiviranjem doseže smotrno izvedbo dela. Načinov vodenja pa je več in vsak ima svoje značilnosti, tako tudi coaching. V njem vodja sporoči okvirno cilj in proces dela (okvirno zlasti, kadar gre za spremenjene, nove, nerutinske procese, v katerih se coaching predvsem uporablja), spodbuja sledilca k razmišljanju o podrobnih in boljših rešitvah, mu vliva zaupanje, da je tega sposoben, preverja, kako zaposlenec proces izvaja, z usmerjanjem ga spodbuja k izboljševanju ipd., mu daje občutek dosežka in izpolnitve. Primerjave z značilnostmi drugih načinov vodenja v ta prispevek ne vključujemo.

Proces coachinga v smislu vodenja poteka podobno, če ne enako, kot opisani proces v usposabljanju. V usposabljanju je cilj doseči sposobnost, v vodenju pa je cilj te sposobnosti v procesu dela uresničiti. Lahko pa bi tudi rekli, da je **vodenje nadaljevanje ravnanja z zmožnostmi zaposlenih predvsem pri novih ali spremenjenih načinih dela**. Rutinska dela zaposlenec že pozna. Pogosto tudi manager ne pozna spremenjenih ali novih del, zato poskuša doseči, da bo zaposlenec sam, ob njegovem usmerjanju, prišel do ustreznih sposobnosti. Proces sta lahko ločena, izvajajo ju lahko različni ljudje; lahko pa usposobitev za delo in opravljanje tega dela potekata povezano, prepleteno s strani ravnatelja kot usposobljevalca in vodje.

V obeh procesih je pomembno razmerje med coachem in zaposlencem, ki nastaja v procesu in se vzdržuje v skupnem delu. Prav ustrezno razmerje, ki ga avtorji pogosto določijo z lastnostmi razmerja, pogosto pa kar z želenimi lastnostmi in vedenjem vodij, avtorji štejejo za ključno.

Pomembno pa se nam zdi poudariti, da v tem procesu ne gre zgolj za tehnično izvajanje dela, marveč za spoznavanje učenca oziroma sledilca, prilagajanje njemu, spodbujanje, graditev samozavesti, empatijo ipd. Pri nas si, deloma izhajajoč iz športa, coaching v začetnem razvoju predstavljamo predvsem v tehničnem smislu. Z razvojem pa se delo vse bolj spreminja, postaja raznoliko in zahtevno; hkrati je nujna psihična podpora zaposlencem in upoštevanje organizacije: razmerij med ljudmi. Prav zato je poudarek današnjega coachinga vse bolj na spodbujanju, empatiji itd. Ob tem pa managerji coachi vse manj poznajo podrobnosti in specifičnosti dela zaposlenih in se zavedajo, da **rešitve lahko najdejo predvsem zaposleni sami. Zato je predvsem poudarek na njihovem usmerjanju v razmišljanje in prepričevanju, da so to sposobni narediti.**

### 3. Opredelitve coachinga v povezavi s situacijskim gledanjem na ravnateljstvo in vodenje

**Že naslov tega delnega poglavja pove**, da coachinga, kakorkoli ga že razumemo, nimamo niti za univerzalen način vodenja niti usposabljanja, čeprav smo rekli, da je pogost, vse pogostejši in sodoben. To pomeni, da ne gre za edini in najboljši način, ki bi ga lahko vedno uporabljali. Še drugače povedano, prepričani smo o situacijskem gledanju, zato menimo, da je coaching ustrezen način usposabljanja in vodenja v določenih primerih, povezanih z vodjem, sledilcem, okoliščinami, delom, tehnologijo ipd. Zato je prav, da si ogledamo nekaj avtorjev, ki situacijsko gledanje poudarjajo; spoznali bomo – poleg že danih – tudi njihove opredelitve, predvsem pa, **kdaj je ta slog vodenja najbolj ustrezen**. Seveda to ne pomeni, da doslej navajani avtorji ne razumejo coachinga v situacijskem smislu. Le obravnavajo ga kot samostojen proces in se podrobneje ne spuščajo v razmišljanje o tem, kdaj ta proces najbolj ustreza.

Že doslej smo spoznali, da avtorji »coaching« v glavnem povezujejo z vodenjem, pa tudi neposrednim usposabljanjem (podrejenih) sodelavcev. V tem delu bomo govorili le o vodenju; smiselno vse velja tudi za usposabljanje, ki je v procesu predhodno vodenju oziroma je smiselno vključeno vanj. Ne nazadnje, coach sledilce usposablja s svojim poznavanjem dela, komuniciranjem in motiviranjem. Lahko bi zaključili, da je coaching tako možen način vodenja tudi v usposabljanju, in predlagali naslednjo povezavo: **coaching je način vodenja, ki ga lahko uporabljajo tudi v usposabljanju**. Mimogrede, s tem gledanjem se strinjata tudi Hersey in Blanchard, ki ju bomo navedli v kratkem.

V situacijskem gledanju na vodenje, ki ga štejemo za najbolj ustreznega, je (začetni) temelj raziskav predstavljala dihotomija ravnateljstva, v njem pa predvsem vodenja: vodenje, usmerjeno v delo, in vodenje, usmerjeno v zaposlene oziroma odnose z njimi. Približno sočasno na primer Yukl (1997) ter Ekwall in Arvonen (1991) neodvisno ugotovijo, da manjka poleg že omenjenih še dodatna usmeritev vodenja, **vodenje, usmerjeno v spremembe, zato predlagajo tridimenzionalni ali trifaktorski model vodenja**. Vodenje, usmerjeno v delo, poskuša doseči učinkovito izvedbo dela. Vodenje, usmerjeno v odnose, se ukvarja z zaupanjem, zadovoljstvom pri delu, poistovetenjem s podjetjem. Vodenje, usmerjeno v spremembo, pa poskuša razumeti okolje, načine prilagajanja, uvedbo večjih sprememb;

spodbuja k spremembam in preprečuje, da izvajalcev ni strah pred spremembami, ter jih k njim spodbuja. Pri spreminjanju smo soočeni z novim načinom dela, ki ga vodja ne pozna dobro; zato poskuša prepričati sledilca, da sam bolj razmišlja o delu. K temu ga usmerja, ga motivira, mu daje gotovost, da je sposoben to narediti.

Yukl (2010: 54–85) v povezavi z gornjim v poglavju o perspektivah vodenja omenja tri (2010: 76–80) načine vedenja vodij, usmerjenih v sodelavce: podpora, razvoj in priznanje. **Med načine vodenja, usmerjene v razvoj sodelavcev (angl. developing), šteje »coaching« (izboljšati sposobnosti osebe), mentorstvo (olajšati prilagoditev na delo) in karierno svetovanje (razvijati kariero).** Poudarimo, da torej loči med coachingom, mentorstvom in kariernim svetovanjem. Karierno svetovanje je specifično in dovolj jasno ločeno od preostalih dveh, medtem ko se coaching in mentorstvo vsaj deloma prekrivata.

Yukl (2010: 478–479) omenja **coaching (glavnim) ravnateljem** kot danes zelo popularen. Coaching glavnim ravnateljem lahko nudi notranji (npr. bivši ravnatelj) ali zunanji svetovalec (angl. consultant). Srednjim in nižjim managerjem pa je coach večinoma kar nadrejeni ravnatelj. Manager coach olajša učenje (to je del tako izobraževanja kot usposabljanja) in usposabljanje ravnatelja. Svetuje, kako ravnati v določenih razmerah, zlasti ko se pojavijo večje spremembe, kako ravnati s težavnimi ljudmi, ljudmi iz različnih kultur ipd. Coaching pa ni enako navzoč v vseh situacijah, prav tako ni omejen le na posameznika, ampak lahko le na vrhnji tim (angl. »top team«) (Kets de Vries, 2005).

Najbrž pa sta **Hersey in Blanchard avtorja, ki sta coaching kot način vodenja najustrezneje uvrstila med druge načine vodenja v svojem situacijskem gledanju** in ju drugi avtorji največkrat navajajo. Obravnavali bomo Blanchard-Herseyjev situacijski model vodenja iz leta 1968, ki ga dopolnjenega prikazuje Blanchard v delu iz leta 2010. **Situacijski model vodenja II** (Blanchard, 2010: 77) povezuje način vodenja s poznavanjem svojega dela pri zaposlenih. Gradi na prepričanju, da se ljudje hočejo razvijati in bolje opravljati svoje delo; v vsaki fazi njihovega razvoja in poznavanja lastnega dela je določen način vodenja najbolj ustrezen, kar pomeni, da ni najboljšega načina vodenja za vse stopnje v razvoju zaposlenec. **Sposobnost opravljanja lastnega dela in motiviranost zanj sta glavni situacijski spremenljivki, ki vplivata na ustreznost vodenja.**

Blanchard (2010: 75–90) meni, da razvojna stopnja posameznika pri opravljanju dela predstavlja temelj za izbiro načina vodenja. Začetnik pri opravljanju dela je ponavadi navdušen za delo, a tega slabo pozna in ima slabo razvite zmožnosti za učinkovitost. Blanchard ga imenuje **navdušeni začetnik** (angl. enthusiastic beginner). Vodenje, ki temu stanju ustreza, je močno **usmerjevalno** (angl. directive), **ukazovalno ali avtokratsko vodenje**, ki zagotavlja veliko navpičnih informacij o načinu opravljanja dela, malo pa ponuja podpore oziroma spodbude, saj ta zaradi začetne navdušenosti ni potrebna. Sčasoma začetnik pridobi (vsaj) nekatere zmožnosti za učinkovito opravljanje dela, a začetnega navdušenja ni več; ni več utvare, da bi lahko delo opravljal z lahkoto. Prej navdušeni začetnik postaja **razočarani učenec** (angl. disillusioned learner). Temu **ustreza vodenje, ki je še vedno zelo usmerjevalno.** Treba pa je predvsem premagati razočaranje, zato **postaja tudi močno podporno; ta način vodenja avtorji imenujejo coaching.** Sčasoma posameznik pridobi zmožnosti, postane povsem usposobljen za opravljanje dela in zaupanje (angl. commitment) v lastne sposobnosti začne rasti, postaja **usposobljeni izvajalec** (angl. capable performer). **Način vodenja je podporni** (angl. supporting), ne več direktivni. Ko posameznik razvije potrebne zmožnosti, je navdušenje nad delom spet vzpostavljeno; posameznik postane **samozavestni in učinkoviti izvajalec** (angl. self-reliant achiever). V vodenju prevladuje delegiranje (angl. delegating). **Avtorja tako določita štiri situacijske načine vodenja: direktivno – avtokratsko, coaching, podporno in delegiranje.**

Avtorja način ali slog vodenja »coaching« predlagata za uporabo pri osebi, ki že marsikaj ve o svojem področju dela, vendar še zdaleč ne vsega in je zato pogosto razočarana nad delom in dosežki; pogosto to pokaže z besedami »ne znam«. Potrebuje še veliko podpore in usmerjanja v tehničnem smislu, pa tudi veliko motiviranja, navduševanja, zaupanja v lastne sposobnosti ipd., s čimer coach odgovarja na besede »ne zmorem«. Razvojno gledano ta drugi del vse bolj prevladuje. Vodja usmerja učenca sledilca in spremlja njegovo delo, vendar zdaj v dvosmernem komuniciranju, zlasti z opozarjanjem na pomembna vprašanja in spodbujanjem sledilca, da razmišlja ter sam išče in razvija odgovore. Ob tem hvali dosežke, da ustvari zaupanje in ga opogumi. **Vodja kot coach svetuje, odgovarja na vprašanja, nadzira, gradi zaupanje in samozavest, hvali doseženo, vendar preverja razumevanje in odločitve, do katerih je sledilec prišel.**

Ob tem Blanchard (2010: 150–163) navaja pet področij uporabe, lahko rečemo tudi faz, v razvoju uporabe »coachinga« v združbah:

- **coaching, usmerjen v učinkovitost** (angl. performance coaching), se uporablja, ko zaposleni potrebujejo pomoč za doseganje sprejemljivih standardov;
- **coaching, usmerjen v razvoj** (angl. development coaching), se uporablja, ko učinkoviti posamezniki že dosegajo zahtevne standarde (postajajo vse bolj vešči v svojem delu);
- **coaching, usmerjen v kariero** (angl. career coaching), se uporablja, ko so posamezniki pripravljeni za napredovanje v karieri (na nova dela);
- **coaching, usmerjen v podporo učenju** (angl. coaching to support learning), se izvaja, ko posamezniki, zlasti ravnatelji managerji, potrebujejo podporo, pogum, odgovornost, da vztrajajo pri usposabljanju in uvajanju naučenega v prakso;
- **coaching, usmerjen v kulturo coachinga** (angl. coaching creating an internal coaching culture), je spoznanje ravnateljev, da spoznajo pomen coachinga za razvoj sodelavcev kot stalno navzočo vrednoto.

Podobno kot Hersey in Blanchard obravnavata coaching tudi Daft in Marciceva (2015: 372). Obravnavata ga kot način usposabljanja ob delu, pa tudi kot slog ali način vodenja. Vključujeta ga v okvir situacijskega vodenja, pri čemer izhajata iz osnovne delitve situacijskega gledanja: usmeritev v delo ali usmeritev v ljudi. Izhodišče za členitev vodenja je tako drugačno kot pri Herseyju in Blanchardu. V tej povezavi ločita štiri načine vodenja:

- **ukazovalni način** (angl. directing style): vodenje, usmerjeno v delo, ne v ljudi;
- **coaching**: usmerjen tako v delo kot v ljudi;
- **podporni način** (angl. supporting style): usmerjen v ljudi, ne v delo;
- **zaupajoči način** (angl. entrusting style): ni usmerjen niti v delo niti v ljudi.

Čeprav je izhodišče obeh avtorjev različno od izhodišča Herseyja in Blancharda, so opisani štirje načini vodenja enaki in prav tako umestitev coachinga med druge načine. **Coaching ima po mnenju Dafta in Marciceve dvojno žarišče** (angl. dual-focus) ali poudarek: ponuja instrukcije, napotke v zvezi z delom, hkrati pa tudi potrebno osebno podporo delavcu. Vodja ta način uporablja, ko ima sledilec skromno zaupanje v svoje sposobnosti

dela. Lahko bi tudi rekli, da je delno pripravljen za delo, a vseeno še premalo usposobljen. Izhodišče za členitev vodenja smo že omenili; avtorja te štiri načine povežeta še s pripravljenostjo in usposobljenostjo za delo. **Pripravljenost za delo** (angl. willingness) določajo zlasti zaupanje (angl. confidence), predanost (angl. commitment) in motiviranost (angl. motivation). **Usposobljenost** pa gradi na znanju (angl. knowledge), izkušenosti (angl. experience) in sposobnostih (angl. skill). Vodja prilagodi način vodenja delavca njegovi pripravljenosti in usposobljenosti, kar se še bolj ujema z razvojem zaposlenec pri Herseyju in Blanchardu. **Coach povečuje tako usposobljenost kot pripravljenost za delo**. Poenostavljeno Daft in Marciceva opredelita coaching kot razlago dela, pripravo za skupno odločitev in dajanje možnosti podrejenim, da postavljajo vprašanja za boljše razumevanje dela.

Howell in Costly (2001) obravnavata coaching kot način ali stil vodenja, pri čemer izhajata iz razumevanja Herseyja in Blancharda (1984). **Coaching** opredelita kot način vodenja, ki **največji pomen pripisuje razvijanju potenciala sledilcev za učinkovito delo**. Z zaposleni so coachi močno usmerjevalni. Razlagajo cilje (količina, kakovost), pravila in procese ter pojasnijo zahteve dela. Hkrati pa podpirajo učence pri razvijanju rešitev in izražajo zaupanje vanje. Z njihovim razvojem zmanjšujejo usmerjanje in večinoma ohranijo podporo. Uporabljajo predvsem priznanja in nagrade, ne kaznovanja. Veliko časa prebijejo z učenci.

Tudi onadva imata coaching za enega izmed sodobnih načinov vodenja. Drugi načini so po njunem mnenju še: specialist za odnose med ljudmi (angl. the human relations specialist), avtokrat, ki predvsem kontrolira (angl. the controlling autocrat), transformacijsko-vizionarski (angl. the transformational visionary) vodja in »sodelavcem služeči« vodja (angl. the servant leader). Vodje, tudi v skladu s situacijsko teorijo, uporabljajo več načinov, jih kombinirajo in spreminjajo.

Omenimo še nekaj navedb opredelitev bistva coachinga pri manj znanih avtorjih. **Coaching je sinonim miselnemu treniranju**, je akcija misli oziroma razmišljanja. Coaching je tehnika, ki spodbuja in vodi razvoj miselnega dogajanja posameznika na določenem področju, da ta pride do cilja. Coach trenira razum sledilcev.

Situacijsko gledanje Blancharda in Herseyja, pa tudi drugih avtorjev, podpira našo osnovno opredelitev coachinga, da ta v nasprotju s klasičnim treniranjem, ki vključuje predvsem

povezavo s samim delom, vključuje tudi razvijanje zaupanja, samozavesti, iskanja svojih rešitev ipd. Oba dela sta med seboj usklajena. Hkrati pa se ta način vodenja v glavnem uporablja pri sledilcih, ki potrebujejo tako dodatne sposobnosti v tehničnem izvajanju dela kot spodbujanje njihovega zaupanja v lastne zmožnosti. Vodja sledilcu razloži proces dela, analizira njegovo izvajanje, opozarja na pomanjkljivosti in predlaga izboljšave. Sledilec pa lahko postavlja vprašanja in razčisti nejasnosti, da v celoti razume opravljanje zahtevanega dela. Ob tem pa vodja gradi zaupanje sledilca v lastne sposobnosti, ga za delo motivira in razvija. Ta način vodenja je povezan z namenom: večjo učinkovitostjo, zadovoljstvom pri delu, razvojem, kariero ipd. Kot že omenjeno, pa coaching vključuje tako pridobivanje sposobnosti (predvsem za spremenjena in nova dela) kot tudi uveljavitev teh sposobnosti.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da gre pri »coachingu« za način vodenja, ki je usmerjen tako v delo kot zaposlence. Smiselno se uporablja zlasti v usposabljanju in vodenju (enega ali več podrejenih sodelavcev) za doseganje normalnih, zahtevnejših in novih dosežkov ter vzpostavljanje kulture učenja in uporabe »coachinga«. **Ob upoštevanju razmerij med njimi in medsebojnega zaupanja skupaj ugotavljajo pomanjkljivosti (napake) v delovanju in vedenju, si zamislijo ustrezne rešitve tako v izvajanju dela kot v spodbujanju samostojnega razmišljanja in iskanja rešitev ter vztrajajo pri njihovem upoštevanju.** Coaching ni vedno najboljši način vodenja. **Ustreza zlasti pri spreminjanju oziroma razvijanju sodelavcev na določeni stopnji njihovega znanja in sposobnosti ter pripravljenosti za delo.**

#### 4. Možni prevodi izraza coaching

V poglavju o coachingu smo obravnavali in na koncu povzeli opredelitve coachinga zlasti kot vodenja, ki vključuje tudi usposabljanje. Hkrati smo poskušali prikazati podobnost procesa v obeh primerih. V poglavju o coachingu z vidika situacijskega gledanja pa smo predvsem poskušali določiti, kdaj uporabljati ta način vodenja, ter ga primerjati z drugimi načini.

**Čas je, da razmislimo o ustreznem prevodu.** Jasno je, da bi bil prevod usposabljanje ali vodenje preširok in neustrezen. Ker slovenski avtorji v glavnem uporabljajo kar angleški izraz **coaching**,

gre najbrž za nekaj težav pri prevajanju tega pojma. Verjetno je zanje več možnih vzrokov. Prvič, preslabo poznavanje pojava, drugič, ljubezen do angleških izrazov, povezana tudi z občutkom večvrednosti poznavanja tujih besed, katerih pomena marsikdo ne pozna, in tretjič, ker uveljavljenega ali sporazumno določenega slovenskega izraza ni ali ga je včasih res težko najti. Mislim, da v uporabo kar angleškega izraza ne bi smeli privoliti, ne pri tej ne pri drugih besedah. S tem bi priznali, da slovenski jezik ne omogoča poimenovanja vseh predmetov in pojavov. Res pa je, da nekateri avtorji, ne samo s področja ravnateljstva, slovenskega jezika nimajo za svojo vrednoto; nekateri bi ga omejili na vsakodnevno laično rabo, ne pa na strokovno oziroma znanstveno. Spet nekateri niso zaščitniški do slovenskega jezika.

Prav tako nisem navdušen, čeprav je bilo tudi pri coachingu kar nekaj predlogov, nad zapisovanjem tujih besed po slovensko, na primer **koučing, kouč, najbrž koučirati**, da bi jih pisali tako, kot jih govorimo; nekaj takega so slovenisti uveljavili pri managementu. Taka usmeritev bi vodila v to, da bi tuje besede podomačili in tako prilagodili slovenskemu jeziku, ta pa bi s tem izgubljal samobitnost.

Možina (2002: 525) je eden izmed redkih avtorjev, ki zaradi podobnosti coaching kar združi, večinoma enači z **mentorstvom** in s tem imenom razume tudi »coaching«. Torej slovenski prevod coachinga kot mentorstvo. Možina večkrat uporablja za coaching tudi izraz **podučevanje**, ki bi ga lahko uvrstili med možne prevode coachinga.

Vendar večina tujih, pa tudi domačih avtorjev razlikuje coaching in mentorstvo, zato bomo tudi sami ločili ta dva pojma. Trenerstvo (v smislu coachinga) opredeli Spector (2008: 430, slovar) kot obliko delovnega razmerja, v katerem bolj izkušeni sodelavci pomagajo manj izkušenim v razvijanju kariere. Mentorstvo pa razume kot tehniko usposabljanja ravnateljev v izboljšanju njihovega vedenja in delovanja. Hughes in soavtorji (1999: 279) še jasneje prikažejo razliko med »coachingom« in mentorstvom. Za oba pravijo, da postajata vse bolj popularna. Navajajo opredelitev mentorstva po Murrayju in Ownu (1991: 5): »Mentorstvo je proces, sestavljen iz več delnih procesov, ustvarjanja učinkovitega razmerja med mentorjem in ,mentoriranim', usmerjanja v spremembo vedenja ,mentoriranih', analize dosežkov, sprememb pri teh, s ciljem sistematičnega razvoja sposobnosti nasploh in vodenja posebej pri manj izkušenih članih kolektiva.« Opredelitev je sicer podobna

Petersonovi opredelitvi trenerstva. Različnost med obema pojmom vidijo Hughes (1999: 282) in soavtorji zlasti v naslednjem:

- mentor običajno ni neposredno nadrejena oseba manj izkušenemu, ampak je dve do tri ravni više v organizacijski strukturi;
- program mentorstva ni nujno usmerjen v spremembo vedenja;
- mentor lahko bolj vpliva na napredovanje varovanja;
- varovanci (angl. proteges) bolje razumejo delovanje podjetja in njegove usmeritve;
- »nevarovanci« so ljubosumni na »varovance«.

Yukl (2010: 442) ugotavlja, da mentorji izvajajo psihološko funkcijo (sprejemanje, spodbujanje oziroma opogumljanje, svetovanje – angl. counseling) in funkcijo omogočanja kariere (pokroviteljstvo, protekcija, izzivajoče dejavnosti, izpostavljanje javnosti, vidljivost). Ob tem navaja vrsto sicer manjših razlik med obema pojavoma.

Sami to razlikovanje razumemo predvsem v tem, da pri mentorstvu mentor predlaga, kaj naj izvajalec preuči, da bo zahtevano ustrezno napravil, in preverja ustreznost pridobljenega. Pri »coachingu« pa gre za bolj konkretno svetovanje – razgovor z usmerjanjem, konkretnije predlaganje, kaj naj izboljša ali utrdi. Na kakovost obeh vplivata kakovost razmerja in njegova trajnost. Obe pa vplivata na zadovoljstvo pri delu, napredovanje in razvoj vodstvenih veščin.

Medtem ko znanstveniki radi ostajajo pri uporabi angleškega izraza, pa coachi, ki prakticirajo coaching kot svojo stroko, pogosto uporabljajo prevod **trenar, treniranje, trenerstvo, trening**. Tudi v slovarjih kot prevod coachinga najpogosteje najdemo treniranje (pogosto ob njem tudi inštruiranje). Težava pri tem izrazu je, da ljudje z besedo trener razumejo predvsem trenerja v športnem, fizičnem smislu, manj pa tudi v umskem smislu. Razlog je v prevladi fizičnega dela v preteklosti. Danes postaja delo umsko, kar oteži njegovo določanje in spremljanje. Hkrati postaja vse manj standardno, prilagojeno situaciji in posameznikom. Tudi konkretna vsebina postaja vse bolj kompleksna, specifična in zahtevna in znana predvsem tistim, ki določeno delo opravljajo. Zato postajajo nasveti splošnejši in bolj v smeri spodbujanja, predlaganja načina učenja, usmerjanja, graditve samozavesti ipd., da zaposlenec sam išče ustrezne rešitve. Ta delež dela se vse bolj povečuje, kar najbrž v še večjem obsegu velja za formalni coaching ravnateljev. Ne nazadnje, ljudje pri svojem delu postajajo vse bolj samostojni in

težko sprejemajo ukaze, veliko bolj se naučijo tistega, do česar pridejo z lastnim razmišljanjem, četudi ob spodbujanju. Pojavi pa se vprašanje, ali za tako spremenjeno delovanje managerjev potrebujemo novo besedo. Tako se postavlja vprašanje, ali je coaching današnja stopnja razvoja treniranja, pri čemer bi bilo treniranje in trener ustrezen izraz, ali pa gre za tako različen proces, da bi potrebovali dva različna izraza in (današnjega) coachinga ne bi mogli prevajati s treniranjem. Podobna dilema je bila tudi pri pojmu management. Večina avtorjev s področja managementa s tem imenom razume klasični in sodobni management; nekateri avtorji pa so vnesli zmedo s klasičnim managerjem in sodobnim managerjem, ki pa ga večinoma preimenujejo v vodjo (ali pa voditelja, pri čemer pozabijo, da je vodenje še vedno sestavni del širšega procesa), opredelijo pa kot managerja.

Če pogledamo managerje, se njihovo delo v začetku prejšnjega stoletja močno razlikuje od današnjega. Pa vendar smo ohranili besedo manager (čeprav nekateri poskušajo današnjega managerja razlikovati od klasičnega z besedo voditelj) in razlikovanje izražamo z opisom lastnosti, na primer avtokratičen, transformacijski ipd. Sami menimo, da ne bi bilo nič narobe, če besedo trener uporabljamo tudi z razumevanjem in vključevanjem spodbujanja, skratka obeh delov coachinga. **Zato ga bomo začeli imenovati kar trenerski ali vaditeljski način vodenja.**

Dodajmo, da se **v prevajanju strokovnih izrazov iz angleščine v slovenščino v EU beseda coach dosledno prevaja s trener** (<http://www.evroterm.gov.si/evrokorpus/>). Tudi v povezavah, na primer ethics coach je trener za etiko. **»Trainer« pa je preveden kot inštruktor, nikoli kot trener.**

Seveda je vprašanje, ali lahko ljudje, ki smo dolgo imeli določeno razumevanje pojava, to spremenimo v kratkem času. Trener je deloval predvsem v fizičnih (športnih) dejavnostih in usposabljanju (večinoma ob delu). Manj je bil izraz uveljavljen v vodenju. Sprva vodenje predpostavlja, da zaposleni svoje delo poznajo in vodenje (ukazovanje) predvsem sproži delo, ki ga nadrejeni dobro pozna. Gradi tudi na prevladujočem rutinskem delu; vse bolj pa narašča nerutinsko delo, vezano na spremembe in novosti. Demokratični, še bolj pa participativni ali sodelovalni način vodenja pa v proces vodenja bolj vključujeta tudi sledilce. Vsekakor pa ne kaže pozabiti, da je coaching namenjen tistim, ki že marsikaj vedo o svojem delu (verjetno več od vodje, ki jim v tej smeri ne more veliko pomagati), jih pa pri

tem ovirata premajhno zaupanje v lastne sposobnosti in spodbujanje samozavesti za lastno iskanje rešitev.

**Razlikovanje** pa lahko **izrazimo tudi s pridevnikom**, ki pojasnjuje razvojno razlikovanje, na primer vedenjski trener, lahko pa tudi vsebinsko razlikovanje s poudarjanjem določenih značilnosti coachinga v primerjavi z drugimi načini vodenja. Tako bo klasičen coaching drugačen od današnjega. Nekateri predlagajo uporabo na primer prijazno svetovanje oziroma prijazni svetovalec. Ali pa pozitivni svetovalec oziroma pozitivno svetovanje. Nekateri predlagajo osebni oblikovalec, osebno trenerstvo. Težko sprejemljivo pri teh predlogih je, da prijaznost, pozitivnost in podobno zasledimo tudi pri drugih načinih vodenja; coaching pa je usmerjen tako v osebe kot time. Morda bi bili ustrežnejši izrazi denimo **spodbujevalno, usposobljevalno ali pa razvijalno treniranje oziroma širše, vodenje**.

Za prevod izraza coach bi lahko uporabili tudi katero izmed besednih zvez dveh (ali celo več) samostalnikov, na primer trener motivator, trener spodbujevalec, trener spremljevalec in podobno. Pomanjkljivost pa je enaka kot pri zvezah s pridevnikom, saj gre za poudarjanje le dela značilnosti delovanja coacha ali pa za lastnosti, ki jih najdemo tudi pri drugih načinih vodenja.

Vsekakor v določenem obsegu naš trener, predvsem v usposabljanju ali prvi fazi vodenja, tudi uči. Vendar je **prevajanje coacha z učiteljem ali podučevalcem težko sprejemljivo**, saj so še drugi načini **učenja**, tako da izraza trener in učitelj najbrž nista zamenljiva. Podobno velja za izraz **usposobljevalec** v usposabljanju oziroma v vodenju, saj smo večkrat navedli tudi druge načine. Ker pa usposabljanje in vodenje lahko uporabljata druge načine poleg coachinga, sta izraza v tem smislu **širša od trenerstva. Celote in delov pa ne gre poimenovati z istimi besedami**. Poleg tega managerji sami najbrž ne bi želeli učiteljev in usposobljevalcev, čeprav se za ta izraz ogreva kar nekaj avtorjev in praktikov. Prevodi, kot so učitelj, podučevalec in usposobljevalec, so preširoki in coaching predstavlja le en del ali vidik njihove dejavnosti; hkrati pa so preozki, saj coaching vključuje še druge dele. Poleg tega so na primer ravnateljem težko sprejemljivi (da bi jih kdo učil, usposabljal).

Možnost je tudi, da **za izraz coach uporabljamo različne izraze, odvisno od konteksta sodelovanja med učiteljem in učencem**: trener, mentor, vodja, usposobljevalec, boter. Težava je v tem, da ti izrazi večinoma pomenijo nekaj drugega, na primer vodenje ali mentorstvo, ali pa so neuveljavljeni. Se pa strinjamo, da je smiselno upoštevati kontekst, prav

tako pa tudi različnost načinov coachinga, zlasti specifičnosti pri delu z managerji.

Poleg omenjenih izrazov se, sicer redkeje, navajajo oziroma predlagajo še drugi. Naštejmo jih nekaj: vodnik ali vodič (vodi sledilca k (samostojnemu) iskanju rešitev), usmerjanje (izraz se uporablja bolj splošno v različnih primerih, na primer v upravljanju), spremljanje (gre za splošen pojem), ki je del kontrole, krmiljenje (izraz je v uporabi za krmiljenje operativnih procesov, ne ljudi), kultiviranje (najbrž ni navzoče le pri coachingu), učitelj zmožnosti (najbrž gre za usposabljanje kot del ravnanja z zmožnostmi), nadzornik (je širok pojem; morda je njegov majhen del tudi nadziranje vodenja), svetovalec (je širši pojem; ponavadi je vsebinski oziroma nemanagerski ali pa svetovalec procesa managementa) itd.

Večina poskusov iskanja ali celo uporabe ustreznih izrazov kaže, da so predlogi večkrat izrazi za druge organizacijske pojave, da so le eden od načinov, in ne celota, ki jo predstavlja prevod, da poudarijo le del coachinga ipd. **Tako ostane, zlasti v formalnem coachingu, ki je namenjen predvsem ravnateljem**, še najbolj utemeljena in primerna **uporaba izraza trener** (formalni, pa tudi neformalni, osebni in timski, notranji in zunanji itd.) in iz njega izvirajoči povezani izrazi (trenerstvo, treniranje, trening ipd.).

## 5. Zaključek

Morda je najbolje **začeti zaključek** s trditvijo, ki ni vprašljiva ali sporna. Avtorji se strinjajo v razumevanju coachinga kot metode ali načina usposabljanja in vodenja. Ali se ta metoda kaj razlikuje, če gre za eno ali drugo? Pri avtorjih kakšne resnejše primerjave v tej smeri nismo našli. Sami smo menili, izhajajoč, prvič, iz situacijskega gledanja, da je coaching ustrezen pri zaposlenih, ki že nekaj vedo o svojem delu, se pa čutijo manj sposobne v iskanju novih rešitev; drugič, da imamo večinoma opravka s spremenjenim ali celo novim delovanjem, vsekakor pa nerutinskim, o katerem premalo vesta tako zaposlenec kot njegov vodja (coach), da se proces vodenja začne z usposabljanjem, v katerem vodja (tudi v vprašanji) usmerja in hkrati spodbuja sledilca k iskanju in razvijanju rešitev in s tem razumevanja njegovega dela. Usposabljanje spada v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenec: kako doseči in razviti njihove zmožnosti, da bodo zahtevano delo učinkovito opravljali. Namen je doseči uveljavitev zamišljene organizacije, omogočiti ji učinkovanje.

S tem se usposabljanje, ki poteka kot coaching, pravzaprav zaključí, začne pa vodenje kot sprožitev delovanja, ki ga vodja oziroma coach uveljavi z načinom vodenja, motiviranjem in komuniciranjem. Vodja si ta proces zamisli, uveljavi in ga kontrolira.

Avtorji se večinoma strinjajo s procesom coachinga, ki ga bolj ali manj ali manj jasno razumejo kot usposabljanje zaposlencev, da bodo zmožni svoje (sedanje ali prihodnje) delo učinkovito opravljati. Nadrejeni jim prikažejo ustrezen način delovanja, ga uveljavijo in kontrolirajo. Pogosto, zlasti pri managerjih, pa ustrezen način delovanja vodja in zaposlenec iščeta skupaj oziroma ga išče zaposlenec ob usmerjanju managerja coacha. Glavnemu managerju pa pri tem svetuje, ga usmerja zunanji strokovnjak coachinga. Prav razlike v coachingu s strani nadrejenih ali pa s strani (zunanjih) strokovnjakov dodatno zapletajo iskanje ustreznega prevoda. Vodje oziroma coachi svoje delo opravljajo s komuniciranjem, motiviranjem in načinom vodenja.

Zaposlenec je zaradi pojava novega dela ali pa zato, ker obstoječega še ni opravljal, motiviran ali pa prisiljen naučiti se zanj spremenjenega ali novega dela. Hkrati je to povezano s celotno združbo in njenimi potrebami. Manager tako zagotavlja, da bo ustrezno usposabljanje ali vodenje smotrno, usklajeno s celoto in vezano na ustrezne odločitve. **Eden izmed načinov tega učenja je trenerstvo, ki ga lahko opravlja manager (ali pa zunanji strokovnjak) s tega področja.**

Trener je tisti, ki sporoči namen delovanja in iz tega izhajajoče cilje ter okvirno razloži novosti in spremembe. Sledilec poskuša temu slediti, pri čemer ugotovi, da je delo bolj zahtevno, dolgočasno, kot si je naivno predstavljal. Marsikatero stvar si je drugače predstavljal, jo neustrezno opravljal in izgubil upanje, da jo bo ustrezno opravil. Trener ga zato popravlja v izvajanju, hkrati pa ga spodbuja, vpliva samozavest, opozarja na napredek ipd. Pri tem pa tega zlasti v prvem delu ne opravlja s pripovedovanjem, ki naj bi mu sledilec sledil, marveč z usmerjenimi vprašanji, o katerih naj bi zaposlenec sam razmišljal. **Nič ne krepi samozvesti toliko kot lastne rešitve** in raje se učimo z aktivnim, lastnim delovanjem. Tako trener razvija razmišljanje in iskanje rešitev, pa naj gre za treniranje smučarskega skakalca ali za treniranje glavnega managerja v pripravljanju poslanstva: čemu je namenjeno poslanstvo, zakaj se pojavlja v povezavi z deležniki podjetja, kako bi te določil, kaj pričakujejo od podjetja itd., namesto da bi coach vodji napisal poslanstvo, ga vodja sam (ali kot del tima), samostojno (kadar o tem prej že

nekaj ve in je že deloma usposobljen) ob usmerjanju trenerja ustvarja.

**Trenerstvo je način usposabljanja in vodenja, v katerem manager ali strokovnjak trener v neposrednem razmerju spodbuja razvoj sposobnosti sledilcev.** Trenerstvo je sproščen usmerjen proces, ki ustvarja ustrezno okolje, ki vodi k osebnemu razvoju, namenskem delovanju in podprtemu izboljševanju. Sami smo k razmišljanju ob njem dodali predvsem mnenje, ki ga sicer nismo nikjer zasledili, da coaching obsega usposabljanje (kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlencev) in vodenje, usmerjeno v delo in ljudi. Prikazali pa smo tudi razloge, ki so k razvoju coachinga prispevali.

**Drugačen problem pa je prevajanje izraza coaching.** Zaradi tega problema smo sploh začeli prispevek, v katerem smo sicer ugotovili delno enotnost avtorjev pri opredelitvi tega pojma, a tudi razlike v odvisnosti od vrste coachinga. Izraz mora biti vsebinsko ustrezen, po možnosti jase, v uporabi ali tak, da ga bodo uporabniki sprejeli, domač ali vsaj podomačen, ne sme se nanašati še na kakšen drug pojav, mogoče že vsaj deloma uveljavljen v teoriji ali praksi ipd. Ob upoštevanju tega smo **naklonjeni trenerju in treniranju**, seveda razumljeno v sodobnem smislu. Prevladalo je dejstvo, da boljšega slovenskega izraza za ta pojav ne poznamo, prav tako pa je delno že v uporabi. Hkrati se strinjamo z uporabo nekaterih drugih izrazov, ob upoštevanju konteksta ali zvrsti coachinga, pa tudi dodajanjem pridevnikov ali samostalnikov, ki pojem dodatno pojasnijo.

Na koncu prispevka se vedno vprašamo, ali smo cilje raziskovanja dosegli. Če gre za pisanje za napredovanje ali za točke, je odgovor jase: pisec je dosegel postavljene cilje, kar je toliko bolj gotovo takrat, kadar jih sploh ni jasno opredelil. Če pa gre za takšno pisanje, kot je naše, iz veselja do razmišljanja, lahko priznamo, da z doseženim nismo povsem zadovoljni; smo pa morda postavili kamenček v mozaik iskanja (še) boljših rešitev. Nezadovoljstvo, ki je povezano predvsem z ustreznostjo prevoda, je posledica dejstva, da izraza trener in treniranje vseeno bolj razumemo v fizičnem in tehničnem smislu, manj s poudarkom na umskih procesih in zlasti spodbujanju. Prav tako izraz treniranje premalo spominja, vsaj na prvi pogled, na vsebino tega načina vodenja. Ob tem pa se kot trenerji vprašajmo, ali v usposabljanju in vodenju vedno v celoti dosežemo cilje. Odkrit odgovor je, da ne; morda je značilnost znanstvenega dela prav v tem, da ciljev ne dosežemo ali pa jih dosežemo le delno in imamo tako še veliko možnosti za ustvarjanje.

**Literatura in viri**

- Armstrong, P. in Dawson, C. (1989). *People in Organisations*, dopolnjena 4. izdaja. Burry St Edmunds: St Edmundsbury Press.
- Blades, B. (2001). Great coaching can increase revenues. *Arizona Business Gazette*, January 18: 5.
- Blanchard, K. (2010). *Leading at a higher level*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Certo, S. C. in Certo, S. T. (2009). *Modern Management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L. in Marcic, D. (2015). *Understanding Management*, 9. izdaja. Australia: Cengage Learning.
- Ekwall, G. in Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7: 17–26.
- Fisher, A. (1998). Don't blow your new job. *Fortune*, June: 159–162.
- Hendry, J. (2016). *The Art of Managing*. Ramsbury, Marlborough Wiltshire: Robert Hale – The Crowood Press.
- Henry, Jane, ur. (2001). *Creative management*. London: The Open University Business School in SAGE Publications.
- Howell, J. P. in Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Huczinski, A. in Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, 4. izdaja. Harlow, England: Pearson Education.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1998, November: 93–102.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: the zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19 (1) 61–76.
- Možina, S. (2002). *Vodja in vodenje (498–539)*, poglavje v delu *Management, nova znanja za uspeh*. Urednik Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- Peterson, D. B. in Hichs, M. D. (1996). *Leaders as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Schabracq, M. J. (2005). *Well-being and Health: What HRM Can Do About IT*, objavljeno v *Reinventing HRM (2005)*. Urednika Burke, Ronald J. & Cooper, Carry L. London and New York: Routledge: 187–206.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (1999). *Management*, 6. izdaja. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wakefield, M. (2006). New views on leadership coaching. *The Journal for Quality and Participation*, 29: 9–14.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. in Lepsinger, R. (1991). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications or improving managerial effectiveness. V *Applying psychology in business: The managers' handbook*. Uredniki: J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray. Lexington, MA: Lexington Press: 563–572.

---

**Prof. dr. Rudi Rozman** je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v podjetjih se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS in EURAM in član številnih odborov domačih ter tujih posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil od njegove ustanovitve do leta 2016.