



# **COACHING**

## **Koučing**

**Sladana Milošević**

Sladana Milošević „Coaching (koučing)“

**ISBN 978-86-912275-0-0**

**Izdavač:** Mobilis doo

**Sva prava zadržana  
2009**

**HVALA!**

*Mojoj porodici  
Bojanu, Ivani, Radi i Timi*

*Mojoj prijateljici, mentoru i  
najvećoj podršci u mom razvoju na polju koučinga  
Leni Borjeson (Švedska)*

## Sadržaj

- O KNJIZI
  - 1. KRATKA ISTORIJA KOUČINGA
  - 2. DEFINICIJA KOUČINGA
    - 2.1 Formula Potencijal – smetnje = uspeh
    - 2.2 Priča o dva „JA“
    - 2.3 Flou (*Flow*)
    - 2.4 Mesto koučinga u savremenom poslovanju i životu uopšte
    - 2.5 Koučing i slične discipline
  - 3. ZAŠTO POJEDINCI I TIMOVI ANGAŽUJU KOUČA?
  - 4. KOUČING NA RADNOM MESTU (ili, menadžer kao kouč)
    - 4.1 Pojedinci i organizacije
    - 4.2 Koliko se danas koučing koristi? (podaci iz Velike Britanije)
      - 4.2.1 Da li koučing stvarno pomaže?
  - 5. KOUČING PROCES – KAKO KOUČ RADI?
  - 6. OSNOVNE VEŠTINE KOUČINGA
    - 6.1 Dobar odnos
    - 6.2 Izgradnja poverenja i empatija
    - 6.3 Slušanje
    - 6.4 Postavljanje pitanja i pojašnjenja
      - 6.4.1 *Koučing pitanja*
    - 6.5 Definisane ciljeva, akcija, perspektive i odgovornosti
    - 6.6 Posmatranje
    - 6.7 Davanje povratnih informacija
  - 7. KOUČING PROGRAM
    - 7.1 Inicijalni sastanak
      - 7.1.1 *Izgradnja dobrog odnosa*
      - 7.1.2 *Stvaranje savezništva*
      - 7.1.3 *Mesto sastanka*
    - 7.2 Sastanak – definisanje ciljeva koučinga
    - 7.3 Sastanci – nastavak koučinga
      - 7.3.1 *Trajanje sastanaka i frekvencija*
      - 7.3.2 *Tipična koučing sesija*
    - 7.4 Sastanak – Revizija na pola puta
    - 7.5 Sastanci – nastavak koučinga nakon revizije na pola puta
    - 7.6 Poslednji sastanak – finalna revizija
  - 8. KOUČING MODELI
    - 8.1 GROW model (iGROW, ToGROW model)
    - 8.2 LAKOCA model
    - 8.3 COACH model
    - 8.4 Usporedni prikaz koučing modela
  - 9. KOUČING TEHNIKE ZA POJAŠNJAVANJE
    - 9.1 Sumiranje
    - 9.2 Parafraziranje
    - 9.3 Ponavljanje
    - 9.4 Refleksija
  - 10. VRSTE/TIPOVI KOUČINGA
  - 11. KVALITETI KOUČA
  - 12. PROBLEMI U KOUČINGU
    - 12.1 Problemi na individualnom nivou
      - 12.1.1 *Nerazumevanje*
      - 12.1.2 *Predavanja*
      - 12.1.3 *Nedovoljno vremena*
      - 12.1.4 *Situacija – nema poboljšanja*
      - 12.1.5 *Vraćanje u prošlost*
      - 12.1.6 *Otpor, odupiranje*
    - 12.2 Problemi na nivou organizacije
      - 12.2.1 *Eksterne smetnje*
      - 12.2.2 *Interne smetnje*
  - 13. TIMSKI KOUČING
    - 13.1 Osnovno o timovima
    - 13.2 Primena GROW modela u koučingu
  - 14. KAKO SE STVARA KOUČING KLIMA?
  - 15. JOŠ NEKA ZANIMLJIVA PITANJA I ODGOVORI O KOUČINGU NA KRAJU, PORUKA ZA VAS ...
- LITERATURA  
KORISNI SAJTOVI  
ORGANIZACIJE  
KURSEVI

**PREGLED VEŽBI****POGLAVLJE 3. ZAŠTO POJEDINCI I TIMOVI ANGAŽUJU KOUČA?**

Sanjarite o svom uspehu!  
Izuzetan trenutak

**POGLAVLJE 6. OSNOVNE VEŠTINE KOUČINGA**

Jako teška pitanja  
Drvo ciljeva  
Ulazak u/Izlazak iz

**POGLAVLJE 7. KOUČING PROGRAM**

Moj najbolji kouč  
Opis kouča/mentora i klijenta iz pakla  
Tišina  
Koučing sporazum  
Ocenite trenutno zadovoljstvo  
Povratna informacija  
Definisanje ciljeva  
Postavljanje ciljeva i definisanje vizije  
Postavljanje ciljeva – Egan model  
Šta je uspeh?  
Shvatite i promenite svoje navike  
Određivanje prioriteta  
Moj posao – PMI metoda  
Moj lični plan razvoja  
Izveštaj sa koučing sesije

**POGLAVLJE 9. KOUČING TEHNIKE**

Pozitivno razmišljanje  
Matrica razmišljanja  
Moja zadovoljstva

**POGLAVLJE 13. TIMSKI KOUČING**

Sektor (tim) „ime“ – ne možemo da radimo bez vas!  
Osobine dobrog tima

**O KNJIZI**

Kada sam dobila knjigu od autorke Slađane Milošević, prva stvar koja mi je prošla kroz glavu je kako sam počastvovana gestom i privilegovana da u rukama držim prvu knjigu na srpskom jeziku o koučingu. Daljim čitanjem, postala sam svesna široke primenljivosti knjige kako za interne, tako i za eksterne konsultante.

Autorka nas jednostavnim jezikom, sa puno primera i konkretnih tehnika uvodi u svet koučinga i omogućava da sagledamo ovako kompleksnu metodologiju sa lakoćom. Obojena pozitivnim primerima i razmišljanjima vodi nas kroz primenu koučinga u ličnom i organizacionom razvoju.

Autorka nam pomaže da otkrijemo odgovore na pitanja: šta je koučing, zašto kompanije angažuju kouča, zašto je koučing važan, kako kouč radi, koje su osnovne veštine kouča, šta sve čini koučing program, koje koučing modele i tehnike primenjivati, koje vrste koučinga postoje, kako se stvara koučing klima, ali i koji problemi u koučingu postoje na ličnom i organizacionom nivou.

Vrlo inspirativna, praktična i primenjiva knjiga. Preporučujem je svima onima koji se bave ili imaju nameru da se na bilo koji način bave koučingom.

Marija Švigir  
*Balance - Centar za lični i organizacioni razvoj*

## 1. KRATKA ISTORIJA KOUČINGA

Koncept koučinga postoji dugo koliko i sama ljudska vrsta. Od najranijih dana oni stariji i iskusniji učili su mlade kako da pripremaju hranu, crtaju po zidovima pećina i budu korisni članovi svojih plemena i zajednica.

Kroz istoriju i literaturu postoje primeri koučinga ali je zanimljivo da se u poslovnoj praksi (tačnije u oblasti razvoja organizacija) koučing pojavljuje tek kasno u dvadesetom veku. Devedesetih godina sa početkom recesije u SAD-u i zapadnoj Evropi kompanije su počele da zahtevaju treninge koji su potpuno prilagođeni njihovim potrebama i koji se odnose na specifične organizacione probleme.

U to vreme i organizacije i pojedinci počeli su da uviđaju koristi individualizovanog pristupa ličnom razvoju.

Na razvoj koučinga značajan uticaj imao je i sport. Knjiga Tima Galveja (*Timothy Gallwey*) „*The Inner Game of Tennis*“ iz 1974. godine dala je najveći doprinos razvoju koučinga obrađujući psihološki pristup za postizanje vrhunskih rezultata.

1992. godine Džon Vitmor (*Sir John Whitmore*), napisao je knjigu „*Coaching for Performance*“ u kojoj je razvio najuticajniji koučing model - GROW model (od engleskih reči: *Goal, Reality, Options, Will – Cilj, Realnost, Opcije, Želja*). Autori poput Stivena Kavija (*Stephen Covey*) takođe su se zainteresovali za lični razvoj i svesnost (jedna od najpoznatijih knjiga ovog autora je knjiga „7 navika uspešnih ljudi“; o tim navikama će nešto kasnije biti reči).

Tih devedesetih godina došlo je i do smanjenja broja zaposlenih u korporacijama. U tim trenucima menadžeri i lideri radili su u izuzetno stresnom okruženju, u kome je uprkos nastaloj situaciji postojala potreba za razvojem kako pojedinaca tako i organizacija. Potreba za poboljšanjem rezultata takođe je doprinela razvoju koučinga.

Danas se koučing koristi za razvoj samostalno ili u kombinaciji sa nekim drugim organizacionim razvojnim programima.

Koučing je poziv na fundamentalnu transformaciju menadžerskog stila i kulture. U većini firmi danas postoji „kultura krivice“ koja se poziva na greške iz prošlosti i strah. Potreban je novi fokus na budućnost i nadu i tu koučing ima veliku ulogu.

Iako je koučing u poslovanju novijeg datuma, pre nego što pređemo na definiciju koučinga citiraćemo Sokrata:

“Ne mogu nikoga ništa da naučim, mogu samo da ga nateram da misli”.

## 2. DEFINICIJA KOUČINGA

*Oxford Dictionary* definiše reč „coach“ kao „tutor, trener, onaj koji daje instrukcije“. Ova definicija nije nam od velike pomoći.

Po definiciji ICF (*International Coaching Federation*) koučing je interaktivni proces koji pojedincu, timu, preduzeću, ustanovi ili organizaciji omogućava da razvije svoje potencijale i brže i efikasnije dostigne bolje rezultate. (plAnincA, 2008)

Koučing znači isporuku rezultata u velikoj meri uzrokovanu odnosom u kome kouč pruža klijentu podršku uz odgovarajuća sredstva i stilove u komunikaciji.

Prema Džonu Witmoru (danas vlasniku svetski priznate firme *Performance Consultants International* i jednom od osnivača Evropskog saveta za mentorstvo i koučing (EMCC) koji postoji i u našoj zemlji) ključne reči u dobrom koučingu su “promocija odgovornosti kroz povećanje saznanja i svesnosti“. (Whitmore, 2002)

Koučing je obično aktivnost jedan na jedan pri čemu se ne daju instrukcije već se pomaže, pokazuje, daje povratna informacija, objašnjava i ohrabruje.

Još jedna definicija je:

„Kouč radi na sposobnosti klijenta da uči“. (Downey, 2003)

Na kraju ukratko možemo reći da je koučing lepši način da postignete bolje rezultate. (Whitmore, 2002)

Profesionalni kouč gradi trajan odnos sa svojim klijentom kako bi mu pomogao da postigne zadovoljavajuće rezultate u ličnom i profesionalnom životu. Kouč pomaže klijentu da poboljša svoje performanse i kvalitet svog života. (www.coachfederation.org)

Kouč je obučen da sluša, posmatra i da prilagođava svoj pristup individualnim potrebama klijenta. Kouč veruje da su klijenti prirodno kreativni i da svoje resurse mogu iskoristiti na najbolji način kako bi

došli do rešenja. Posao kouča je da pruži podršku i ojača veštine, resurse i kreativnost klijenta koje on već poseduje.

Kouč ne daje savete, ne kaže šta treba da se uradi već veruje da klijent sam zna šta je za njega najbolje, veruje da ima sve potencijale da to i postigne, da ima znanja i veštine kojih nije svestan. (pAninca, 2008)

Kada govorimo o definiciji koučinga važno je napomenuti još nekoliko zanimljivih stvari.

### 2.1 Formula: Potencijal – smetnje = uspeh

Tim Galvej, u svojoj knjizi „*The Inner Game of Tennis*“, iz 1974. godine predstavlja vrlo zanimljivu formulu:

$$\begin{aligned} \text{Potencijal} - \text{smetnje} &= \text{uspeh} \\ P - s &= u \end{aligned}$$

Smetnje se odnose na spoljašnje kao i unutrašnje.

Idealno bi bilo kada bi formula izgledala ovako:  $u = P$  (uspeh = Potencijal).

Koučing nam pomaže i omogućava da budemo svesni naših smetnji, smanjimo ih na minimum i na taj način postignemo veći uspeh. Koučing nam pomaže da u potpunosti iskoristimo svoje potencijale.

Formulu možemo da upotrebimo u radu sa pojedincem kao i sa celim timom.

U ovoj knjizi nalazi se i veoma zanimljiva priča o dva JA koja povezana je sa formulom Potencijal – smetnje = uspeh.

### 2.2 Priča o dva JA

U *The School of Coaching* u Londonu, priča o dva JA, koju je originalno stvorio Tim Galvej, objašnjava se na sledeći način (Downey, 2003).

JA broj 1 je unutrašnji glas naših roditelja, učitelja i onih koji imaju bilo kakav autoritet. JA broj 1 želi da kontroliše JA broj 2 i konstantno mu ne veruje. JA 1 karakteriše tenzija, strah, dvoumljenje kao i preveliki trud i rad.

JA 1 je i naš vlastiti glas, koji ne misli da ćemo uspeti, koji misli da smo nesposobni, neiskusni itd. (pAninca, 2008)

JA broj 2 je celo ljudsko biće sa svim svojim potencijalima uključujući i kapacitet da uči. Karakterišu ga opuštena koncentracija, uživanje i poverenje.

Kao kouč treba da radite sa JA broj 2. Tu ćete uraditi najviše i postići najveći uspeh. Ideja je da se klijent nađe u stanju JA broj 2. Tu smo objektivni, intuitivni i kreativni.

JA 1 stvara probleme u koučing sesijama i javlja se kao barijera na putu ka uspehu. Treba ojačati JA 2 i „raščistiti“ sa JA 1, uvideti „šta nam dobro želi“ te ga se, kad postanemo svesni njegove namere, „rešiti“ (što nije lako!). (pAninca, 2008)

### 2.3 Flou (*Flow*)

Flou (*flow*) pojam koji je definisao Mihaly Sikzentmihalyi (*Mihaly Csikszentmihalyi*), profesor psihologije na Univerzitetu u Čikagu. Flou se može uporediti sa JA broj 2 iz rada Tima Galveja koji je već opisan.

Atletičarima je ovo stanje poznato kao „zona“, kada se uspeh postiže bez napora, a gomila ljudi i takmičara „nestaju“ usled trenutnog ushićenja. (Goleman, 1998)

U knjizi „Emocionalna inteligencija“ Danijel Goleman (*Daniel Goleman*) ovako opisuje flou:

„Flou je, najverovatnije, vrhunac obuzdavanja emocija u cilju postizanja uspeha i učenja. Tokom floua, emocije ne samo što su zaustavljene i usmerene nego su i pozitivne, snažne i usredsređene na određeni zadatak. Glavno obeležje floua je osećanje spontane radosti, čak i zanesenosti. U tim trenucima se ljudi do kraja poistovećuju sa onim što rade, pažnja je usmerena na zadatak, svest je jednaka sa delanjem“. (Goleman, 1998)



Flou je zapravo stanje kada su naši potencijali u skladu sa izazovima koje imamo. Ako su izazovi preveliki, dolazi do frustracije, stresa, a ako nema izazova vladaju dosada i depresija. (pIAninca, 2008).

## 2.4 Mesto koučinga u savremenom poslovanju i životu uopšte

Danas je koučing prepoznat kao nešto što je vredno, relevantno i važno u poslovanju.

Menadžeri na različitim položajima sve više prepoznaju koristi i šanse od korišćenja koučinga na redovnoj osnovi. Isto važi i za timove; oni žele da njihovi sastanci budu produktivni što je više moguće - timska fasilitacija je izuzetan način da se to postigne.

Puno menadžera danas živi da bi radilo – stres, brakovi koji propadaju, napuštena deca i loše zdravlje mnogo su češći kod poslovnih ljudi nego što oni sami to žele da priznaju. Koučing je „nežan“ put da se podigne svesnost da se tako nešto dešava i dobar način da se pomogne klijentu da nađe način da popravi kako svoj privatni život tako i poslovne rezultate (da pronađe balans između privatnog i poslovnog života). Koučing program omogućava da se kreira vizija budućnosti umesto da se izbegavaju problemi i tako samo „preživljava“.

## 2.5 Koučing i slične discipline

U ovom delu dajemo definicije različitih pojmova koji se često poistovećuju.

### Mentorstvo

Uprkos različitim definicijama mentorstva (i nazivima koje mu se daju, od koučinga do savetovanja, preko sponzorstva) svi stručnjaci se slažu da mentorstvo ima osnovu u tome da osoba sa više iskustva prenosi svoja znanja o tome kako je neki zadatak odrađen (Whitmore, 2002, originalno definicija koju je dao *David Clutterbuck*).

Ovde ćemo sada dati definicije koučinga i mentorstva koje pokazuju koje su osnovne razlike između ova dva pojma, a koja su objašnjena

u knjizi *Techniques for Coaching and Mentoring* (Megginson, Clutterbuck, 2005).

**Koučing** se prema pomenutim autorima odnosi prvenstveno na poboljšanje performansi (obično u kratkom vremenskom roku) i u specifičnoj oblasti veština. Ciljevi ili pod-ciljevi tipično se definišu zajedno sa koučem. Dok onaj koji prima uslugu ima primarno vlasništvo nad ciljevima, kouč je odgovoran za proces. U većini slučajeva, koučing uključuje direktnu povratnu informaciju (kouč izveštava klijenta o tome šta je uočio/uočila).

**Mentorstvo** se odnosi na identifikaciju i gajenje potencijala osobe kao celine. To može biti dugotrajan odnos, gde se ciljevi mogu menjati, ako klijent koji prima uslugu to želi. Klijent je odgovoran i za ciljeve i za proces. Povratnu informaciju kreira sam– mentor mu pomaže da razvije razumevanje i posmatra sam sebe.

I ova dva autora se slažu da su definicije koje se danas pojavljuju vrlo različite i ne forsiraju upotrebu niti korišćenje nijedne od pomenutih (objašnjeni termini se, na primer potpuno različito definišu u Americi). Važno je samo da kada se radi koučing i mentorstvo postoji jasno razumevanje svih strana šta se pod ovim pojmovima podrazumeva.

### Fasilitacija

Reč *facilitate* (od *facile*) ima poreklo od latinske reči *facilis*, što znači *lako uraditi*.

Postoji nekoliko definicija fasilitacije (Campbell, 2007):

- Fasilitacija grupe je proces u kome osoba prihvaćena od strane članova grupe, a koja je potpuno neutralna i ne može da utiče na proces donošenja odluka, pomaže grupi da identifikuje i reši probleme čime se povećava efektivnost grupe
- Fasilitacija je dizajniranje i upravljanje strukturama i procesima koje pomaže grupi da radi zajedno i minimizuje uobičajene probleme u grupnom radu

Fasilitator se definiše kao (Basic Facilitation Skills Manual, 2002):

- Osoba koja pomaže u planiranju i sprovođenju sastanka na efektivan način
- Fasilitator se fokusira na efektivnost procesa (dinamika sastanka) dok se učesnici fokusiraju na sadržaj i materiju na kojoj rade zajedno

Kod fasilitacije ćemo pomenuti i jednu misao sa početka prošlog veka; Čester Bernard (*Chester Bernard*), otac Teorije o organizaciji u svojoj knjizi "*The Functions of Executives*" (1938) piše: "Teško da se može razmatrati civilizovano društvo bez osećaja da je potreba za uravnoteženim umovima realna i da je najveći zadatak kako te umove učiniti što efektivnijim".

Fasilitacija i grupni koučing koriste slične alate i tehnike (*Appreciative Inquiry* je jedna od njih, na primer).

Metafora o vožnji kola može da se upotrebi za pravljenje razlike između koučinga i drugih sličnih, povezanih disciplina:

- Terapeut će istraživati zašto ste prestali da vozite kola
- Mentor će sa vama podeliti trikove iz svog iskustva vezano za vožnju kola
- Konsultant će vas posavetovati kako da vozite kola
- **Kouč će vas ohrabrivati i biti vam podrška u vožnji kola**

Kaže se da kouč i mentor rade za vašu budućnost ono što psihijatar radi za vašu prošlost (Megginson, Clutterbuck, 2005).

### 3. ZAŠTO POJEDINCI I TIMOVI ANGAŽUJU KOUČA?

- Da bi bolje definisali ciljeve
- Da bi brže definisali ciljeve
- Da bi napravili značajne promene u svom privatnom ili profesionalnom životu
- Da bi postali finansijski uspešniji
- Da bi bolje osmislili i živeli život
- Da bi napredovali profesionalno
- Da bi donosili bolje odluke
- Da bi imali nekoga sa kim mogu da sarađuju
- Da bi popravili odnose sa saradnicima i prijateljima
- Da bi pojednostavili svoj život
- Da bi ojačali lične stavove
- Da bi umanjili stres i bili tolerantniji
- Da bi povećali zaradu
- Da bi bili bolji menadžeri, izvršni direktori ili poslovni ljudi
- Da bi nešto učinili da ovaj svet bude bolje mesto za život

#### PRIMER (Garvey, 2006)

Džo ima 48 godina. Radi za kompaniju XYZ dugi niz godina i trenutno se nalazi na poziciji menadžera jednog velikog sektora. Većinu svog radnog veka proveo je u prodaji i ima bogatu mrežu ljudi kako unutar kompanije tako i van nje. Džo je vrlo druželjubiv i ima veoma razvijene socijalne veštine. Njegova kompanija se relativno skoro pripojila jednog drugoj kompaniji; on je kako sam kaže „dobro prošao“, ali se njegova mreža ljudi izgubila i on se više ne oseća sigurnim na svom radnom mestu.

Džo ima problem sa pisanjem izveštaja. Njegov šef nije bio zadovoljan izveštajima koje je dobijao od njega. Došlo je do promene zahteva u odnosu na to kako izveštaj treba da izgleda. Džou nije bilo lako ali je bio voljan da uči i razume novine jer mu osim toga samo preostaje da menja posao, što kako on misli, nije lako u njegovim godinama.

Džo je sa koučom razgovorao o izveštajima i kouč mu je pokazao dobar primer novog tipa izveštaja ali Džo je tražio da pričaju o drugim stvarima...

Tokom prvog sastanka Džo je zamolio kouča da mu ispriča nešto o njegovom ličnom životu, o porodici, o tome kako zarađuje za život i kakvi su mu planovi za budućnost. Džo je bio dobar u tome da motiviše svog kouča da priča – to je bila jedna od njegovih veština koju je najviše koristio u životu. Ipak, nakon što je kouč završio svoju priču on je počeo da priča o svojoj porodici, velikoj kući, privatnom obrazovanju njegovo troje dece i tome koliko to košta. Pitaو je svog kouča da li misli da je to vredno tog novca. Nameravao je da proda deo svoje bašte kako bi za sebe izgradio novi životni stil „Da se malo izmestim od svega, da se opustim i živim život”. Kouč je sa Džoom razgovarao o opcijama i mogućnostima.

Džo je za sebe koristio metafore kao što su „rob korporacije” ili „siroti mali bogati čovek”.

Diskutovali su o ovim osećanjima i istraživali kakvo značenje imaju za Džoa. On je zaključio da je spajanje njegove firme sa drugom firmom uticalo na njega i da je on pri tome „izgubio veru u sebe” kao i da je novo okruženje načinilo „izazov za njegovu kompetentnost i učinilo da se oseća ugroženim”.

Prema mišljenju kouča Džo je vrlo dobro znao kako da napiše izveštaj i kako da se prilagodi novim ljudima – on je samo privremeno zaboravio tu činjenicu! Sesije sa koučom su pomogle da to shvati i pomogne sebi da povрати poverenje i veru u sebe. Džo je razumeo da treba da napravi novu mrežu ljudi, da se prilagodi novom „jeziku” i u tim novim uslovima samo primeni svoja znanja. Džo će sebe vrlo dobro „prodati” novoj organizaciji.

Nedelju dana pre zakazane poslednje sesije, Džo je svom kouču napisao mejl i zahvalio se na pomoći sledećim rečima: „Više nema problema, sve uspevam, hvala Vam što ste me podsetili na moje mogućnosti”

Nakon ovog primera ovde ćemo navesti koje su to navike uspešnih ljudi, prema Stivenu Kaviju (Covey, 1989); jer su one za sve važne:

1. Budite proaktivni
2. Krenite od zamišljenog kraja (planiranje unazad)

3. Odredite prioritete
4. Razmišljajte pobeda-pobeda (*win-win*)
5. Tražite pravo da razumete pa tek onda da Vas razumeju
6. Sinergizujte
7. Brinite o samo-obnovi

Dodaje se i osma: „Pronađi svoj „glas” i inspiriši druge da to urade”.

U ovoj knjizi postoji citat Džordž Bernarda Šoa koji je rekao:

„Istinska je radost u životu kada ste iskorišćeni za ciljeve koje sami prepoznajete kao velike. Kada ste sila prirode, a ne sebično i nesmireno stvorenje koje negoduje i kuka jer svet neće da se potruđi da ga usreći. Mišljenja sam da moj život pripada čitavom društvu, i dok god živim, čast mi je da činim za njega sve što mogu. Želim da budem maksimalno iskorišćen kada umrem. Što vrednije budem radio, duže ću živeti. Radujem se životu jer ga živim. Za mene život nije obična sveća. To je velika blještava baklja koju za trenutak moram da podignem jer želim da gori što je moguće sjajnije pre nego što je predam u ruke budućih generacija”.

#### **KORISTITE I VI**

**Sanjarite o svom uspehu!** (prilagođeno prema: Fairley, 2001)

Deo za preduzetnike!

Mnoge knjige su napisane o tome kako biti uspešan preduzetnik. One nude pregled veština, tehnika, modela i različitih „tajni” kako biti dobar preduzetnik. Ono što je zanimljivo a što se ne može naći u knjigama, ni čuti na seminarima a ni naučiti tokom studija jeste još jedna važna stvar – sanjarenje!

Ako ste i sami preduzetnik ili ste imali prilike da upoznate neke od njih, znate koliko se oni međusobno razlikuju. Mogu se često sresti oni čiji su snovi naizgled neostvarljivi i mnogo veći od njihovih resursa (obrazovanja, iskustva,...). To su oni koji nikada ne prestaju da sanjaju i koji kao da ne vode računa o smetnjama. Nije da ih oni ne vide, oni samo jednostavno ne dozvoljavaju da ih smetnje i problemi obeshrabre.

Da li ste i Vi preduzetnik sanjar? Da li sanjate više nego što se čini da imate resursa na raspolaganju? Da li imate želju, strast i moć da nastavite uprkos svim smetnjama?

Ako ste takvi, onda možete da odgovorite na sledeća pitanja:

1. Da li ste identifikovali svoje snove tako što ste ih zapisali?
2. Da li živite svoje snove? Koji su to snovi – da budete finansijski nezavisni, da radite koliko i šta želite?
3. Šta Vas sprečava da sanjate i više nego što sada činite?
4. Koliko ste fokusirani na to da „proširite“ svoje snove?

Pogledajte sada kako izgleda proces sanjarenja i odgovorite na data pitanja.

### Proces sanjarenja

Ostvarenje sna moguće je samo ako to jako želite. Proces je cikličan i ima nekoliko faza.

**USUDITI SE DA SANJARITE.** Ovo je obično prva faza kroz koju prolaze uspešni preduzetnici. To pokazuje da imaju sposobnost da sanjare. Svi sanjare; uspešni preduzetnici nastavljaju to da rade i onda kada sve radi protiv njih!

Šta dalje? Većina snova nastaje u doba inspiracije. Da li izdvajate dovoljno vremena za sanjarenje? Šta Vas čini kreativnim?

**DEFINISANJE SNOVA.** O svom snu preduzetnici sanjari pričaju, razmišljaju o njemu, prave plan a na kraju ga i definišu u smislu određivanja akcija.

Šta dalje? Da li imate svoj san? Šta je taj san ustvari? Opišite ga u što više detalja je moguće? Zapišite svaki aspekt tog sna. Uradite reviziju. Neka ga drugi kritikuju. Zapamtite ga. Pričajte drugima o svom snu. Ponovo uradite reviziju.

**RAZVOJ SNOVA.** Za definisanje sna je potrebno puno vremena, ali cilj nije razviti san sam po sebi već ga i ostvariti. Potrebno je da preduzmete korake kako biste svoj san i ostvarili.

Šta dalje? Koje su to tri stvari koje vas sprečavaju da ovog trenutka krenete da ostvarujete svoj san? Definišite koji su to koraci potrebni da biste san realizovali i odredite krajnje rokove za svaki definisan korak.

**USMERAVANJE SNOVA.** Sada ste u fazi kada svoje snove treba da realizujete tako da utrošite što manje resursa. Stalno radite reviziju svojih snova.

Šta dalje? Pronađite nekoga ko će pratiti kako napredujete sa ostvarenjem svojih snova. Pronađite kouča!

### PRIMER

#### Definisanje ciljeva (Whitmore, 2002)

Džon Nabor (*John Nabor*), student iz Amerike posmatrao je Marka Špica (*Mark Spitz*) kako na olimpijskim igrama u Minhenu 1972. godine osvaja sedam zlatnih medalja u plivanju.

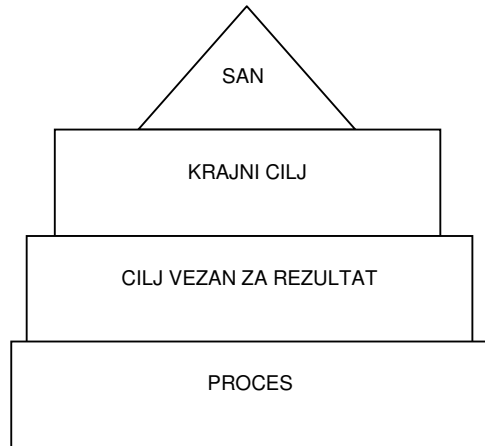
Džon je tada odlučio da 1976. godine i sam osvoji olimpijsko zlato. Iako je u to vreme bio nacionalni juniorski šampion bio je 5 sekundi iza vremena potrebnog da se kvalifikuje za Olimpijske igre – pred njim je bio težak zadatak za njegove godine i kratko vreme koje je imao na raspolaganju.

Odlučio je da nemoguće učini mogućim tako što je prvo sebi postavio kao cilj da postigne novi svetski rekord. Onda je podelio nedostatak od 5 sekundi na broj potrebnih sati treninga u naredne četiri godine.

Radio je naporno i pametno. Tako da je 1976. godine bio vođa američkog plivačkog tima u Montrealu i osvojio zlato na 100 i na 200 metara. Oborio je svetski rekord na 100 i olimpijski rekord na 200 metara.

Ovo je dobar primer jer vidimo da je Džon bio motivisan **KRAJNJI CILJEM**, koji je bio podržan **CILJEM VEZANIM ZA REZULTAT** koji je

bio pod njegovom kontrolom. Sve je to bilo podržano pravim PROCESOM što se može prikazati slikom.



Slika. Veza sna, ciljeva i procesa (Whitmore, 2002)

Opišite šta se tačno dešavalo?

Šta je to što je taj momenat činilo posebnim?

Šta sve ovo govori o tome šta je za Vas važno, smisleno i šta Vam pruža zadovoljstvo?

### KORISTITE I VI

#### Izuzetan trenutak (Thomas, 2008)

Setite se izuzetnog trenutka u životu koji vam je doneo zadovoljstvo i sreću. To može biti jedan određeni trenutak ili period vremena kada ste bili naročito srećni, ispunjeni i zadovoljni.

Gde ste tada bili?

Ko je tada bio sa Vama?

#### 4. KOUČING NA RADNOM MESTU (ili, menadžer kao kouč)

Kao što je već rečeno na samom početku knjige koučing je poziv na fundamentalnu transformaciju menadžment stila i kulture. U organizacijama prestaje da živi „kultura krivice“; veruje se u pojedinca, njegove snage i potencijale.

U ovom delu objašnjavamo kako se koučing uklapa u organizacioni kontekst i koja je uloga menadžera. Ovde je težnja da se objasni koje su koristi od koučinga za organizaciju i zaposlene.

Koučing u organizaciji može da se koristi za (Whitmore, 2002):

- Motivisanje osoblja
- Delegiranje
- Rešavanje problema
- Rešavanje problema u odnosima
- Timski rad
- Ocene i procene
- Planiranje i reviziju
- Razvoj osoblja
- Rad tima

##### 4.1 Pojedinci i organizacije

Osoba se pridružuje organizaciji kako bi ostvarila neke svoje ciljeve. Ti ciljevi mogu biti različiti i to: zaraditi više novca ili jednostavno dati neki smisleni doprinos određenim naporima koje organizacija čini. Ovi ciljevi mogu biti dobro definisani i potpuno jasni a mogu biti višesmisleni i nejasni.

Organizacija zapošljava pojedince kako bi ostvarila svoju misiju i svoje ciljeve; da bi se oni postigli potrebni su zaposleni koji imaju određene veštine ali koji poštuju određene vrednosti. Organizacije obično više pažnje posvećuju tome da pronađu prave osobe koje će zaposliti nego što pojedinci posvećuju pažnju tome da nađu prave organizacije – tačnije da razumeju njihove potrebe i ciljeve.

Dobar odnos između pojedinca i organizacije postoji onda kada obe strane uspevaju da zadovolje svoje sopstvene ciljeve. Ovo je osnovna dinamika svake organizacije

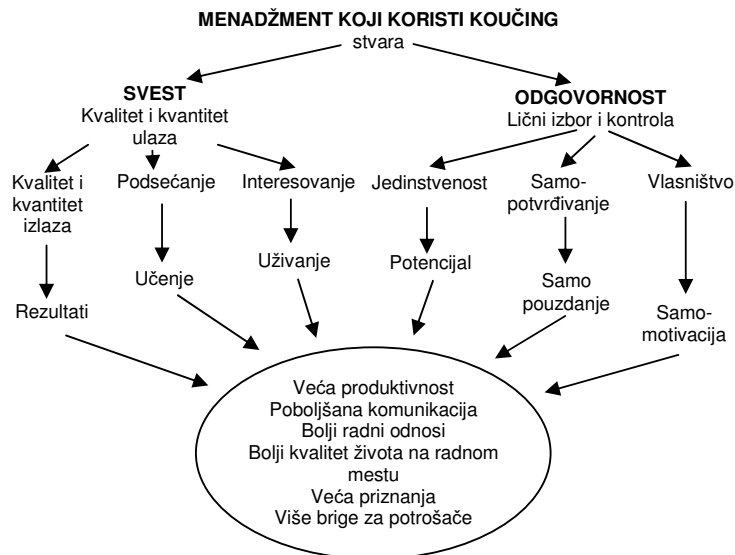
Kako bi se dobar odnos izgradio i trajao potrebno je da i organizacija i pojedinci prihvate svoju odgovornost na tom polju. Organizacija će brinuti o tome da se ciljevi pojedinca ostvaruju i za to su tipično zaduženi profesionalci koji rade u odeljenju za ljudske resurse (*Human Resources-HR*). Osim toga i menadžeri itekako tu imaju svoju ulogu.

Menadžer danas jednostavno mora da bude dobar kouč; u vrlo kompleksnom radnom okruženju on nema sve odgovore a zaposleni su spremni da napuste kompaniju ukoliko nisu uključeni i maksimalno angažovani.

Potreba da menadžer bude kouč svom timu je potpuno razumljiva, ali se postavlja pitanje šta je prava svrha koučinga u menadžmentu? Koučing zaposlenih nije samo novi razvojni alat; to je potpuno nova uloga menadžera. Efektivni menadžeri danas vide sebe više kao kouča nego kao donosioca odluka, kako je to nekada bilo.

Menadžere možemo da posmatramo i kao kupce usluga koje im pružaju zaposleni koji su im direktno podređeni. Kao i svaka „poslovna jedinica“ tako se i menadžeri nalaze između svojih dobavljača i potrošača, internih i eksternih. Oni će donositi strateške odluke o tome kako da najbolje iskoriste postojeće resurse. Ono što se promenilo jeste to da menadžeri danas više nemaju dovoljno informacija i moći da donose sve odluke, kao što su to ranije mogli i činili. Danas, zaposleni ili dobavljači imaju mnogo više informacija. Ovo dovodi do promene u balansu moći; osim toga i zaposleni danas imaju više izbora i nisu tako čvrsto vezani za jednog poslodavca. To znači da menadžeri moraju da rade sa zaposlenima **kao partneri a ne kao „šefovi“**.

Zbog svega navedenog važno je da menadžer bude kouč. Koučing nije samo alat za lakše donošenje odluka već i značajan alat za razvoj ljudi. Najbolje ideje danas se dobijaju grupnim *brainstorming*-om. Efektivan *brainstorming* daje ideje i rešenja onda kada se čini da ne postoje druga.



Slika. Menadžment koji koristi koučing (Whitmore, 2002)

Zapamtite:

Kultura krivice odnosi se na istoriju, na strah i prošlost.

Potreban nam je fokus na nova stremljenja, nadu i budućnost.

Kako kaže Džek Velč, dugogodišnji glavni izvršni direktor Dženeral Električka (*General Electric*), jedan od najboljih lidera u biznisu svih vremena i najtraženiji poslovni kouč na svetu: „Koristite svaku priliku da povećate samopouzdanje onih zaposlenih koji su to zaslužili“. (Welch & Welch, 2005)

Sada se postavlja pitanje kako efektivno raditi koučing sa zaposlenima?

U koučingu postavljamo pitanja i to ne samo kako bismo prikupili informacije već da bi smo otkrili rešenja, osećanja, ideje i nova razmišljanja o osobi sa kojom radimo koučing. Ako je cilj da radimo na razvoju zaposlenih, treba im postaviti pitanja koja će ih

podstaknuti da razmisle više o toj temi, da stvari sagledaju iz drugog ugla i da poboljšaju svoje veštine zapažanja. Kada se radi o donošenju odluke, primenjujemo iste te veštine koučinga da bismo došli do boljih rešenja.

Veština koučinga ogleda se u tome da postavljanjem pravih pitanja pomognete ljudima da se „otvore“. Dobra pitanja su neutralna, ona nisu ni osuda ni kritika. Ona pomažu ljudima da stvari sagledaju iz drugog ugla i da istraže nove mogućnosti. Kao kouč, menadžer treba da sluša aktivno i daje konstruktivne povratne informacije.

O slušanju i pravim pitanjima u poglavljima koja slede.

#### 4.2 Koliko se danas koučing koristi? (Podaci iz Velike Britanije) (Lidbetter, 2006)

U istraživanju čiji će rezultati ovde biti prikazani urađeni su intervjui sa senior menadžerima za ljudske resurse (HR menadžerima) i menadžerima u 55 velikih organizacija u Velikoj Britaniji u maju i avgustu 2005. godine. Organizacije su iz oblasti finansijskog konsaltinga, maloprodaje, proizvodnje, farmacije, profesionalnih usluga i telekomunikacija, sa 13% uzorka koji su činili predstavnici javnog sektora. HR menadžeri su bili „ciljna grupa“ istraživanja jer se pokazalo da oni najčešće odlučuju da li će se kompanija opredeliti za koučing usluge.

Podaci o tome koliko se radi koučing:

- 73% intervjuisanih je reklo da svom osoblju nudi koučing, u nekoj formi
- 55% koristi usluge firmi koje nude koučing
- 31% je znalo da postoji neka vrsta kouča koji rade u njihovoj organizaciji
- Na pitanje šta misle koliki prioritet učenju i razvoju u organizaciji daju senior menadžeri, prosečna ocena je bila 3.5 (od 1 do 5) i ocenjivali su da raste
- Na pitanje šta misle koliki prioritet sopstvenom učenju i razvoju daju senior menadžeri, ocena je bila 2.5. Komentari su bili: “Suviše su zauzeti svojim poslovima” “Na tom nivou

oni misle da se to na njih ne odnosi”, “Dostigli su vrh i sada manje treba da uče” i “Stariji ljudi su više uzdržani”

- Koučing je “kupljen” sa strane, od firme koje ga nude samo za senior menadžment, osim u 4 slučaja
- Koučing su firme obezbeđivale samo kada je bio zahtevan (ne uvek, u malom broju organizacija postoji program koji se konstantno nudi, bez zahteva). Prosečan broj menadžera koji su koristili ovu uslugu je 5 po organizaciji, mada ima slučajeva da je bilo i do 20% senior menadžera koji su koristili ovu uslugu. Neke organizacije tvrde da je koučing bio ponuđen svim novim menadžerima i celom timu senior menadžera. U pojedinim organizacijama nije “se pričalo o tome dok je trajalo” tako da je prošlo nezapaženo. Odgovori su ovde sasvim različiti.

Ispitanici su bili upitani da ocene šta im je važno kod izbora kouča (ocenom od 1 do 5).

Tabela. Šta utiče na izbor kouča? (izabrano iz: Lidbetter, 2006)

1.	Kouč ima praktično iskustvo	4.1
2.	Cena	3.78
3.	Preporuke	3.59
4.	Relevantne studije slučaja	3.57
5.	Informacije iz oblasti menadžmenta koje daje	3.46
6.	Kvalifikacija/sertifikacija kouča	2.88
7.	Koučing koji uključuje psihometrijske testove	2.52
8.	Akademске kvalifikacije	2.5
9.	Učesnik u istraživanjima, objavljene knjige i priručnici	2.28

Šta još utiče na interesovanje za kupovinu koučing usluga?

Autori ovog istraživanja pitali su učesnike istog da li bi voleli da u narednih 6 meseci vide ponudu koučing usluga firme koja je radila istraživanje. Najčešći odgovor (38%) je bio da „Ne znaju šta će im trebati“. Ipak 20% njih je reklo da bi volelo da je koučing dostupniji menadžerima koji su negde u sredini hijerarhije. Ovo se slaže sa

akademskim istraživanjima u Velikoj Britaniji koje je radio Rofi Park (*Roffey Park*) a po kome bi 74% menadžera volelo da ima poslovnog kouča. Trebalo im je nešto jeftino, brzo, pristupačno i nešto što zaista daje rezultate.

15% odgovora u ovom istraživanju odnosilo se na merenje povraćaja investicije (ROI – *Return on Investment*).

Ovde ćemo reći da su istraživanja pokazala da se poboljšanja u smislu sposobnosti za vođstvo povećavaju za oko 20%.

#### 4.2.1 Da li koučing stvarno pomaže? (Sherwood, 2004)

Jan Šervud (*Jan Sherwood*) je kao i svaki drugi kouč često čuo pitanje: “Da li koučing stvarno pomaže? Da li ćemo zaista osetiti promene?”. Na svako takvo pitanje želeo je odmah da odgovori: “Naravno da pomaže i naravno da će osetiti pozitivnu promenu!”, ali su čvrsti dokazi nedostajali...

Kada je Jana njegov klijent Bristol & Vest finansijske usluge (*Bristol & West Financial Services - BWFS*) u junu 2003. godine upitao da li je zainteresovan da učestvuje u studiji o koučingu, rado je prihvatio poziv.

#### Pozadina i kontekst

U smislu treninga i razvoja, Bristol & Vest kompanija pokušavala je uvek da balansira između inovativnog i progresivnog pristupa i efektivnosti i efikasnosti u troškovima. Koučing je u vreme istraživanja bio široko rasprostranjen u SAD-u, dok je svest o tome i upotreba bila manja u Velikoj Britaniji.

Pojedinci u ovoj firmi su imali iskustva sa koučingom. Jan je kao trener i kouč uvek insistirao na sesijama jedan-na-jedan koje su se dešavale nakon treninga koje je isporučivao. Pošto je puno takvih treninga uradio za BWFS, oni su bili naviknuti na ovaj njegov koncept, primene koučinga nakon treninga. U trenutku istraživanja oni su želeli da uvedu koučing kulturu u celu organizaciju. Naravno, nisu želeli da potroše mnogo novca na nešto što se činilo kao dobra ideja, ali što na kraju neće dati rezultate. Sve je izgledalo kao još



jedan trend u menadžmentu – efektivnost koučinga nikada ranije nije bila kvantifikovana u njihovoj organizaciji i oni su jednostavno hteli da budu sigurni. Uradili su ono što veliki broj firmi radi – testiranje.

Jan je zajedno sa Debrom Holms (*Deborah Holmes*) bio eksterni kouč u ovom testiranju. Jan priznaje da je bio nervozan zbog testa.

### Test istraživanje

Iako je menadžerka odeljenja za obuku i zapošljavanje verovala u koncept koučinga, ubediti u dobrobiti bord direktora je bila druga stvar:

*“Želela bih da vidim kakve će biti koristi za našu organizaciju od uvođenja koučing kulture. Mnogo spoljnih konsultanata mi je reklo da će rezultata biti. Ipak, sve te tvrdnje nisu imale dokaze. Bili su potrebni čvrsti dokazi kako bi se obezbedio novac u budžetu. Da bih pripremila prezentaciju za bord direktora moram da imam cifre, nešto što će oni razumeti... bolje rezultate prodajnog osoblja”, bile su reči menadžerke..*

Održan je trening iz veština prodaje koji je nazvan “Iskustvo potrošača”. Dvanaest menadžera zaduženih za finansijsko planiranje pohađalo je kurs. Šest polaznika dobilo je eksternog kouča koji je radio sa njima tri meseca nakon treninga. Ostalih šest polaznika nisu imali formalni koučing nakon treninga već samo uobičajenu podršku od strane njihovih menadžera. Drugih dvanaest menadžera nisu ni pohađali trening, pa nisu imali pomoć ni kouča ni podršku menadžera (kontrolna grupa).

Svaka grupa sastojala se iz pojedinaca koji su:

- imali iskustva sa industrijom finansijskih usluga
- imali iskustva u radu sa Bristol & Vest-om
- imali lošije rezultate od planiranih
- imali bolje rezultate od planiranih
- imali rezultate iste kao planirane
- bili različitih polova, godišta i iz različitih regiona

Za svakog od učesnika podaci o prodaji su upoređeni – oni od pre treninga i oni tri meseca nakon treninga.

### Rezultati

#### Kontrolna grupa

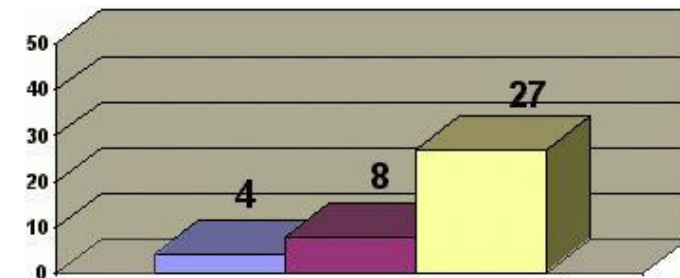
Za kontrolnu grupu – prodaja je porasla 4% (vidi sliku dole). Za Bristol & Vest je ovo značilo da ako nema treninga ni koučinga zbog nekih drugih faktora prodaja će porasti za ovaj procenat.

#### Grupa koja je imala samo trening

Za grupu koja je imala samo trening bez formalnog koučinga, prodaja je porasla za 8%, dakle duplo više nego kod kontrolne grupe.

#### Grupa koja je imala i trening i koučing

Za grupu koja je imala i trening i koučing, prodaja je porasla za 27%!



Slika. Rezultati istraživanja koje je sproveo Bristol & West, 2004 godine (Sherwood, 2004)

### Naredni koraci

Rezultati ove studije koju je naručio Bristol & Vest pokazali su kompaniji koja je vrednost trening programa. Isto tako postali su svesni da bez efektivnog praćenja sa koučingom vrednost treninga opada. Za kompaniju je postalo jasno da trening sam po sebi nije dovoljan. Da bi se osigurala održiva promena potrebno je imati efektivne aktivnosti nakon treninga (aktivnosti kao što je koučing).

Znajući vrednost koučinga ideja je bila da se dalje radi na tome da menadžeri koriste koučing.

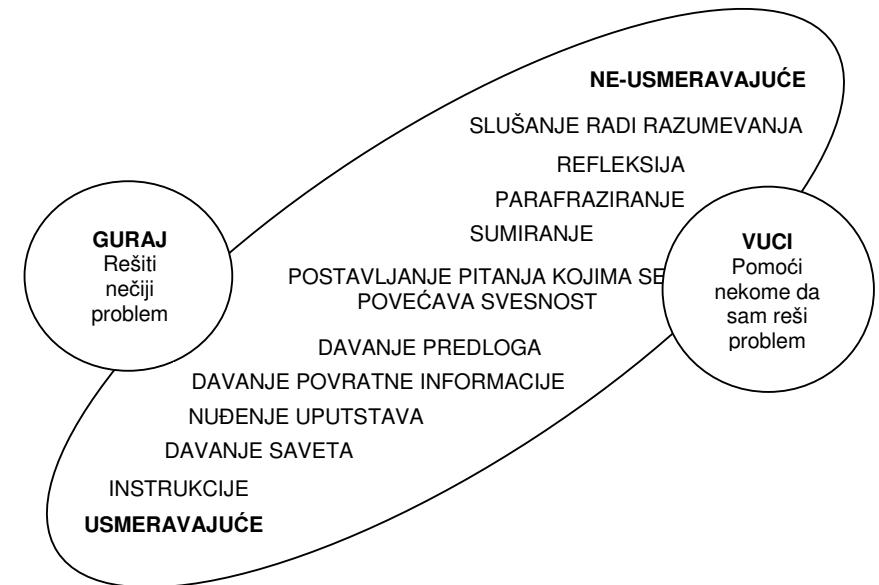
## 5. KOUČING PROCES – KAKO KOUČ RADI?

- Kouč sluša
- Kouč pruža podršku
- Kouč uvek „izaziva“ svog klijenta
- Kouč motiviše
- Kouč vodi svog klijenta
- Kouč saraduje sa svojim klijentom
- Kouč radi sa klijentom na njegovom razvoju
- Kouč postavlja pitanja
- Kouč razume
- Kouč pomaže u pronalaženju najboljeg i najlakšeg puta za rešavanje problema.

Kao aktivnost koučing je jednostavan. To ne znači da je raditi koučing lako. Sa vrlo malo discipline većina ljudi može da nauči da sluša a modeli koučinga nisu nikakva sofisticirana nauka. Problemi se obično nalaze van ovih veština i njihove primene o čemu će kasnije biti reči. (Downey, 2003)

Ne postoji kratko uputstvo kako raditi dobar koučing u poslovanju – koučing je veština a i umetnost, koja zahteva dobro razumevanje i dosta prakse kako bi se dobili dobri rezultati.

Postoje različiti stilovi koučinga (vidi sliku).



Slika. Usmeravajući i ne-usmeravajući koučing stil (Downey, 2003)

## 6. OSNOVNE VEŠTINE KOUČINGA

### 6.1 Dobar odnos (*Rapport* (eng.))

Cela filosofija koučinga zasniva se na kreiranju i održavanju dobrih odnosa. Takvi odnosi pomažu izgradnji poverenja i pružaju odličnu mogućnost za saradnju, učenje i napredovanje.

#### Izgradnja dobrih odnosa

Kada radite koučing potrebno je da imate izgrađen dobar odnos sa svojim „klijentom“. Ono što bi trebalo da radite jeste:

- Da koristite isti ton i brzinu govora
- Da koristite isti jezik
- Da prilagođavate svoje pokrete pokretima klijentima

Naravno, ovo sve ne treba da bude očigledno jer je izgradnja odnosa stvar koja se „prirodno“ dešava.

Izgradnja dobrog odnosa je u koučingu od presudnog značaja. Utvrđeno je da koučing ne uspeva u slučajevima kada dobar odnos nije izgrađen.

Za vreme koučing sesije važno je da:

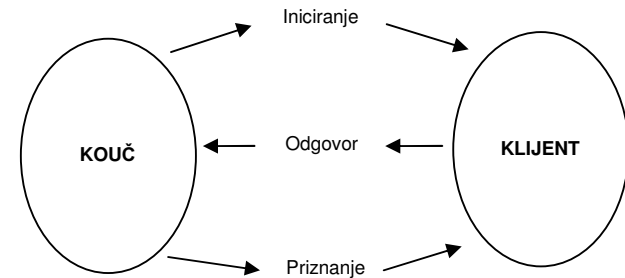
- Izbegavate neverbalne signale kojima odajete da se ne slažete sa onim što klijent govori
- Delujete smirujuće na klijenta
- Koristite što više humora tamo gde je to moguće
- Podelite slična iskustva sa svojim klijentom
- Radite stalno na tome da povećate poverenje klijenta
- Koristite ime prilikom obraćanja

### 6.2 Izgradnja poverenja i empatija

Bez ovih elementa, klijent neće biti otvoren i koučing se zapravo neće ni dogoditi. Neka od pravila koje treba poštovati su:

- Poverljivost

- Bez konflikata interesa
- Puno saznanje šta se očekuje od kouča a šta od klijenta
- Držanje obećanja i pridržavanje rasporeda



Slika. Komunikacija između kouča i klijenta (Downey, 2003)

### 6.3 Slušanje

Mnogi od nas nisu dobri slušaoci i to je uglavnom zbog toga što nas tokom obrazovanja niko nije učio da slušamo. To je veština koja zahteva koncentraciju i vežbu.

Ovde ćemo opisati pet nivoa slušanja (Wilson, 2007.)

#### NIVO 5. „Intuitivno“ slušanje

- A. *Zaista želim da napišem knjigu ali nemam vremena*
- B. *Da li zaista nemate vremena ili Vam nešto drugo smeta?*
- A. *Bojim se da moja knjiga neće biti dovoljno dobra*

#### NIVO 4. Slušanje i dodatna pitanja

- A. *Želim da od svog tima dobijem najbolje*
- B. *Recite mi nešto više o tome*

#### NIVO 3. Davanje saveta

- A. *Moj menadžer je neprofesionalan*
- B. *Treba da o tome razgovarate sa direktorom službe za ljudske resurse*

#### NIVO 2. Iznošenje sopstvenog iskustva

- A. *Prošle nedelje sam bio na koučing seminaru*

B. *I ja sam bio prošle godine. Mnogo sam naučio!*

### NIVO 1. „Čekam svoj trenutak“

- A. *Mislim da najpre treba da imamo sastanak sa svim zainteresovanim stranama*  
 B. *Da li si gledao fudbal sinoć?*

U koučingu slušanje je na nivou 4 i 5 sve vreme.

Verovatno poznajete dosta osoba koje slušaju na nivou 1, 2 i 3 a verovatno ponekad i sami tako slušate! Pravi je luksuz biti slušan na nivou 4, na tom nivou klijent je u centru pažnje. Na nivou 5 se dešava mnogo više stvari. Slušalac intuitivno sluša a kouč:

- Omogućuje slušaocu da preispita situaciju
- Daje podršku ističući kvalitete klijenta
- Daje predloge

Intuitivno slušati znači staviti sebe u poziciju druge osobe, slušati izvan reči ili između redova, slušati u tišini, posmatrati jezik tela i druge signale. To takođe znači fokusirati se na najbolje i verovati da je klijent sposoban i spreman za promenu a ne kritikovati ili optuživati.

### 6.4 Postavljanje pitanja i pojašnjenja

U uobičajenoj komunikaciji, kada postavimo pitanje mi zapravo želimo da dobijemo informaciju, bilo da je ona korisna za nas bilo da treba da nam pomogne da prosudimo, da donesemo odluku ili da damo savet. Ipak, kada kouč postavi pitanje, to je da bi **klijent dobio informaciju o sebi**.

Kouč će postaviti otvoreno pitanje kako bi pomogao klijentu da sagleda situaciju iz svih uglova. Na ovaj način, koučing zapravo „otkriva“ sloj po sloj kako bi klijent dobio sasvim nov pogled na situaciju. Kada je to postignuto, klijent je na mestu gde može da razmišlja o akcijama i tada se postavljaju zatvorena pitanja, izaziva nova „energija“ i ista pretvara u merljive korake i akcije.

Ovaj proces se odvija tako što se reči klijenta ponavljaju u drugačijoj formi ili se ponavljaju iste reči. Svako razjašnjavanje predstavlja afirmaciju za klijenta, on se dobro oseća jer je saslušan, veruje da je to što kaže vredno slušanja i da može da krene dalje.

### 6.4.1 Koučing pitanja (plAnincA, 2008)

Jedno od najbitnijih oruđa koučinga jeste kouč i njegovo umeće postavljanja pitanja. Postoji više vrsta pitanja.

Sledeći primeri modela pitanja će nam pomoći da stvorimo sliku kada upotrebiti koju vrstu pitanja i koja pitanja je dobro da izbegavamo.

### Problemska pitanja – pitanja usredsređena na probleme, pogreške

- Kakav problem imaš?
- Koliko dugo imaš taj problem?
- Čija je to greška?
- U čemu je tvoj problem?
- Šta nije u redu?

### Pitanja usmerena prema cilju

- Šta je ono šta želiš?
- Da li si ikad postigao nešto slično tome?
- Kakvim resursima raspolažeš?
- Kakav plan nameravaš da napraviš?
- Koji je prvi korak koji ćeš preduzeti?
- Šta sledi?

### Specifična pitanja (precizna, usredsređena na detalje)

- Šta tačno podrazumevate pod tim... ?
- Kako tačno želite da...?
- Šta tačno uradite kad..?

### Zamagljena, nejasna pitanja

- Šta će vam...doneti?
- Šta je (u tome) za vas najbitnije?
- Kako možete to najlakše da uradite?
- Još nešto?

### Moćna (jaka) pitanja

Šta su moćna ili jaka pitanja? Naravno, sve zavisi od namere i konteksta. Pomoću njih omogućujemo osobi da razmisli o stvarima o kojima do tada nije razmišljala.

Ponekad su najjednostavnija pitanja najmoćnija. Takvo pitanje je na primer, »Šta dalje?«, »I, šta još?«. Obratite pažnju, nismo pitali »Šta ćete dalje uraditi?« ili »I šta ćete još da uradite?« jer na taj način dajemo osobi mogućnost da se odluči da li će preduzeti akciju ili ne. Osoba ima širok manevarski prostor da pronađe odgovor.

- Kako ćeš znati da si dostigao cilj?
- Čega si svestan?
- Čega nisi svestan?
- Šta je ono što za tebe ima jako značenje?
- Šta želiš?

Koja su efikasna pitanja? Sve zavisi od situacije. Specifična pitanja koristimo kada želimo da dođemo do konkretnih podataka ili kad hoćemo da napravimo određenu strategiju. Na taj način nekako obavezujemo osobu u nameri da postigne određene rezultate.

Možemo da kombinujemo specifična sa nejasnim pitanjima da bismo dobili veći pregled nad tim da li je odgovarajuća strategija adekvatna, kako će postignuti rezultat uticati na ostale elemente sistema.

Postoje i pitanja koja usporavaju misaone procese i usporavaju put do rešenja. To su u većini slučajeva pitanja zatvorenog tipa, odnosno da/ne pitanja.

Pitanje koje često postavljamo, a koje obično vodi ka opravdavanju i racionalizaciji je »Zašto?«. Osoba je na taj način usredsređena na

prošlost, na traženje opravdanja za svoje postupke i na taj način gubi fokus na sadašnjosti i budućnosti. U nekim slučajevima pitanje zašto budi i osećaj krivice.

#### KORISTITE I VI

**Jako teška pitanja** (Meggison, Clutterbuck, 2005)

Autori *Meggison* i *Clutterbuck* prikupili su 107, kako kažu sjajnih pitanja (koja oni zovi JTP – Jako Teška Pitanja) za koučing i mentorstvo. Ovde su ta pitanja data.

1. Da li postoje neke emocije koje sada i ovde pokušavate da izbegnete?
2. Koliko jako želite poboljšanja i do kada želite da se dogode?
3. Da li ovo možete da posmatrate kao ekseperiment i da vidite šta će se dogoditi između ovog i našeg sledećeg sastanka?
4. Da li imate strah u vezi sa razgovorom sa osobom X? Šta prouzrokuje taj osećaj? Kako ta emocija može da utiče na dostizanje cilja?
5. Da li je potrebno da kontrolišete tu situaciju? Ako je tako, zbog čega je to?
6. Koliko ste predani da to postignete?
7. Kako ćete prikupiti hrabrost da uradite to što mislite da treba?
8. Kako ste to mogli bolje da uradite?
9. Kako želite da Vas vode?
10. Kako se to slaže sa Vašim ličnim vrednostima?
11. Koliko ste uopšte posvećeni tom cilju?
12. Koliko ste otvoreni za konstruktivnu kritiku? Šta možete da uradite da bi bili otvoreniji za kritiku?
13. Kako ste Vi doprineli problemu?
14. Koliko poštujete svoje kolege? Koliko poštujete sebe?
15. Koliko je dovoljno/koliko je dovoljno dobro?
16. Koliki deo Vašeg posla je intelektualno izazovno?
17. Koliko mnogo/često je dovoljno za...?
18. Koliko su čiste Vaše namere?
19. Kako ćete se osećati u vezi sa ovim odlukama kada pogledate unazad za 2 godine?
20. Kako ćete omogućiti da čujete neželjene poruke?
21. Kako bi se Vaš uzor poneo u ovoj situaciji?
22. Kako biste to objasnili Vašoj deci/partneru/porodici?

23. Kako se osećate/šta osećate?
24. Ne znam šta da radim sa tim; šta Vi mislite?
25. Ako sve prepreke nestanu, šta biste uradili?
26. Ako bismo zamenili uloge, šta biste me sada pitali?
27. Ako je ovo stvarno ono što želite da uradite, zašto niste već počeli?
28. Kako biste opisali problem da je životinja ili automobil, na primer?
29. Da znate odgovor, koji bi to odgovor bio?
30. Ako dobijete taj rezultat, da li će to biti ono što želite?
31. Da imate još 100 godina da živite, da li bi ovo i dalje bio za Vas prioritet?
32. Da imate još samo 6 meseci života da li bi ovo i dalje za Vas bio prioritet?
33. Da ste bogati da li bi i dalje išli na posao? Dakle, šta je to što Vam posao daje osim novca? Da li biste to mogli dobiti na drugi način?
34. Da niste ovde mesec dana šta ne bi bilo urađeno?
35. Da Vaši podređeni mogu zaista da kažu šta misle, bez straha, šta bi oni Vama mogli da kažu?
36. Da li je za Vas važnije da budete u pravu ili da budete poštovani? Voljeni ili efikasni? Da Vas razumeju ili da Vi razumete?
37. Šta su Vaša verovanja u vezi ovog problema? Koja su od pomoći a koja nisu?
38. Šta su Vaše odgovornosti ovde?
39. Šta može povećati Vašu posvećenost?
40. Šta možete uraditi da dobijete bolju, konstruktivniju povratnu informaciju?
41. Šta možete da prestanete da radite što bi poboljšalo Vašu situaciju?
42. Do čega Vam je stalo?
43. Čega se najviše plašite?
44. Šta primećujete o Vašoj ulozi u ovome?
45. Šta Vas najviše odbija u vezi...?
46. Šta mislite da možda radite što uzrokuje da se drugi ljudi plaše/ne veruju Vam/odbijaju Vas?
47. Šta želite da ljudi kažu o Vama na Vašoj sahrani?
48. Šta želite da bude rezultat?
49. Po čemu želite da Vas pamte?

50. Šta želite da postanete?
51. Šta radite/ možete da uradite da pokažete da Vam je stalo?
52. Šta ovo za Vas znači?
53. Šta Vam ova situacija/iskustvo govori o Vama?
54. Šta Vam instinkt govori o ovome?
55. Šta biste još mogli da uradite?
56. Šta ste drugo već uradili?
57. Koje prve korake možete da preuzmete koji će Vam dati samopouzdanja da napravite pravi napredak?
58. Šta se dešava ako ništa ne uradite?
59. Šta niste uradili?
60. Kakvu pomoć želite/biste najviše cenili od mene?
61. Šta je najbrže primenljivo rešenje? Šta je stalno rešenje? Šta su prednosti i nedostaci svakog?
62. Šta je Vaša **potreba** u ovoj situaciji?
63. Šta je Vaša svrha (opšta – zbog čega ste na Zemlji ili specifična – vezano za ovaj problem)?
64. Šta mislite kakvu vrstu idola ovde predstavljate? Šta želite da predstavljate?
65. Šta čini da se osećate vredno?
66. Šta je to što Vas podiže ujutru iz kreveta? Zbog čega biste ipak ostali u krevetu?
67. Koje poruke ne želite da čujete?
68. Kada se ovako ponašate šta time pokazujete?
69. Koje dozvole ste dali drugim osobama? A sebi?
70. Šta Vas sprečava da odete/prestanete?
71. Koje dve ili tri stvari bi napravile razliku u tome kako se osećate: ako se fokusirate na to da ih radite i ignorišete sve ostalo?
72. Koje nehotične poruke ste slali u ovoj situaciji?
73. Šta je bila Vaša uloga u tome?
74. Šta su razlike između najbolje i najlošije odluke vezano za karijeru koje ste doneli?
75. Šta ćete ili šta možete da izgubite ako dobijete šta želite (ako pobedite)?
76. Šta bi nezavisni posmatrač rekao da se dešava?
77. Šta bi se dogodilo ako biste uradili upravo suprotno od onoga što ste planirali?
78. Šta bi Vas vratilo u stanje u kome kontrolišete stvari?
79. Šta bi druga strana videla da radite?

80. Šta biste sebe pitali da ste ja?
81. Šta biste voleli da druga osoba kaže? Zašto to nije rekla?
82. Šta biste Vi želeli da ste rekli? Šta Vas je sprečilo?
83. Šta bi Vaše najbolje JA reklo ili uradilo ovde?
84. Šta Vas sprečava da se sa ovim suočite?
85. Šta su posledice ako to ne uradite?
86. Šta je opasnost ovde?
87. Šta je Vaša najveća ambicija?
88. Šta je Vaš najveći strah?
89. Kada Vaše buduće JA pogleda u ovo, šta možete reći da ste naučili?
90. Gde je uživanje u onome što radite?
91. Ko ste Vi? Ko želite da budete?
92. Koga biste mogli da pitate za pomoć? Šta Vas sprečava da to uradite?
93. Sa kim se poredite? Sa kim biste voleli da se poredite? Zašto?
94. Ko treba da Vam da dozvolu da ovo uradite? Šta Vas sprečava da sebi sami date dozvolu?
95. Ko želite da budete?
96. Ko i dalje ima kontrolu nad Vašim odlukama?
97. Ko se još uvek poziva na Vaše vreme, Vašu mentalnu energiju i Vašu pažnju?
98. Ko još deli vlasništvo nad ovim problemom sa Vama?
99. Čiji još posao radite kao svoj?
100. Ko kontroliše ovu situaciju?
101. Ko zna? Ko može? Ko će?
102. Ko ima Vaše vreme?
103. Čije mišljenje cenite?
104. Zašto mislite da ljudi to govore/misle o Vama?
105. Zašto je to važno?
106. Zašto to možda nije pravi način?
107. *I konačno, objedinjujemo sve: ŠTA IMA?*

### 6.5 Definisane ciljeva, akcija, perspektive i odgovornosti

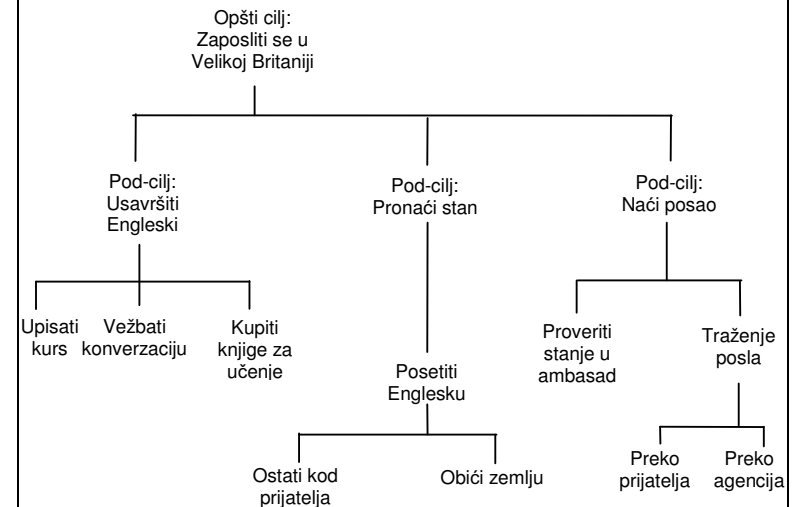
Kouč treba da pomogne i olakša svom klijentu da postavi sebi izazovne, merljive ciljeve koji će ga inspirisati, omogućiti mu da ostvari svoje snove pažljivim planiranjem korak po korak, pri čemu

se ohrabruje da istraži nove perspektive i ideje. Više o ciljevima u nastavku.

Odgovornost – redovno se proverava urađeno, na podržavajući i ne osuđujući način.

#### KORISTITE I VI Drvo ciljeva

Drvo (stablo ciljeva) koristi se kako bi se pomoglo klijentu da pretvori svoj opšti cilj u grupu specifičnih ciljeva. Na taj način klijent će moći da planira konkretne akcije za ostvarenje tog svog opšteg cilja (Hay, 2007).



Slika. Drvo ciljeva/akcija (Hay, 2003)

**KORISTITE I VI****Ulazak u/Izlazak iz**

Ovo je jednostavna tehnika koja pomaže da se problem posmatra iz različitih perspektiva.

**Ulazak u** znači posmatranje iz sopstvene perspektive klijenta i to posmatranje može biti sa racionalnog ili emotivnog aspekta.

**Izlazak iz** znači posmatranje iz perspektive drugih ljudi, opet bilo racionalno ili emotivno.



Slika. Ulazak u/Izlazak iz (Megginson, Clutterbuck, 2005)

**6.6 Posmatranje**

Da biste dobro radili koučing potrebno je da promenite način na koji gledate na ljude i svet oko sebe. Dobar kouč ima „otvorene oči“ za sve mogućnosti oko sebe!

Posmatranje je jedna od ključnih koučing veština. Mnogi od nas gledaju ali koliko nas zapravo vidi šta se zaista dešava? Posmatranje je vrlo korisno.

Kada radite koučing ili kada ste kouč treba da budete sposobni da:

- Imate „celu“ sliku, kako ne biste pojedine pokrete ili neformalne znake protumačili pogrešno
- Da evidentirate kako se ljudi ponašaju
- Da pratite sve neverbalne znake

**6.7 Davanje povratnih informacija**

Većina nas smo svoji najveći kritičari. Kao dodatak tome, mnogi od nas ne dobijaju odgovarajuća priznanja koja zaslužuju. To je slučaj na većini radnih mesta. Koučing pristup pomaže da se istaknu pozitivna dostignuća osobe i da se na taj način poveća motivacija, želja za samoostvarenjem i sigurnost. Dobar kouč nudi povratnu informaciju i to tako da klijent izađe iz uobičajenih granica.

Povratna informacija je dobar način da učite i poboljšate svoj rad i rezultate.

Kada dajete povratnu informaciju preporučljivo je da:

- Kažete šta ste videli, npr „Video sam da radiš...“
- Opišete šta ste videli, ali da ne dajete ocenu, npr. „Primetio sam da...“
- Podelite ideje, npr. „Šta bi bilo da ste...“
- Istražite alternative, npr. „Da li si mogao... koji drugi načini postoje?“

Samo vi ste na gubitku ukoliko ne iskoristite ono što ste dobili kao povratnu informaciju!

Kako možete da dajete povratnu informaciju tokom koučinga:

- Kažete „Odlično urađeno..., sledeći put probajte i ovo...“
- Ideje tipa „Radite više ovo, manje ono...“



- Recite tri stvari koje je osoba radila, radi dobro i dajte jedan predlog za poboljšanje

Ono što ne bi trebalo da se uradi u davanju povratne informacije je:

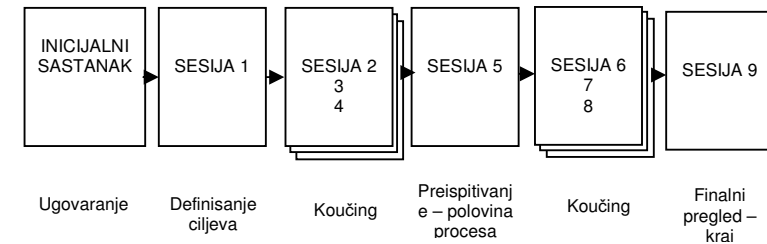
- Ne bi trebalo demotivisati ljude
- Treba se postaviti u njihovu situaciju, kako su se osećali, koje teškoće su imali radeći to
- Ohrabriti ih da ponovo probaju

Na kraju ćemo reći da koučing nije primeren svuda – postoje trenutci kada je direktna instrukcija ili savet potreban. Ipak, veštine koučinga mogu učiniti radno mesto srećnijim i produktivnim okruženjem bez obzira da li se koriste formalno ili neformalno.

## 7. KOUČING PROGRAM

Rezultati u koučingu ne mogu se najčešće postići u samo jednoj sesiji.

Tipičan koučing program izgleda ovako:



Slika. Tipičan koučing program (Downey, 2003)

Tipična koučing sesija ima jednostavan okvir:

5 minuta	Šta se desilo u međuvremenu od našeg poslednjeg susreta do sada?
10 – 15 minuta	Šta je sprovedeno od onoga što je dogovoreno prošlog puta? Šta ste pokušali? Šta ste naučili?
5 minuta	Kako izgleda današnja agenda? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koliko su prioritetne današnje teme za Vas?</li> <li>▪ Koliko želite da posvetimo vremena svakoj od ovih tema?</li> <li>▪ Kako svaka od ovih tema utiče na naš opšti cilj definisan za ovaj celokupan koučing ciklus?</li> </ul>
60 minuta	Koučing

5 minuta	“Domaći” – šta treba da uradite do narednog puta?
5 minuta	Kakvu povratnu informaciju imate za Vašeg kouča?

Adaptirano iz: Rogers, 2008

U daljem tekstu opisaćemo šta sve može i treba da čini sadržinu svakog sastanka (poglavlja 7.1 do 7.6 objašnjavaju detaljno gore datu sliku).

### 7.1 Inicijalni sastanak

Cilj ovog prvog sastanka jeste da se preispita potreba za koučingom, da se postigne načelni sporazum, poradi na odnosu kouča i klijenta kao i da se ustanove osnovna pravila rada.

Dobro je da se na početku klijent predstavi, da kaže nešto o svom obrazovanju, svom životu uopšte i o tome šta sada radi.

Nakon toga klijent bi trebalo da kaže zašto se odlučio za koučing i šta se nada da će time dobiti.

Kouč nakon toga treba da objasni šta je to koučing, koji modeli postoje (da predstavi jedan od njih) i da da opis tipičnog koučing programa.

Nakon toga, trebalo bi da bude jasno da li je koučing pravi način za postizanje ciljeva klijenta. Ako kouč sam vidi da koučing nije najbolje rešenje treba to jasno da kaže i da podrži potencijalnog klijenta u traženju prvog rešenja.

Na ovom sastanku važno je definisati i osnovna pravila rada tokom koučing programa. Ona su vezana za pitanja poverljivosti, iskrenosti, otvorenosti, povratne informacije kouču ali i za neke „tehničke“ detalje tipa gde će se koučing sesije održavati, koliko će trajati ceo program, koliko će trajati sesije i slično.

Kada su pravila dogovorena i kouč i klijent treba da su spremni da se posvete programu. Ako kouč oseća da ne može dobro da uradi posao potrebno je da identifikuje smetnju i da o tome razmisli.

Ako neko drugi plaća koučing a ne sam klijent, potrebno je dogovoriti se o tome kako će onaj koji plaća biti informisan o svemu što se događa.

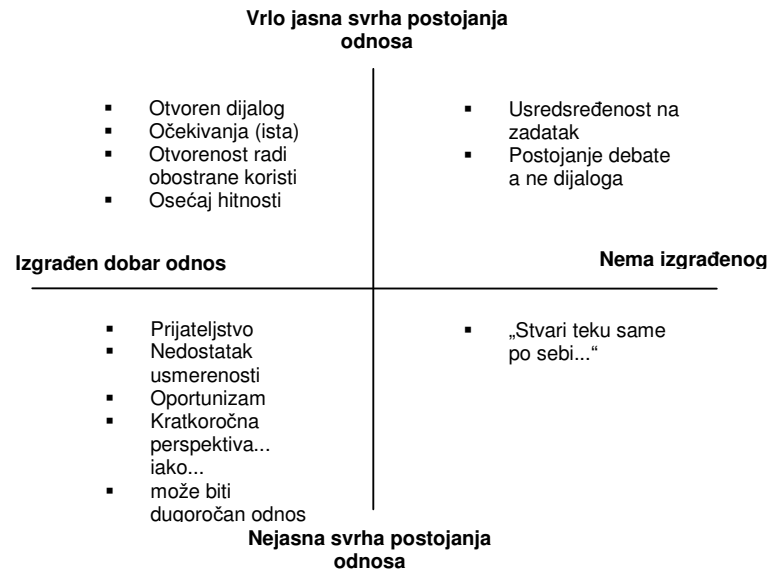
#### 7.1.1 Izgradnja dobrog odnosa

Kao što smo već rekli efektivan koučing zasniva se na dobrom odnosu između kouča i klijenta. To se čini toliko jasnim da skoro i da nema potrebe o tome ponovo pisati. Ipak, nekoliko reči će o tome biti rečeno i u ovom poglavlju, jer zapravo jedina stvar zbog koje koučing ne uspeva jeste nedovoljno dobar i jak odnos između kouča i klijenta.

Osobine dobrog odnosa u koučingu su:

- Poverenje
- Iskrenost
- Otvorenost
- Transparentnost

Autor *Clutterbuck* (Megginson, Clutterbuck, 2005) ističe važnost izgradnje dobrog odnosa i činjenice da postoji jasna predstava o tome šta je svrha postojanja odnosa i koji se ciljevi žele postići.



Slika. Odnos između izgradnje dobrog odnosa i svrhe postojanja tog odnosa (Megginson, Clutterbuck, 2005)

#### KORISTITE I VI

##### Moj najbolji kouč (Thomas, 2008)

- Kako želite da radimo koučing?
- Šta tražite od kouča?
- Šta još?
- Ako ovaj koučing treba da ima veliki uticaj na Vaš život kako treba da izgleda?
- Šta je najgora stvar koju može da uradi Vaš kouč?
- Šta je najbolja stvar?
- Kada se koučing sesija završi – koje su to tri stvari koje biste voleli da možete da kažete o svom kouču?

##### Načini da se koristi ova vežba

- Ova vežba pomaže klijentu da razmisli o i definiše svoja očekivanja od koučinga i kouča

- Ako se ova vežba uradi pre početka prve sesije neki od iznetih stavova mogu se kasnije diskutovati
- Ovo se može kombinovati sa diskusijom o pristupu koučingu, stilu koji kouč koristi i tome šta se očekuje od klijenta – pozivajući se na koučing sporazum i osnovna pravila koučinga
- Ovo se može koristiti i kasnije za proveru – naročito onda kada se učini da je klijent promenio svoj fokus ili kada god se radi koučing u "širem kontekstu"

#### KORISTITE I VI

##### Opis kouča/mentora i klijenta iz pakla (Megginson, Clutterbuck, 2005)

Kouč/mentor i klijent pripremaju zasebno opis kouča/mentora i klijenta iz pakla odgovarajući na sledeća pitanja:

- Koje osobine pokazuje?
- Kako se ponaša?
- Šta ne bi radio?
- Šta i kako govori?
- Šta ne bi govorio?

Neke od karakteristika kouča/mentora iz pakla su:

- Uvek priča, nikada ne sluša
- Arogancija
- Prevelika bliskost
- Konstanto odlaganje sastanaka
- ...

#### KORISTITE I VI

##### Tišina (Megginson, Clutterbuck, 2005)

Ustanovljeno je da je prođe svega oko 4.5 sekunde tišine dok tipičan stanovnik Evrope promeni radio stanicu u kolima! Tišina je dragocena, ipak većina nas žuri da je „ispuni“ što je pre moguće.

„Zlatna tišina“ je od presudne važnosti za određene trenutke u sesijama koučinga/mentorstva. To su momenti kada dolazi do dubokog razmišljanja i refleksije. Efektan kouč/mentor ne prekida trenutke „zlatne tišine“ samo da bi postavio sledeće pitanje. Neki kouči/mentori počinju sesije kratkim trenucima meditacije ali treba znati da je to jedino korisno kada:

- Klijent još uvek nije odlučio o čemu želi da razgovara
- Klijentu je potrebno vreme da se smiri kako bi razgovarao o emotivno „teškoj“ temi

Efektan kouč/mentor ostavlja klijentu vreme da dobro razmisli tokom tišine i da krene dalje tek kada to njemu odgovara.

### 7.1.2 Stvaranje savezništva (plAnincA, 2008)

Stvaranje savezništva u koučing procesu znači »primanje i davanje«. Na uspeh koučinga utiču podjednako i klijent i kouč. Budući da su klijenti „stručnjaci“ za svoj život, potrebno je da oni sami pružaju informacije o tome šta je za njih delotvorno. Često je to proces »pokušaja i greške« gde klijent i kouč stalno otkrivaju šta je ono što je najefikasnije. Kouč i klijent zajedno ocenjuju i prilagođavaju rad klijenta.

Proces stvaranja savezništva između profesionalnog kouča i klijenta se u nekim crtama razlikuje od procesa stvaranja savezništva između menadžera i zaposlenog. Veštine koučinga pomažu menadžeru da pronađe najdelotvorniji način kako da daje uputstva i naređenja zaposlenima. Stvaranje savezništva bi značilo redovne sastanke na kojima zaposleni mogu da izlože trenutnu situaciju, gde se nalaze i šta im je potrebno za dalji rad. Stvaranje savezništva uključuje obostrane povratne informacije da bi se došlo do što efikasnije strategije za uspešno obavljanje zadataka.

Bez obzira na to da li se radi o koučingu sa klijentom (pružanje usluga koučinga van organizacije) ili samo o upotrebi veština koučinga u organizaciji, treba biti svestan da je stvaranje savezništva dugotrajan proces koji uključuje odnos između dve osobe. Komunikacija je odnos, ne samo kanal informacija u jednom pravcu.

Greške, kao i uspesi, obezbeđuju korisne povratne informacije koje nam pomažu da lakše dođemo do cilja. Kroz učenje iz povratnih informacija se sve više približavamo željenom cilju. Radimo šta možemo (sadašnje stanje) i poredimo sa onim čemu težimo (željeno stanje). To koristimo kao povratnu informaciju da bismo pri ponavljanju radnje smanjili razliku između onoga šta želimo i onoga šta imamo. Poredimo znači ono što imamo sa onim što želimo, a onda svojim postupcima smanjujemo nesklad.

U odnosu savezništva stvaramo okruženje gde smo svesni šta se oko nas dešava, koja je naša uloga u tome šta se dešava i šta mi kao pojedinci možemo da učinimo da poboljšamo delovanje da bismo dostigli željeno stanje u što kraćem vremenskom periodu.

Pitanja koje koristimo u procesu stvaranja savezništva:

- Šta deluje?
- Šta je efikasno?
- Šta bih mogao da promenim?

#### KORISTITE I VI Koučing sporazum

Pre početka rada sa klijentom preporučuje se saglasnost i potpisivanje koučing sporazuma.

Koučing sporazumom se definišu osnovna pravila i praktične stvari oko koučing programa i sesija sa klijentom.

Sporazum zajednički usvajaju kouč i klijent i njime definišu osnovne odgovornosti obe strane u procesu koučinga.

Veoma je korisno definisati profesionalan odnos sa svojim klijentom.

Delovi ovog sporazuma mogu se kasnije uključiti u ugovor koji se pravi između kouča i klijenta.

Šta treba da uključi sporazum:

- Ono čemu klijent treba da se posveti i kakav će stav zauzeti prema koučingu
- Čemu će se kouč posvetiti i koji stav ima prema koučingu
- Šta ne spada u koučing odnos
- Kog etičkog koda će se obe strane pridržavati
- Kako je definisana poverljivost – šta su izuzetci
- Kako će se koučing sesije voditi, koliko će trajati koučing program, koliko često će se raditi sesije i gde, ko će koga pozivati, kontaktirati
- Šta se dešava u slučajevima otkazivanja i promene rasporeda
- Šta se radi ako koučing odnos nije dobar, ne daje rezultate
- Dogovori oko plaćanja

Nakon sporazuma, potrebno je potpisati i koučing ugovor. Ugovor treba da bude jasan, da sadrži ciljeve programa i definisane mere uspeha, osnovna pravila i ako je to pogodno i iznos nadoknade za usluge.

### 7.1.3 Mesto sastanka

Izbor mesta sastanka (naročito inicijalnog, prvog sastanka) je vrlo važno.

Da biste odabrali mesto koje će odgovarati vašem klijentu možete da postavite sledeća pitanja (izbor iz Megginson, Clutterbuck, 2005):

- Koliko želite da budemo izolovani?
- Gde se najbolje osećate?
- Koja vrsta okruženja na Vas ne deluje dobro?
- Koji je po Vama pravi odnos između opuštene radne atmosfere i poslovnog okruženja?
- Da li Vam odgovara manja ili veća prostorija?
- Da li je potrebno da imamo sto ili možemo da radimo i bez stola?
- Da li želite da zapisujete tokom naše sesije?
- ...

## 7.2 Sastanak – Definisanje ciljeva koučinga

Cilj ovog sastanka koji se dešava nakon inicijalnog jeste da se identifikuju specifični ciljevi i mera uspeha programa i to tako da se zadovolje potrebe klijenta.

Pre nego što se definišu ciljevi ovog, prvog sastanka, potrebno je podsetiti se šta su ciljevi celog koučing programa.

Nakon toga definišu se ciljevi prvog sastanka kao i mere uspeha.

Kod definisanja ciljeva treba proveriti da li su oni ostvarljivi u predviđenom roku (u okviru definisanog programa) i u onom broju sesija koji je predviđen.

## 7.3 Sastanci – Nastavak koučinga

Nako što su definisani ciljevi koučinga (a prethodno potpisani sporazum i ugovor) kreće se dalje sa sesijama čiji je cilj napredovanje u odnosu na definisane ciljeve programa.

### 7.3.1 Trajanje sastanaka i frekvencija

Ne postoje strogo definisana pravila o frekvenciji i dužini trajanja sastanaka i tokom svakog odnosa razvija se specifičan program.

Najbolje je pitati samog klijenta. Sesije, prema nekim iskustvima traju oko sat, sat i po i čak i dva sata vremena.

U početku sastanci mogu biti češći (na primer jednom u dve nedelje) da bi kasnije bili u periodima od po mesec dana.

### 7.3.2 Tipična sesija

Ovde su data pitanja koja se mogu koristiti tokom jedne tipične koučing sesije.

#### 1. Šta je tema?

Kouč zamoli klijenta da izloži problem.

## 2. Zašto je tema **sada** važna?

Tema o kojoj klijent želi da priča verovatno već postoji neko vreme u njegovom životu. Najčešće postoji neka trenutna provokacija ili razvoj situacije koja daje impuls za promenu; to može da bude forma ljutnje ili brige. Paradoksalno, ova ljutnja ili briga daju energiju za promenu. Zato je važno da se to imenuje i da se tome suprotstavi.

## 3. Kod koga ne ide sve kako treba? Gde ste primetili da se problem pojavio?

*Šta mislite, gde se nalazi razlog za problem?*

Ako problem nije klijentov, nema svrhe o njemu pričati. Koučing možete da radite samo sa „vlasnikom” problema. Neki klijenti dolaze na koučing sesije da bi promenili nešto kod drugih, a suština koučinga je u menjanju sebe.

## 4. Koliko je problem važan na skali od 1 do 10?

Ako problem nije važan onda nema ni potrebe o istom pričati. Treba izabrati teme koje imaju veliki uticaj na klijentov život. Sve što dobije ocenu na ovoj skali ispod 5 treba ostaviti sa strane.

## 5. Koliko energije imate za rešenje ovog problema, na skali od 1 do 10?

Ovo pitanje skoro uvek ima zanimljiv odgovor. Klijent kaže da je problem važan a onda mu daje 3 ili 4 na lestvici energije spremnosti da ga reši! Ako kouč dobije takav odgovor onda treba da usledi pitanje „A šta bi trebalo da se dogodi da energija „skoči” na 8 ili 9?”

## 6. Šta ste već pokušali?

Ovo pitanje daće odgovor koji je za dalju diskusiju.

## 7. Zamislite da je problem rešen. Šta vidite, čujete i osećate?

Sve do ovog pitanja, klijent je bio duboko zamišljen oko problema. Kada postavite ovo pitanje videćete da se klijent bolje oseća.

## 8. Šta stoji na putu idealnog rešenja?

Ovo širi vidike klijenta. Dobijaju se novi pogledi na problem.

## 9. Koja je Vaša odgovornost za to što se dešava?

Ovo je ključno pitanje. Klijent je uvek deo problema kao i deo rešenja. Ovo pitanje omogućuje klijentu da tako sagleda situaciju da može da vidi da li je problem posledica njegovog ponašanja.

## 10. Koji rani znaci su se pojavili koji Vam kažu da se stvari popravljaju/idu na bolje?

Koliko god je situacija loša, uvek postoji nešto na čemu se može raditi. Identifikujte i radite na tom delu procesa promene i poboljšanja.

## 11. Zamislite da imate sve resurse. Šta tada kažete sebi o ovom problemu?

Možete da pitate i ovako: “Ako bih Vam sada dao lek koji možete da uzmete i dobijete svu potrebnu hrabrost, šta biste uradili?”. Klijenti lako i brzo odgovaraju na ovo pitanje.

## 12. Kakve opcije postoje?

Klijent u odgovorima treba da počne da razmišlja o opcijama.

## 13. Koje kriterijume ćete koristiti da ocenite opcije?

Opcije su vrlo korisne kada imate kriterijume za ocenjivanje. Tipično to su: praktičnost, troškovi, vreme i sl.

## 14. Koje se opcije čine najboljima na osnovu definisanih kriterijuma?

Ovde se radi sužavanje prema akciji.

## 15. Dakle, koji je sledeći korak?

Odgovor može da bude: dodatna istraživanja, razgovori ili neka velika odluka u životu.

## 16. Šta ćete uraditi?

Ovome treba dodati i *kada* jer to garantuje da će klijent nešto stvarno uraditi nakon koučing sesije.

Na kraju, ovaj deo „Tipična koučing sesija“ obavezno povežite sa poglavljem 9. Koučing tehnike za pojašnjavanje.

**KORISTITE I VI**  
**Ocenite trenutno zadovoljstvo!**

Ova vežbe će pomoći da ocenite svoje zadovoljstvo trenutnom situacijom u životu. Centar predstavlja 0: potpuno ste nezadovoljni. Spoljna ivica predstavlja 10: potpuno zadovoljstvo. Dajte ocenu od 0 do 10, a zatim spojite sve tačke. Kakav krug se pojavljuje? Šta vam to pokazuje?

#### 7.4 Sastanak – Revizija na pola puta

Cilj ovog sastanka jeste da se oceni napredovanje u odnosu na ciljeve programa i da se uradi revizija odnosa između kouča i klijenta. Preporuka je da prvi deo ove sesije bude uobičajena koučing sesija a da se zatim u drugom delu sesije uradi revizija.

Tokom tog drugog dela sesije radi se revizija ciljeva, osnovnih pravila i efektivnosti koučinga uopšte. Ovde je važno i da klijent da povratnu informaciju kouču. Klijenti to često odbijaju da urade plašeći se da ne uznemire kouča ili ne naruše dobar odnos koji postoji.

Jedan od načina da se to prevaziđe jeste da npr. kouč sam kaže čime nije zadovoljan u svom radu. Takođe, ocenu može da da i treća strana, na primer menadžer klijenta ili kolega.

Ako vreme tokom ove sesije to dozvoli radi se dalje prema dogovorenom planu.

#### **KORISTITE I VI** **Povratna informacija**

Dobro je da povratna informacija bude:

- Opisna
- Specifična
- Od pomoći
- Da direktno izražava ono što mislite
- Sadrži proveru – da li je primalac razumeo šta je rečeno?
- Dvosmerna
- Razumljiva
- Data odmah, kad je „stvar” sveža

#### 7.5 Sastanci – Nastavak koučinga

Ovde ćemo opisati još neke korisne tehnike jer sastanci u nastavku koučing programa koji se dešavaju nakon revizije na pola puta treba da imaju iste ciljeve i strukturu kao i svi prethodni.

#### **KORISTITE I VI** **Definisanje ciljeva**

U poslu su ciljevi koji treba da se postignu najčešće jasno definisani. Međutim, dešava se da se na putu do naizgled lakog cilja pojavljuju prepreke. Obično se to dešava ako zaposleni ne mogu da se prepoznaju u određenom cilju. Dobro je da menadžer zaposlenima omogući da i sebe pronađu u cilju. To se postiže tako što se utvrđuje šta bi zaposleni u okviru cilja smatrao uspehom a šta neuspehom. (plAnincA, 2008)

Za to postoje dva razloga. Prvo, ako nemamo jasnu ideju o

konkretnom, vidljivom (ponekad i merljivom) smislu, šta bi za nas bio uspeh, onda naš cilj ostaje nejasan i mi nemamo jasan način da izmerimo ono što smo postigli. Drugo, ono u šta verujemo duboko utiče na to kako obavljamo stvari, a u slučaju verovanja vezanih za uspeh i neuspeh, ako se to pažljivo ne razmotri, može da se desi da unapred osudimo svoj napredak, a da toga nismo ni svesni. (plAnincA, 2008)

Veći cilj možemo da podelimo na manje pod-ciljeve u kojima pronalazimo sebe. (plAnincA, 2008)

**S.M.A.R.T.** strategija oblikovanja ciljeva (plAnincA, 2008)

S = Specifičan, konkretan  
 = Samo-realizirajući  
 (da li mogu sam da ga realizujem?)  
 = *Simple* (jednostavan)  
 (da li je cilj oblikovan bez uslova?)

M = Merljiv  
 (kako znam da sam postigao cilj? kada? gde?..)

A = *As if now* (oblikovan u sadašnjem vremenu)

R = Realan  
 (da li je cilj realno ostvarljiv?)

T = Totalno pozitivan i ekološki (time što ću ga realizovati neću štetiti sebi i drugima)

Kod definisanja ciljeva jako je važno da oni budu izraženi **POZITIVNO**. To znači da nije dobro ako cilj definišete na sledeći način „Nemam potrebu da pušim“. (plAnincA, 2008)

Naučno je dokazano da naš mozak ignoriše negaciju („ne“). Tako ako kažete „Nemoj da baciš loptu u smeće“ mi primamo samo „... baci(š) loptu u smeće“!

A sada dve zanimljive priče iz knjige Džima Lorda (*Jim Lord*) i Pam Mekalister (*Pam McAllister*) „Kakav svet želite?“

### Priča o 2 grupe

Brojna istraživanja kako u menadžmentu tako i u sociologiji i psihologiji daju nam jasne dokaze da je učenje na osnovu uspeha mnogo bolje nego učenje na greškama.

Istraživanja u sportu dala su fantastične rezultate. Dve grupe bile su uključene u eksperiment o učenju: prva grupa stalno je gledala snimke sa svojim uspesima, druga snimke sa greškama koje su pravili. Prva grupa, ona kod koje je fokus bio na sve ono što su radili dobro, imala je dva puta bolje rezultate od druge grupe!

To nam pokazuje koliko je važna mentalna slika uspeha.

### Priča o deci

U jednom istraživanju učiteljima je bilo rečeno da određeni učenici u grupi imaju veće potencijale za uspeh od ostalih učenika. Deca za koju je to rečeno izabrana su slučajno, dakle nije bilo dokazano da je njihov potencijal veći niti da imaju bolje sposobnosti. Nekoliko meseci kasnije, ova deca imala su neverovatno dobar uspeh jer su tretirana sa posebnom pažnjom; njihovi učitelji mislili su da oni zbog svojih potencijala to zaslužuju. Deca su se, sa druge strane, zbog posebne pažnje više trudila i bila fokusirana. Verujući da su talentovaniji od drugih oni su postizali veći uspeh.

Sve ovo slaže se sa istraživanjima Abrahama Maslova (*Abraham Maslow*) koji je bilo prvi psiholog koji je proučavao zdrave i srećne ljude. On je primetio da kada su ljudi podržani, kada se osećaju ispunjenima i jakima, vide više šansi i prirodno se pomeraju ka bogatstvu i napretku.

Uvek verujte u sebe i mudrost koju imate iz svog iskustva!



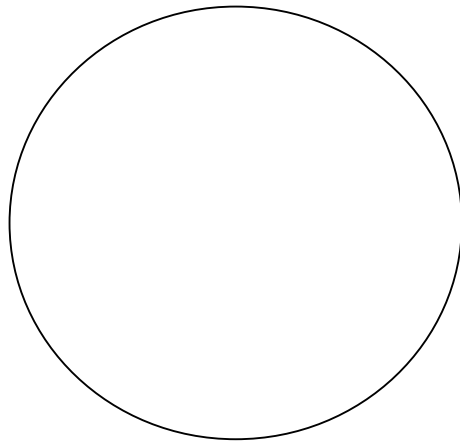
**KORISTITE I VI****Postavljanje ciljeva i definisanje vizije** (Borjeson, 2007)

Jednostavan i lak način da se postave ciljevi i definiše vizija jeste pozitivno sanjarenje.

Kod formulisanja cilja važno je da ga izrazite tako kao da je već ostvaren.

*Primer:* „Moja nova knjiga je izašla iz štampe. Jako dobro se prodaje i od novca koji sam zaradila otputovali smo u SAD na nekoliko zanimljivih obuka“.

a) Koristite krug i napišite šta želite i nadate se da će vam se dogoditi u sledećih godinu dana. Razmislite i napišite. Želeo bih da:



Ukoliko se pojave negativna osećanja, zapišite ih izvan ovog kruga, to će pomoći da ih sagledate i odlučite da ih se rešite!

b) Sada tokom koučing sesije probajte da odlučite koje korake ćete preduzeti da ostvarite ove ciljeve.

**KORISTITE I VI****Postavljanje ciljeva – Egan model** (Connor & Pokora, 2008)**Korak 1 Šta se dešava?**

	Priča	O čemu želite da pričate?
	Novi uglovi	Da li ste nešto propustili?
	Odmeravanje	Šta će Vam najviše pomoći?

**Korak 2 Koja rešenja za mene imaju smisla?**

	Mogućnosti	Da li je savršen svet ono što želite?
	Promena plana	Šta je za vas realan cilj?
	Odanost	Šta su koristi i dobiti?

**Korak 3 Kako dobijam ono što želim?**

	Strategije	Koje strategije će Vam pomoći da dobijete to što želite?
	Najbolje rešenje	Šta za Vas ima najviše smisla?
	Plan	Kakav je Vaš akcioni plan i kada počinjete sa realizacijom?

**Priča o Dejvu Vudu** (Jenkins, Jenkins, 2006)

(Ili veza operativnih i strateških ciljeva)

Dejv Vud je tinejdžer, sin poznatog advokata iz Čikaga. Njegova porodica je bogata i Dejv ne oskudeva materijalno. Ipak, odlučio je da tokom leta radi u fabrici u kojoj se proizvode pojasevi za vezivanje.

Posao je bio dosadan. Sat za satom, dan za danom ponavljaju se isti pokreti.

Nakon nekoliko nedelja Dejvova majka je počela da primećuje da se on vraća iz fabrike sve kasnije i kasnije. Umesto da kod kuće bude u 17.30 on je počeo da dolazi u 18.00 pa u 18.30 i u 19.00. Odmah je pomislila da možda ima devojkicu sa kojom provodi vreme nakon posla. Odlučila je da napravi večeru i odnese je

Dejvu u fabriku.

Stigla je oko 18.00. Zatekla je Dejva ispred mašine kako vredno radi. Upitala ga je zašto ostaje tako kasno. Rad je dosadan a i zarada nije posebna.

Dejv je odgovorio: „Ali ja spašavam nekoliko hiljada života godišnje!“.

#### KORISTITE I VI

**Šta je uspeh?** (Megginson, Clutterbuck, 2005)

Da bi klijent definisao šta je za njega uspeh možete mu postaviti sledeća pitanja:

- Kako se osećate kada ste uspešni?
- Kako znate da ste postigli uspeh?
- Koje dokaze imate da ste postigli uspeh?
- Kako će se drugi prema Vama ponašati kada postignete uspeh?
- Šta je sa uspehom u drugim oblastima života?

#### KORISTITE I VI

**Shvatite i promenite svoje navike** (Megginson, Clutterbuck, 2005)

1. Identifikujte svoje loše navike

Na primer: ne vežbam dovoljno

Posledice: Nemam dovoljno energije, ne mogu da oslabim

2. Identifikujte nove (željene, uspešne) navike

Primer: Vežbaću 30 minuta, tri puta nedeljno

Koristi: Osećaću se bolje, imaću više samopouzdanja

3. Razvijte plan u tri koraka

- a) Nabaviti svu potrebnu opremu
- b) Odrediti dane i vreme za vežbanje
- c) Obezbedite podršku za ovo ako Vam je potrebna

4. Identifikujte datum početka

5. Podelite plan sa drugima i tražite od njih povratnu informaciju i podršku

#### KORISTITE I VI

**Određivanje prioriteta** (www.iaf-methods.org)

	A	B	C	D	E
A					
B	A3				
C	C1	B2			
D	D1	D2	C2		
E	A3	B2	E2	D2	
Total	A=6	B=4	C=3	D=5	E=2

Određivanje prioriteta možete da uradite na ovaj način. Svaki cilj, aktivnost poredi se međusobno i dobija ocenu i to: 3 najveći značaj, 2 srednji, 1 najmanji značaj.

#### Procedura

1. Nacrtajte tabelu (broj redova i kolona zavisi od toga koliko ciljeva, planiranih aktivnosti imate). Dodati jednu kolonu za nazive ciljeva i dva reda: jedan za nazive ciljeva, drugi za zbir.
2. Nazive ciljeva, aktivnosti stavite u gornji red i levu kolonu.
3. Razmislite koju ocenu biste dali kom cilju, aktivnosti
4. Uporedite sve ciljeve, aktivnosti. Ako je za vas cilj A

mnogo važniji od cilja B onda u prvu kolonu upisujete A3, itd.

5. Onda kada ste sve ocenili, upisujete ukupne ocene u kolone.

#### KORISTITE I VI

**Moj posao - PMI Metoda** (Borjeson, 2007, autor originalno Eduard de Bono)

**P – Plus** – sve ono što je pozitivno i zanimljivo u mojoj sadašnjoj ulozi

---



---



---



---

**M – Minus** – sve što je teško, negativno i što predstavlja problem u mojoj sadašnjoj ulozi

---



---



---



---

**I – Interesantno** – sve što je interesantno i uzbudljivo. To može biti neki zamišljeni prikaz budućnosti, ili pitanje šta ću dalje raditi; može da sadrži i pozitivne i negativne stvari, pokazuje gde odlazi Vaša energija

---



---



---



---

#### KORISTITE I VI

**Moj lični razvojni plan** (Borjeson, 2007, autor originalno Gunlog Bergander)

Razmislite i zapišite:

1. Kompetencije koje želim da izgradim:

---



---



---



---

2. Veštine koje želim da poboljšam:

---



---



---



---

3. Zadaci koje bih želeo da radim ili da probam da radim:

---



---



---



---

4. Kursevi koje bih želeo da pohađam:

---



---



---



---

5. Putovanja radi učenja na koja bih voleo da odem:

---



---

6. Ljudi koje bih voleo da sretnem i od kojih bih voleo da učim:
7. Iz ovih oblasti mogu da učim/obučavam druge:

Poglavlje 7.5 sadrži vežbe i lepe primere. Vratimo se sada temi – nalazimo se u koučing programu u nastavku sastanaka, nakon revizije na pola puta.

Ono što treba pomenuti jeste da na kraju svake koučing sesije treba napraviti izveštaj.

Tipičan primer izveštaja sa koučing sesije je ovde dat.

## KORISTITE I VI Izveštaj sa koučing sesije

IZVEŠTAJ SA KOUČING SESIJE	
Ime	
Organizacija	
Kouč	Slađana Milošević, Mobilis doo, sladjana.milosevic@mobilis.co.rs
Datum	
Sastanak/sesija br.	
<p><b>Teme o kojima je diskutovano</b></p> <p>Revizija - napredak u odnosu na prošli put Revizija – opšti cilj koučinga Pregled promena nastalih u međuvremenu Teme ove sesije</p>	
<p><b>Naredni koraci (SMART)</b></p> <p>Definisati naredne koreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korak 1</li> <li>▪ Korak 2</li> <li>▪ Korak 3</li> <li>▪ Korak 4</li> <li>▪ ...</li> </ul>	
<p><b>Sledeći sastanak</b></p> <p>Definisati vreme i mesto sledećeg sastanka</p>	
<p><b>Napomene:</b> Izveštaj je neophodan Može ga pisati kouč ili klijent – kopija za oboje/obe/obojicu</p>	

*Adaptirano prema: Downey, 2003*

### 7.6 Poslednji sastanak – finalna revizija

Cilj ovog sastanka je da se vidi da li su postignuti ciljevi i da se „zaokruži“ izgrađeni odnos kouča i klijenta.

Na kraju koučing programa proslavite uspeh i nagradite sebe – to je najbolja motivacija za još bolje rezultate.

## 8. KOUČING MODELI

Tokom vremena razvijen je veliki broj koučing modela. Najpoznatiji model, kao što smo već ranije pomenuli jeste GROW model, Džona Vitmora. Osim toga, ovde će biti predstavljena još dva modela LAKOCA model i COACH model. U poglavlju 8.4 dat je uporedni prikaz nekoliko modela.

### 8.1 GROW model

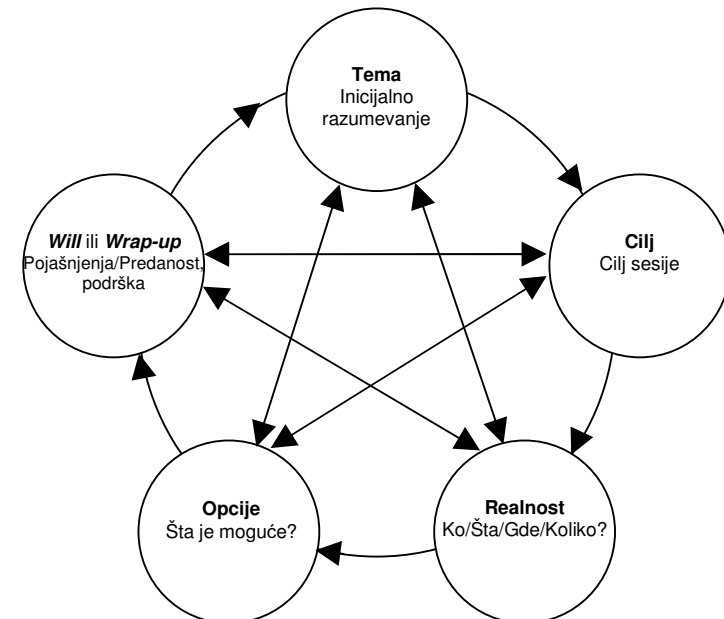
**Goal** (Cilj sesije)

**Reality** (Ko/Šta/Gde/Koliko?)

**Options/Opportunities** (Koje mogućnosti postoje?)

**Wrap-up** (Pojasnjavanja/Predanost, podrška)

Ovaj model se naziva još i iGROW model (*i-issue*, tema) ili ToGROW model (*To-Topic*, tema).



Slika. GROW model (Downey, 2003)

U daljem tekstu data je lista pitanja koja se koriste u svakoj od faza GROW modela (plAnincA, 2008).

### Goal = rezultat

- Na kom području biste želeli da radite?
- Kakav rezultat očekujete?
- Koliko daleko ste spremni da idete?
- Koliko duboko ste spremni da se upuštate u detalje?
- Koji je vaš cilj povezan sa željenim rezultatom?

### Reality = realnost

- Kakva je trenutna situacija u detaljima?
- Kakav je vaš stav o situaciji?
- Ko je upoznat sa vašim planovima vezanim za situaciju?
- Uolikoj meri rezultat zavisi od vas?
- Od koga još zavise stvari?
- Koje mere i akcije ste do sada već preuzeli?
- Šta vas je sprečilo da učinite više?
- Na koje prepreke možete da naletite?
- Koje resurse već imate za postizanje rezultata? (veštine, znanje, vreme, novac, podršku...)
- Koji resursi bi vam još bili potrebni?
- O čemu se zapravo ovde radi? Šta je suština?

### Options = mogućnosti

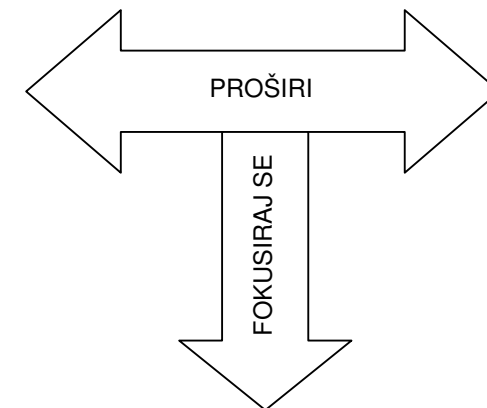
- Na koje sve načine možete pristupiti rešavanju problema?
- Ako uzmete u obzir sve moguće alternative, šta još možete da učinite?
- Šta biste uradili da imate više vremena, novca ili da ste glavni menadžer?
- Šta biste uradili drugačije da možete da počnete iz početka?
- Koje rešenje bi dalo najbolji rezultat?
- Koje rešenje bi vam donelo najveće zadovoljstvo?

### Will = volja

- Koje sve opcije imate?
- Koji su vaši kriterijumi za uspeh?

- Šta tačno nameravate da učinite da biste započeli i završili svaki korak?
- Kakav otpor osećate prilikom sprovođenja koraka?
- Šta ćete učiniti da eliminišete prepreke?
- Kakva podrška, pomoć vam je potrebna i od koga?
- Šta ćete učiniti da dobijete tu pomoć, podršku?
- Koliko ste odlučni (na skali od 1 do 10) da preduzmete tačno određene i potrebne korake?
- Šta vas sprečava da bude 10?
- Šta možete da uradite da bude 10? Još nešto?

Ponekad je potrebno priču tokom koučing sesije proširiti zbog informacija koje mogu biti korisne. Nakon "proširenja" radi se fokusiranje i povratak na temu. Ovo zovemo T-modelom.



Slika. „Model T“ (Downey, 2003)

## 8.2 LAKOCA model (Sims, 2002)

*Listen* (Slušajte)

*Ask question* (Postavljajte pitanja)

*Key questions* (Postavite ključna pitanja)

*Options* (Koje opcije postoje?)

**Consequences** (Koje su posledice svake opcije?)

**Ask which option they will choose** (pitajte koju će opciju odabrati)

**8.3 COACH Model** (Fleming & Taylor, 1998)

**Competency** – kompetencije, ocena trenutnih rezultata, uspeha

**Outcomes** – rezultati, definisanje ciljeva učenja

**Action** – akcije, dogovor oko taktike i inicijalnih akcija

**Checking** – provera, davanje povratne informacije i smisla onome što je naučeno

## KOMPETENCIJE

Kada se pojavi mogućnost da se radi koučing, bilo da je to kroz zahtev za pomoć ili kada se uvidi da neko pravi greške, treba izbegavati brze načine da se problem reši. To znači da ne treba uskočiti u situaciju, preuzeti stvar u svoje ruke i reći ljudima šta da rade.

Prvi korak u koučingu je ispitati šta to ljudi trenutno rade ili šta pokušavaju da rade. Drugim rečima, za šta su kompetentni? To će koristiti:

- Da se napravi osnova za započinjanje koučinga
- Utiče na način na koji radite i na stil koji koristite

## Kako se to radi?

Probajte sa pitanjem:

*“Pokaži mi šta si uradio ”*

*“Reci mi šta si pokušao ”*

Ovde je osnovno izgraditi poverenje i dobiti kvalitetne informacije postavljanjem pitanja, slušanjem i posmatranjem.

## REZULTATI

Nakon što je utvrđeno šta osoba može da uradi, potrebno je postići dogovor o rezultatima ili ciljevima koje osoba ili tim žele da ostvare.

## Kako se to radi?

Poslovni kouč to može da uradi ovako:

*“Šta zaista želite da postignete?”*

*“Kako će taj Vaš uspeh izgledati, šta vidite, šta govorite, šta osećate?”*

*“Koliko Vas to inspiriše”*

*“Da li u to vredi ulagati toliko energije?”*

Važno je kod definisanja uspeha da isti ne zavisi od drugih i da je u skladu sa osobom.

## AKCIJA

U ovoj fazi klijent treba da definiše šta će konkretno da uradi.

Kao i klijent i kouč ima ovde svoju ulogu.

## Kako se to radi?

Postavite sledeća pitanja:

*„Šta bismo mogli da uradimo/pokušamo?”*

*„Kako da to izvedemo?”*

*„Koje sve mogućnosti imamo?”*

*„Šta ako pokušamo...?”*

## PROVERA

Kouč stalno mora da proverava da li se ostvaruju definisani ciljevi, rezultati.

## Kako se to radi?

Postavljanjem pitanja kao što su:

*“Kako se osećaš/kako napreduješ?”*

*“Šta dobro funkcioniše?”*

*“Šta ne funkcioniše?”*

Ako je potrebno da tokom procesa preispitate ciljeve/rezultate uradite to i budite još zahtevniji – postavite više standarde. Tražite nove mogućnosti. Prilagođavajte svoj stil klijentu kako bi imao više poverenja u svog kouča.

**Kako se to radi?**

Postavljajte pitanja i to:

- „Dakle, gde smo trenutno?“
- „Šta smo do sada naučili?“
- „Gde to možemo da iskoristimo?“
- „Koliko se dobro Vi osećate u tome?“
- „Kakva Vam je pomoć potrebna?“
- „Šta ćete sada da uradite?“

**8.4 Uporedni prikaz koučing modela (autor Andi Roberts, www.masterfacilitator.com)**

	Coach U! Ko? Šta? Kako?	Coach U! 123! Coach	Performance Consultants „GROW“	Full Potential Group „CIGAR“	Fleming&Taylor „COACH“
Gde je klijent trenutno i šta želi da postigne? (razumevanje situacije)	KO?	SLUŠAJ	CILJ	KONTEKST	KOMPETENCIJE
	ŠTA?	UČI	REALNOST	IDEALNA SITUACIJA	REZULTATI
Šta želite da uradite/šta možete da uradite? (generisanje opcija)	KAKO?	OSNAŽI	OPCIJE	RAZLIKE, SMETNJE, BARIJERE	AKCIJE
		REKAPITULIRAJ	VOLJA	AKCIJA & PUNA ODGOVORNOST	
		DELUJ		PREGLED SVEGA	
Kako ćete biti sigurni da je to urađeno? (akciono planiranje)					PROVERA



## 9. KOUČING TEHNIKE ZA POJAŠNJAVANJE

Tokom efektivne koučing sesije velika količina vremena troši se na pojašnjavanje. Kouč to radi koristeći se sledećim tehnikama: sumiranje, parafraziranje, ponavljanje i refleksija.

Pojašnjavanje ne služi samo tome da se „izvuku“ činjenice. Služi i tome da sam klijent shvati značenje svojih reči i emotivno stanje iza tih reči.

Kombinacijom moćnih pitanja i navedene četiri metode pojašnjavanja omogućuje se napredovanje kroz sesije.

Pojašnjavanje je sastavni deo dobrog koučinga. Ovaj proces omogućuje klijentu da sredi svoje misli i krene napred. Tokom tog procesa klijent dobija i više samopouzdanja da krene sa akcijom.

Ove tehnike pojašnjavanja koriste se i za klijente koji puno pričaju. Klijenti plaćaju kouča da upravlja procesom u datom vremenu. Ipak, velika većina onih koji rade koučing ima problema sa tim da prekine svog klijenta.

Za novog kouča je korišćenje ovih tehnika relativno lako jer se ove tehnike već koriste u običnoj konverzaciji. Važno je samo da kouč nauči kako i kada da koristi koju tehniku da bi se postigao najveći efekat.

Ovo su ključne koristi od pojašnjavanja:

- Obezbeđuje klijentu da shvati da je ono što je on rekao validno
- Čini da se klijent čini uvažanim jer ga slušaju i da je to što govori vredno slušanja
- Obezbeđuje da su kouč i klijent na istoj talasnoj dužini
- Omogućuje klijentu da se pomeri napred
- Omogućuje klijentu da dublje razmisli o svojim problemima i svojoj situaciji

Kada pojašnjavati:

- Kada klijent pokazuje znake dvoumljenja
- Kada klijent izražava svoje misli ili radi *brainstorming*

- Kada kouč nije siguran šta dalje treba da pita
- Kada se klijent „zaglavio“
- Kada klijent preteruje sa detaljima

Vrlo često i sami pričamo a da nismo svesni šta ustvari govorimo. Kada kouč ponovi reči klijenta to je zato da on čuje i još jednom razmisli o onome što je rečeno.

Najjednostavnije je da se pojašnjavanje radi odmah nakon što klijent nešto izgovori, ali je još bolje ako se njegove reči ponove kasnije tokom razgovora.

U daljem tekstu svaka od četiri navedene tehnike će biti objašnjena.

### 9.1 Sumiranje

Kouč pojednostavljuje ono što je klijent rekao pre nego što mu to ponovi. Najčešće klijent govori o temi koristeći previše reči, govoreći preširoko. Kada kouč izloži suštinu onoga što je klijent rekao, koristeći svega par reči, klijent tako može više da se fokusira i razmisli o mogućim akcijama. Kouč treba da se usredsredi na to koje ključne reči je klijent rekao; to su najčešće reči koje klijent izgovori više od jednog puta.

Sumiranje može da čini:

- Par poslednjih rečenica koje je klijent izgovorio
- Neke ranije izgovorene rečenice
- Podsetnik na to šta je do sada sve klijent rekao

Evo jednog primera (svi dijalozi u ovom delu knjige preuzeti su iz Wilson, 2005):

**Klijent:** Mogla bih da kupim nekoliko manjih stanova za izdavanje ili jednu veću kuću u kojoj će živeti više studenata. Brine me to što sada kao da svi kupuju stanove umesto da štede preko penzionih fondova. Studenti mogu i da unište stan a mogu i da mi ne plate.

**Kouč:** Dakle, razmišljate između kupovine stanova ili kuće za studente?

**Klijent:** Ustvari, ima još nekih mogućnosti koje nisam istražila.

Ovde je kouč postigao to da klijent počne da razmišlja o drugim alternativama.

## 9.2 Parafraziranje

Kouč će ponoviti ono što je klijent rekao koristeći svoje sopstvene reči. Ovo pomaže klijentu da izabere prave reče kojima želi da izrazi ono što misli. Reči kouča ne moraju biti one prave, ali moraju da pomognu klijentu u procesu, npr. „Da li je to crno?“ – „Ne, to je belo“.

Evo još jednog primera:

**Klijent:** Htela bih da opet budem puna energije i da se ujutru lako budim i „skačem“ iz kreveta.

**Kouč:** Da budete fizički u savršenoj formi?

**Klijent:** Ne to, više je u pitanju motivacija da nešto uradim.

Kouč ovako pomaže klijentu da precizno izrazi to što želi da promeni.

## 9.3 Ponavljanje

Kouč će ponoviti ono što je klijent rekao, koristeći iste reči. Ovo omogućuje potvrdu da je kouč razumeo ono što je klijent rekao a klijent može da doda još nešto ako poželi.

Evo još jednog primera:

**Klijent:** Želela bih da promenim posao i da radim nešto što će me više ispunjavati

**Kouč:** Želeli biste da promenite posao i da uradite nešto što će Vas više ispunjavati.

**Klijent:** Nešto u čemu ću moći da doprinesem čovečanstvu.

Kouč pomaže klijentu da još dublje razmisli o svemu. Svako ponavljanje pomoći će klijentu da dostigne novu fazu u svom razmišljanju.

## 9.4 Refleksija

Kouč ponavlja određenu reč klijentu koji shvata da ga neko sluša i da je to što priča važno.

Da bi ovo imalo pun efekat ne ponavlja se samo reč već isti tonalitet i način na koji je reč izgovorena. Ako se radi sesija “uživo” može se oponašati i govor tela klijenta.

Ova tehnika je korisna za pokretanje napred, naročito kada se razmišlja o više opcija. Kada klijent čuje da kouč ponavlja njegove reči to mu daje sigurnost i on kreće dalje.

Evo jednog primera:

**Klijent:** Želim da uradim nešto drugačije. Da više dobijem od toga. Više zadovoljstva.

**Kouč:** Zadovoljstva?

**Klijent:** Da doprinesem čovečanstvu.

### KORISTITE I VI Pozitivno razmišljanje

Pozitivno razmišljanje je jako važno i ovde je prikazana jedna vežba koja treba da pomogne da mislite pozitivno.

1. Ako čujete sebe kako govorite „Trebalo je da uradim ovo ili ono“ odmah zamenite te misli pozitivnim mislima o tome kako situacija nije tako loša kao što izgleda ili da ne treba da krivite sebe kao što činite.

Misli koje treba da zamene te negativne misli su tipa:

- Nešto sam ipak uradio
- Možda to što sam uradio i nije tako važno kako se meni čini
- Opusti se, niko nije savršen
- Postoje dobre stvari koje se mogu koristiti iz ove situacije
- Šta sam naučio i šta mogu da koristim od ovoga?
- Da li ja bez osnova zaključujem?
- To što se dešava nije potpuno moja greška
- Možda reakcija te osobe nema ništa sa onim što sam ja uradio, već sa nekom trenutnom situacijom koja tu osobu muči
- Sledeći put ću uraditi drugačije
- Posle kiše sunce dolazi
- Vreme je da krenem dalje i uradim nešto novo

- Na kraju krajeva, život nije dosadan

2. Setite se sada neke situacije koju ste skoro preživeli i za koju biste voleli da se nije dogodila ili da se odigrala drugačije

Napravite tabelu kao ovu dole prikazanu. Navedite 2 negativne misli koje ste imali u vezi sa tom situacijom. Zatim nasuprot toj negativnoj misli navedite bar 3 pozitivne, konstruktivne misli.

Negativne misli	Pozitivne alternativne misli
A.	1. 2. 3.
B.	1. 2. 3.

3. Kada sledećeg puta budete imali negativne misli odmah ih „prebacite“ u pozitivne. Te pozitivne misli zapišite i stavite negde gde ćete moći da ih vidite – na tablu koju koristite, na desktop računara...

#### PRIMER (Lord, 2007)

Kasnih 80-tih godina prošlog veka Džim Lord (*Jim Lord*) odlučio je da poradi na poboljšanju kvaliteta svog javnog nastupa. Potražio je kouča koji je specijalizovan za javne nastupe i u San Dijegu pronašao Džona Džonsa (*John Jones*).

Džon je došao u Kalgari gde je Džim trebalo da održi svoj sledeći seminar. Na večeri pre tog događaja Džim je rekao Džonu: „Džone, zaista se radujem što ću čuti tvoje kritike“. Raširio je ruke da bi pokazao koliko je otvoren za to i rekao: „Spreman sam. To je ono što želim“.

Džon se nasmejao: „Oh, neće biti kritika za tebe sinko. Reći ću ti samo šta je to što radiš dobro“.

Džim je pomislio: „Šta? Ako hoću da se popravim, moram da znam šta radim pogrešno“. Ali bilo je kasno pregovarati sa Džonom o promeni pristupa.

Tokom prve pauze sledećeg dana, Džon nije imao kritika. Ustvari, sve što je dao Džimu bila je lista veština koje je on video da Džim ima sa predlogom da ih i dalje koristi kada se ponovo nađe pred grupom. Nakon svega, pomislio je Džim, Džon je ipak stručnjak koji može da proceni koliko je bilo ko sposoban. Možda je stvarno postojalo nešto u tom misterioznom pristupu koji Džon praktikuje.

Nešto kasnije toga dana, Džon je dao jedan predlog koji je zainteresovao Džima: „Da li si primetio Džime da su polaznici više zainteresovani i prate te sa više pažnje kada ne gledaš u svoje papire? Hoćeš li ponovo da probaš da radiš ne gledajući u beleške?“.

Primećujete da je Džon istakao momenat kada je shvatio da Džim radi nešto što ima efekta na publiku. Džim je u nastavku seminara bio sve sigurniji.

Nakon osam godina, Džim se našao u Santa Moniki - jedan od slušalaca bio je i poznati glumac Harison Ford (*Harrison Ford*). Nakon što je napravljena pauzu Harison je rekao grupi: „Ja mogu da uradim šta god hoćete ali nemojte tražiti od mene da govorim ovako kao što je Džim upravo radio“ Dajte mi scenario i ja sam ok“. Da je samo Harison Ford znao kakve je strahove Džim imao pre nego što je radio sa svojim koučom!

### KORISTITE I VI Matrica razmišljanja

Dvoumite se oko neke akcije - popunite matricu i razmislite o svemu.

Šta će se dogoditi...	Šta će se dogoditi ako to uradim:	Šta će se dogoditi ako to ne uradim:
	Šta se neće dogoditi ako to uradim:	Šta se neće dogoditi ako to ne uradim:
Šta se neće dogoditi...	... ako to uradim	... ako to ne uradim

niste uživali u navedenom zadovoljstvu. To mogu biti sati, dani, meseci...

Pogledajte sada dobro listu i sve što ste zapisali - to će vam puno reći o tome kakav je vaš pristup zadovoljstvu. Postoje li mogućnosti svuda oko vas, u svakodnevnom životu? Ima li stvari u kojima dugo niste uživali a da za to ne postoji neki određeni razlog? Da li sva zadovoljstva koštaju (u smislu novca)? Šta vam to govori o vama?

### KORISTITE I VI Moja zadovoljstva (Dickson, 1982)

Uzmite papir i napravite sa leve strane listu 20 zadovoljstva - malih i jednostavnih.

Na primer: ukus čokolade, zvuk vetra, miris cveća, čitanje knjige, smeh sa prijateljima, blagi sunčani zraci, miris mora, ples, držanje malog deteta za ruku, duga i topla kupka, miris svežeg hleba, čista posteljina, ukus jagoda, zalazak sunca, oprana kosa, muzika koju volite i slično.

Kada ste napravili listu sledeći korak je da podelite ostatak papira u tri kolone. U prvu kolonu upišite "Z ili S" (Zajedno ili Sam/Sama). Ovde upisujete da li u tome uživate zajedno sa nekim ili sami. Ako možete u tome da uživate sami i sa nekim stavite oznaku Z/S. U drugu kolonu upišite znak "\$", ako je znak veliki to znači da je ovo skupo zadovoljstvo; ako stavite manji znak to znači da manje košta. U treću kolonu upišite koliko dugo

## 10. VRSTE/TIPOVI KOUČINGA

Kako zahtevi za koučingom rastu, tako se pojavljuju i novi tipovi koučinga, „*Becoming a Coach-Guidebook*“ daje prikaz 101 različitog tipa (koučing specijalizacije).

Ovde ćemo prikazati samo 10 glavnih vrsta koje se dalje dele na „sub-specijalizacije“.

1. Korporativni koučing
2. Koučing za marketing/prodaju
3. Koučing za vlasnike malog i srednjeg biznisa
4. Koučing za sređivanje i poboljšanje odnosa
5. Koučing za životni stil
6. Koučing za kvalitet života
7. Koučing za uspeh
8. Koučing za posebna tržišta
9. Koučing za lični razvoj
10. Koučing za posebne veštine/situacije

Naravno, postoji i ono što se zove „kouč opšte prakse“.

## 11. KVALITETI KOUČA

Kouč treba da ima sledeće kvalitete:

- Strpljiv
- Nepristrasan
- Da ume da podrži
- Zainteresovan
- Dobar slušalac
- Da ima dobre moći opažanja
- Da je svestan
- Da je samosvestan
- Da je predusretljiv
- Da dobro pamti

Neke od osobina koje se često pominju su:

- Da ima „tehnička“ znanja u oblasti u kojoj radi koučing
- Da ima znanje
- Da ima stručnost
- Da ima kredibilitet
- Da ima autoritet

Ova lista preuzeta je iz knjige Džona Vitmora, to su osobine koje polaznici na seminarima često navode kao važne. Vitmor postavlja pitanje: „Da li je potrebno da kouč ima „tehničko znanje“ u oblasti u kojoj radi koučing?“ Odgovor je: NE – ako kouč radi kao neko ko treba da se bavi podizanjem svesti. To ne znači da ponekad nije poželjno da postoji mišljenje eksperta; ipak što više ekspertskog znanja postoji biće sve manje pitanja (a sve više saveta).

## 12. PROBLEMI U KOUČINGU (Fleming & Taylor, 1998)

### 12.1 Individualni nivo

#### 12.1.1 Nerazumevanje

Dešava se da ono što ste rekli nije shvaćeno na pravi način.

Šta može da pomogne:

- Pitajte „Mogu li da Vas pitam kako ste razumeli ono što sam upravo rekao?“
- Razložite to što nameravate da kažete na više delova i onda objašnjavajte deo po deo

Šta ne bi trebalo da se radi:

- Da se klijentu (ili timu, grupi) kaže da obrate pažnju i počnu da slušaju
- Ne treba biti agresivan i početi sa držanjem predavanja
- Reći „To sam već rekao“

#### 12.1.2 Predavanja

Prijatelj je želeo da ga saslušate; na pola razgovora shvatate da zapravo Vi pričate i držite predavanje!

Šta može da pomogne:

- Proverite da li klijent razume o čemu pričate
- Pitajte klijenta za mišljenje
- Pitajte da li ste rekli nešto pogrešno

Šta ne bi trebalo da se radi:

- Da nastavite da pričate ili držite predavanje
- Da se prekida razgovor

#### 12.1.3 Nedovoljno vremena

Nedostatak vremena postala je hronična stvar.

Ako odredite 30 minuta za koučing sesiju trudite se da:

- Tokom tog vremena izbegnete prekide (telefonske pozive, npr.)
- Nemojte da se drugi osećaju krivim zbog toga

Ono što ne bi trebalo da radite je da:

- Klijentu pričate u čemu je sve pogrešio i šta treba da ispravi
- Pitate previše pitanja i tako trošite vreme
- Završite sesiju/razgovor bez dogovora i zaključka

#### 12.1.4 Situacija – bez poboljšanja

Uradili ste nekoliko sesija a poboljšanja se ne vide.

Šta može da pomogne:

- Preispitajte se da li sami imate puno razumevanje toga šta treba da budu poboljšanja
- Pričajte i uradite reviziju toga šta je poboljšano a šta nije
- Navedite u kojim oblastima želite poboljšanja i tražite njihove ideje i predloge

Ono što ne bi trebalo da radite je:

- Ignorišete prethodne sesije kao da se nisu dogodile
- Budete ljuti na klijenta, partnera
- Jednostavno odustanete i zbog toga budete frustrirani

#### 12.1.5 Vraćanje u prošlost

Umesto da se bavite budućnošću vi analizirate situacije iz prošlosti (zapamtite da se to u koučingu ne radi).

Ono što može da pomogne je da kažete da prošlost svakako ima svoje mesto i da ćete događaje iz prošlosti vezivati za budućnost i to na pozitivan način.

Ono što ne bi trebalo da radite je:

- Da kažete da je prošlost prošlost i da uopšte nije važna
- Da pričate o prošlosti i postajete nostalgični
- Da kažete da je vaša prošlost od većeg značaja

### 12.1.6 Otpor, odupiranje

Zamislite situaciju u kojoj vaš podređeni treba da uradi određeni posao a on tome pruža otpor. Vi verujete da on to može i da je to važno za njegov profesionalni razvoj.

Šta možete da uradite u ovakvoj situaciji:

- Da saznate da li otpor proizilazi iz nedostatka veština, samopouzdanja ili ima veze sa tim što treba da se odradi
- Treba da pružite punu podršku i ohrabrite ga
- Objasnite zašto biste voleli da on to uradi i kako mislite da će to doprineti njegovom razvoju, kroz razvoj veština, samopouzdanja i povećanje ugleda

Ono što ne biste trebali da radite je:

- Da je to skroz u redu i da svi imaju tremu
- Da pretpostavljate i nagađate zašto on pruža otpor
- Da se koncentrišete na znanja na primer, a da su problem samopouzdanje ili zadatak sam po sebi
- Da uradite to sami bez da pokušate da mu objasnite i ubedite ga da je bolje da on to uradi

Sada ćemo pomenuti eksterne i interne smetnje za prihvatanje koučinga u organizacijama.

## 12.2 Nivo organizacije

### 12.2.1 Eksterne smetnje (u odnosu na pojedinca u organizaciji)

- Korporativna kultura je protiv ovakvog pristupa
- Zaposleni su cinični
- Traje predugo
- Zaposleni isključivo očekuju da im se kaže šta da rade

- Zaposleni misle da je to još jedna „glupost“ koju je smislio menadžment

### 12.2.2 Interne smetnje (pojedina u organizaciji)

- To nije ništa novo – to radim već godinama
- Bojim se da to neću uraditi dobro
- Zaustaviću se i neću moći dalje – šta ako ne budem umeo da postavim pitanja
- Neću dobiti rezultate dobre kao pre
- Ono što sam ranije radio je funkcionisalo, zašto to sada menjati
- Ne verujem u ove meke, meke pristupe
- Jedina stvar koja motiviše ljude je novac

Treba ovde pomenuti i takozvane „ubice“ novih ideja i kreativnosti:

- „To ne može da se uradi“
- „To tako ne može da se uradi“
- „Nikada se sa tim nećemo složiti“
- „Koštaće previše“
- „To sada sebi ne možemo da obezbedimo“

Primitiće da su sve ove izjave negativne. Dobar kouč bi postavio sledeća pitanja:

- „A šta biste uradili da imate dovoljno veliki budžet?“
- „Šta da imate više zaposlenih?“
- „Šta ako znate odgovor? Koji bi to odgovor bio?“
- „Šta ako smetnja ne postoji? Šta biste tada uradili?“

Tabela. *Reaktivni i proaktivni jezik (Covey, 1989)*

Reaktivni jezik	Proaktivni jezik
Ne mogu ništa da učinim	Hajde da sagledamo alternative
Šta ću, takav sam	Mogu da izaberem drugačiji pristup
Izluđuje me	Kontrolišem svoja osećanja
Neće mi to dozvoliti	Mogu da uradim uspešnu prezentaciju
Obavezan sam da to učinim	Odlučiću se za prikladnu reakciju
Ne mogu	Biram

Moram	Preferiram
Kada bih	Hoću

U jednom istraživanju snimani su razgovori kojima prisustvuje prosečan petogodišnjak. Otkriveno je da deca u odrastanju oko 90% razgovora slušaju o lošim stvarima, šta je bilo pogrešno urađeno, ko je krivac i šta ne treba da rade.

Jedno je biti zdravo skeptičan i preispitivati autoritet. Druga stvar je dozvoliti cinizmu da bude dominantan u komunikaciji („cinizam je paravan za ljude čiji je idealizam „spaljen“ zbog razočaranja i frustracije“ (Lord, 2007)).

Trudite se da kada komunicirate to bude pozitivno i sa puno razumevanja – to daje ljudima energiju, povezuje vas sa drugima i povećava potencijal svih nas.

Sami biramo kako vidimo prošlost, sadašnjost i budućnost. Vidite snage tamo gde drugi vide ograničenja, ne dozvolite da snage pokrije strah i očajanje. Svi mi sposobni smo da vidimo vrednosti i snage nas samih i svih oko nas (Lord, 2007).

### PRIMER

Jedna od firmi koja je bila klijent Džona Vitmora imala je istoriju loših odnosa u svojoj organizaciji. U pokušaju da se to ispravi organizovano je niz obuka za supervizore. Iako je kružila priča da su kursevi prijatni, učesnici su bili sumnjičavi i zauzimali su odbrambeni stav. Njima je rečeno da treba da pohađaju kurs i to je kod njih stvorilo otpor.

Da bi se bolje radilo, trener ih je na početku dana upitao:

„Da li ste mogli da birate da li ćete doći na ovaj kurs ili ne?“

Odgovorili su da nisu imali izbora.

„Sada imate pred sobom mogućnost izbora“, rekao je trener „Ispunili ste obavezu prema kompaniji i na treningu ste. Čestitam! A sada ćete birati sami. Kako želite da provedete naredna dva dana? Možete dosta da naučite, možete da pružite otpor, možete da budete negativni koliko god želite, možete da se glupirate naokolo.

Napišite u jednoj rečenici kako želite da se ponašate. To što ste napisali možete zadržati za sebe, možete podeliti sa kolegom. Ne moram da znam šta ste napisali niti ću bilo šta reći vašem šefu. Izbor je Vaš!“

Odjednom se situacija u prostoriji potpuno promenila. Kao da je došlo da kolektivnog oduška, oslobađanja energije i većina učesnika je dalje vrlo aktivno učestvovala. Izbor i odgovornost mogu načiniti čuda!

### PRIMER

Ovo je priča o mladom kaluđeru.

U njegovom redu, svim monasima je određeno da se zavetuju na ćutanje. Ali na kraju godine je svakom monahu dozvoljeno da kaže opatu dve reči. Na kraju prve godine opat je upitao novog monaha šta ima da kaže. Novi monah je odgovorio: „Tvrđ krevet“. Opat je klimnuo glavom i pustio momka da ode. Na kraju druge godine, novi momak je ponovo došao i ponovo mu je dopušteno da izgovori dve reči. Rekao je: „Loša hrana“. Opat je klimnuo glavom i opet ga pustio da ode. Na kraju treće godine, kada je na ovog momka došao red, odmah je rekao: „Ja odustajem“. Opat je opet klimnuo glavom i rekao: „Ne čudi me, ti samo znaš da se žališ, žališ, žališ.“ (Hansen, Kenfield, 2006).

Uzrok odustajanja je negativan uticaj svesti na podsvest. Ako je vaša svest negativna, programiraćete podsvest na negativne rezultate. Ali ako ste „svesno pozitivni“ programiraćete svoju podsvest na pozitivne rezultate. To je tako jednostavno (Hansen, Kenfield, 2006).

Ne dozvolite sebi da vam negativni i zavidni ljudi krađu dragocenu energiju i kvare raspoloženje. Oni ne treba da budu deo vašeg okruženja.



## 13. TIMSKI KOUČING

### 13.1 Osnovno o timovima

Do sada je u ovoj knjizi bilo reči samo o koučingu pojedinca. Postavlja se pitanje da li se i kako može raditi koučing sa timom.

Znamo da koučing pojedinca ume da bude težak i kompleksan – kod tima je to sve još složenije. Tim u svom sastavu ima različite pojedince i svi oni na određeni način utiču na donošenje odluke. Tim ima svoju dinamiku, razvoj, pojedinci u timu imaju svoje uloge...

Kada govorimo o fazama razvoja tima onda možemo da pomenemo različite modele.

Najpoznatiji je onaj u kome se definišu četiri faze u razvoju tima:

Formiranje ---> Previranje ---> Normiranje ---> Delanje

Ova faze mogu se označiti i kao:

Pseudo-zajednica ---> Haos ---> Empatija ---> Zajednica

Džon Vitmor (Withmore, 2003) te faze opisuje na sledeći način:

Saradnja ---> Afirmisanje ---> Uključivanje

Svrha formiranja svakog tima jeste da se postignu određeni rezultati. Pri tome u radu tima javljaju se brojni problemi i to:

- Nedovoljno poverenje među članovima tima
- Strah od pokazivanja slabosti pred drugim članovima tima
- Strah od dominacije
- Potreba da se vodi
- Nejasno definisani ciljevi i zadaci vezano za ostvarenje tih ciljeva
- Skrivena želja
- Ne razumevanje drugih članova tima
- Ne slaganje oko potrebe da se radi zajedno
- Rivalitet
- Nedostatak osnovnih pravila rada

- Nedostatak slušanja
- Verovanja i pozicije

Tim koji je uspeo da se reši ovih problema pokazuje sledeće osobine:

- Odsustvo hijerarhije u odnosima
- Slušanje i želja da se članovi tima međusobno razumeju
- Iskreni, otvoreni razgovori
- Jasna i korisna povratna informacija
- Fokusiranost na aktivnosti i ciljeve
- Traženje i primanje pomoći od drugih
- Fleksibilnost
- Kreativnost
- Poklanjanje pažnje drugim članovima tima i briga o svima

Na početku dvadeset prvog veka još je teže izvući maksimu od tima. Razlozi su sledeći:

- Ljudi danas više ne rade dugo vremena na jednom mestu i zato imamo česte promene članova tima, priključenja novih članova
- Danas su članovi timova raspoređeni geografski na različitim mestima tako da ne komuniciraju dovoljno
- Vremena koja timovi provode u pojedinim fazama razvoja (formiranje, previranje, normiranje) su znatno kraća jer su promene danas brže dešavaju
- Te promene povećavaju složenost u svakom smislu

Iz navedenih razloga timovima je danas potreban koučing i on ima veliku ulogu u tome da pomogne ljudima da bolje rade u timu.

### 13.2 Primena GROW modela u timskom koučingu

Predlažemo da se na početku koristite nekim od predloženih koučing modela kako biste lakše i sigurnije počeli.

Ovde su data pitanja koja se mogu koristiti u delu u kome razgovarate o tome koje mogućnosti postoje? (*Opportunities*).

**Diskutujte i složite se oko zajedničkih ciljeva vašeg tima**

Ovo treba uraditi u okviru tima bez obzira da li je u organizaciji definisano šta tim treba da radi. Uvek ima prostora za modifikacije i za nove odluke o tome šta treba da se uradi. Svaki član tima treba da bude pozvan da doprinese i da kaže koji su njegovi/njeni lični ciljevi koji bi mogli biti ugroženi timskim ciljevima.

### Razvijte osnovna pravila rada koja su prihvatljiva za sve članove tima

Sa definisanim pravilima svi treba da se slože i svi treba da ih poštuju, jednom kada su usvojena. Ova osnovna pravila treba proveravati redovno i menjati ili dopunjavati po potrebi.

Ovo poglavlje našlo je u ovoj knjizi svoje mesto samo kao uvod u tu temu (i zaslužuje posebnu knjigu!).

Ključno je kao i kod koučinga pojedinca – početi! Koučing možete naučiti samo radeći ga.

#### KORISTITE I VI Sektor (tim) „ime“ – ne možemo da radimo bez vas!

*Napomena: Autorka je tvorac ove metode koja se nalazi u bazi Međunarodnog Udruženja Fasilitatora na adresi [www.iaf-methods.org](http://www.iaf-methods.org) kao i na sajtu [www.mobilis.co.rs](http://www.mobilis.co.rs), sa još nekim metodama koje je razvio Mobilis tim*

1. Za svaki sektor (odeljenje, odsek, grupu, tim) po jedan prisutan iz tog sektora/tima na sastanku uzme jedan flipčart papir i na vrhu napiše **SEKTOR (TIM) „IME“ – NE MOŽEMO DA RADIMO BEZ VAS!**
2. Pozovu se ostali učesnici da ostave *post-it*-e sa porukama za sektor i one koji rade u njemu i pokažu tako zašto ne mogu da rade bez njih
3. Nakon sastanka prisutni čitaju poruke koje su za njih ostavljene
4. Svaki sektor uzima svoje flipčart papire na kraju sastanka (poželjno je da budu na vidljivom mestu u kancelarijama)

#### KORISTITE I VI

##### Osobine dobrog tima (Whitmore, 2003)

Svaki član tima dobija zadatak da navede koja su po njemu/njoj četiri najvažnija kvaliteta dobrog tima.

Ta lista može da izgleda ovako:

	Teodora	Anđela	Đorđe	Bojan
Humor	Poverenje	Podrška	Saradnja	Tolerancija
Strpljenje	Hrabrost	Fleksibilnost	Poverenje	Kohezija
Podrška	Saradnja	Entuzijazam	Skladnost	Poverenje
Prijateljstvo	Prilagodljivost	Nesebičnost	Podrška	Predanost

Smatraćemo da su Saradnja i Kohezija isto, kao i Prilagodljivost i Fleksibilnost.

Svaki od članova tima zatim ocenjuje ceo tim na sledeći način:

	Ivana	Teodora	Anđela	Đorđe	Bojan	Prosek
Podrška	7	8	4	4	6	6.2
Saradnja	8	7	8	6	9	7.6
Poverenje	7	5	5	7	5	5.8
Prilagodljivost	9	7	8	9	6	7.8
Strpljenje	7	8	4	6	8	6.6
Prijateljstvo	9	9	7	5	4	6.8
Predanost	8	8	9	8	8	8.2
Hrabrost	5	6	7	7	8	6.6
Humor	8	6	3	4	5	5.2
Entuzijazam	7	7	8	6	7	7.0
Skladnost	6	6	6	7	6	6.2
Nesebičnost	8	7	6	8	6	7.0
Tolerancija	7	6	6	6	5	6.0

Na ovaj način dobijate osnovu za dalju diskusiju i poboljšanja.

#### 14. KAKO SE STVARA KOUČING KLIMA?

(www.clutterbuckassociates.com)

Sve važne i relevantne studije pokazale su da menadžeri koji od tima sa kojim rade dobijaju najbolje rezultate troše veliki deo svog vremena i energije radeći koučing. Oni su sposobni da više delegiraju, da među članovima tima stvore osećaj pripadnosti i da motivišu druge za postizanje boljih rezultata. Oni tako imaju više vremena da se bave drugim, važnijim stvarima umesto da rešavaju tekuće i operativne stvari ili one zadatke koje su mogli da urade i drugi članovi tima.

Uprkos ovim dokazima menadžeri ne koriste svoja znanja i veštine u oblasti koučinga, iako su za to čak i adekvatno obučeni. Ukoliko u organizaciji ne postoji adekvatna **klima za koučing** neće biti pravog uticaja koučinga na rezultate u poslovanju niti dostizanja strateških ciljeva.

Šta je tačno koučing klima? Moći ćete da kažete da ona postoji u vašoj organizaciji kada:

- postoji puno razumevanje i potpuna integracija ličnog rasta i razvoja, razvoja tima i učenja cele organizacije
- svaki zaposleni može podjednako da učestvuje u konstruktivnim i pozitivnim konfrontacijama
- zaposleni povratne informacije o svom radu i svojim performansama smatraju dobrodošlim (čak i oni na vrhu firme, dakle svi vi kao vlasnici malog biznisa) i stalno je traže
- na svim nivoima postoji jasno razumevanje šta efektivno rade oni koji se razvijaju i oni koji im u tom razvoju pomažu
- se koučing vidi kao mogućnost a ne kao povremeno ispitivanje stanja
- se prepoznaje i nagrađuje deljenje znanja među zaposlenima
- se vrednuje vreme za refleksiju
- postoje efektivni mehanizmi za identifikaciju i akciju prema barijerama za učenje
- ljudi svoj sledeći posao traže u organizaciji u kojoj su sada (uobičajeno je da se to dešava samo u 20% slučajeva)
- postoje dobri primeri (školski primeri) za dobru praksu u koučingu

Sada se postavlja pitanje kako napraviti tu dobru koučing klimu? *Clutterbuck Associates*, firma u kojoj se rade istraživanja na ovu temu već 20 godina predlaže sledeće:

1. Potrebno je obezbediti da svi menadžeri imaju bar osnovne veštine za koučing
2. Potrebno je obezbediti da svi zaposleni budu spremni da prihvate koučing
3. Potrebno je obezbediti napredne veštine za koučing kod senior menadžera i osoblja koje se bavi ljudskim resursima
4. Potrebno je formirati grupu iskusnih (master) kouča – ljudi koji imaju prirodan talenat za razvoj drugih, koji su spremni da prihvate dodatne zadatke i obaveze kako bi postali dobri primeri za koučing
5. Potrebno je stvoriti klimu za informisanje o dobroj koučing praksi
6. Potrebno je prepoznati i nagraditi menadžere koji praktikuju koučing i koji su odani koučingu
7. Potrebno je meriti kvalitet koučinga, relevantnost i dostupnost i o tome sve obaveštavati
8. Potrebno je obezbediti da menadžeri na samom vrhu daju dobar primer za koučing
9. Potrebno je identifikovati barijere za primenu koučinga (kulturološke i sistemske)

Nešto ćemo reći o svakom ovom „uslovu“ pojedinačno.

1. Potrebno je obezbediti da svi menadžeri imaju bar osnovne veštine za koučing

Pohađanje kursa nije dovoljno samo po sebi. Potrebno je da se znanja stečena na treningu primene u praksi. Važno je da se ustanovi sistem za praćenje. To se može izvesti tako da zaposleni daje povratnu informaciju svom menadžeru-kouču ili da iskusniji (master) kouč prati sesije i daje svoju ocenu.

2. Potrebno je obezbediti da svi zaposleni budu spremni da prihvate koučing

Koučing će dati najbolje rezultate onda kada su zaposleni spremni da ga prihvate i kada su o tome dobro obavješteni. Što bolje zaposleni razume koučing to je kouču lakše da sa njim radi.

Najbolji rezultati postižu se kada se nagrada daje u paru (menadžer (kouč) i zaposleni (klijent)) jer se tako svi uključuju i koučing postaje svakodnevna praksa.

3. Potrebno je obezbediti napredne veštine za koučing kod senior menadžera i osoblja koje se bavi ljudskim resursima

Što je menadžer na višoj poziciji to je važnije da bude dobar kouč – troškovi nastalih grešaka i izgubljenog talenta rastu eksponencijalno. Na treninzima koje treba organizovati za senior menadžment i osoblje iz službe za ljudske resurse, ove tehnike se vežbaju tokom čitavog treninga a uz to odmah ide i ocena posmatrača.

4. Potrebno je formirati grupu iskusnih (master) kouča – ljudi koji imaju prirodan talenat za razvoj drugih, koji su spremni da prihvate dodatne zadatke i obaveze kako bi postali dobri primeri za koučing

Programi kojim se stiče ovakva diploma traju oko godinu dana. Na taj način organizacija dobija grupu iskusnih pojedinaca koji će pratiti sve što ima veze sa koučingom u svojoj organizaciji. Takođe, oni u organizaciji jedni drugima služe kao velika podrška.

5. Potrebno je stvoriti klimu za informisanje o dobroj koučing praksi

Okupljanje onih koji rade koučing i razmena iskustva vrlo su korisni za organizaciju. Ova okupljanja dobro je raditi kada se radi godišnje ocenjivanje zaposlenih.

6. Potrebno je prepoznati i nagraditi menadžere koji praktikuju koučing i koji su odani koučingu

Ako menadžeri koji ne praktikuju koučing i ne daju dobar primer budu nagrađeni to je slanje vrlo negativne poruke. Zato danas organizacije traže načine da se prepoznaju i nagrade menadžeri koji praktikuju koučing i lični razvoj osoblja.

7. Potrebno je meriti kvalitet koučinga, relevantnost i dostupnost i o tome sve obavještavati

Vrlo je važno imati jasnu sliku o tome šta se dešava i kakvi su efekti koučinga na zaposlenog. Identifikacija dobrih i loših primera omogućuje potrebne, korektivne akcije.

8. Potrebno je obezbediti da menadžeri na samom vrhu daju dobar primer za koučing

Menadžeri na vrhu hijerarhije u organizaciji mogu biti klijenti kouču izvan organizacije, svom kolegi ili čak nekom menadžeru na nižoj poziciji.

Pozitivni primeri sa vrha su jako važni. Ako zaposleni ne vide da menadžeri na vrhu ulažu u svoj sopstveni razvoj i koučing ni oni sami neće biti za to motivisani.

9. Potrebno je identifikovati barijere za primenu koučinga (kulturološke i sistemske)

Izgovori za to što se ne koristi koučing i ne posvećuje dovoljno vremena razvoju svog tima su mnogobrojni kod menadžera. Najčešće menadžeri navode da nemaju dovoljno vremena pa je potrebno obučavati ih u oblastima postavljanja prioriteta, upravljanja vremenom i ustanoviti redovnu reviziju utroška vremena i postignutih rezultata.

Neki od tih razloga mogu biti kulturološke razlike kao i generalno otpor prema problematičnom i teškom ponašanju. U tim slučajevima potrebno je voditi edukativne i promotivne kampanje i obučavati menadžere da prevaziđu ove barijere.

Menadžerima je takođe potrebno da znaju da organizacija daje veliku podršku za razvoj svih zaposlenih.

Da bi se sve ovo postiglo potreban je koherentan pristup. Da bi se dogodila prava promena potrebno je da se unaprede veštine, da postoji stalna podrška i pomoć, dobri primeri i okruženje koje pruža podršku.

Ukoliko toga nema menadžeri nastavljaju da se ponašaju onako kako su ranije i činili.

## 15. JOŠ NEKA ZANIMLJIVA PITANJA I ODGOVORI O KOUČINGU

(<http://www.clutterbuckassociates.co.uk>)

Najčešće postavljana pitanja o koučingu su:

### **Koja je razlika između koučinga i mentorstva?**

Koučing se pre svega odnosi na rezultate i razvoj specifičnih veština. Mentorstvo je šire; ono se fokusira na razvoj kapaciteta ali i uključuje, na primer, pomoć osobi da razvije sopstveni plan razvoja karijere.

### **Da li dobar kouč samo postavlja pitanja?**

Ne. Dobar kouč prepoznaje kada šta treba da kaže, pokaže, predloži ili kada treba da postavi pitanje – u zavisnosti od potreba klijenta. Oni koji samo postavljaju pitanja mogu na neki način i da iritiraju klijenta.

### **Koliko dugo treba da traje koučing sesija?**

Neformalni, *ad-hoc* koučing može da traje svega nekoliko minuta i može se dogoditi bilo gde – recimo pored aparata za kafu! Formalni koučing, u kome postoji jasna agenda i u kome je potrebna dublja diskusija, obično traje minimum 30 minuta a ponekad i do 90 minuta.

### **Šta je odgovornost klijenta?**

Klijent dobija najviše ako se dobro pripremi za sesiju. Klijent treba da jasno sagleda šta su njegove potrebe za učenjem i napredovanjem.

### **Ko je najbolji kouč?**

Mnogi postaju loši u koučingu jer ne mogu da shvate probleme svog klijenta. Dobar kouč je osoba koja ima duboko razumevanje toga kako sama uči i dosta strpljenja da pomogne drugim ljudima da razviju svoj način dobrog učenja, jer veruje da za to imaju sve potrebne potencijale.

### **Koja je razlika između koučinga u sportu i koučinga u poslovanju?**

Sportski koučing se fokusira na fizičke veštine i mentalni stav. Poslovni koučing je mešavina tehničkih i biheviorističkih veština. Oba, ipak, kao krajnji cilj imaju poboljšanje rezultata.

**Da li je koučing moguć sa timom?**

Da, ali dok radite timski koučing u isto vreme vi treba da radite koučing i sa pojedincima u tom timu. Timski koučing se fokusira na interakciju između ljudi. Kouč treba da pojača razumevanje i pozitivno razmišljanje između članova tima, tako da se postigne bolja koordinacija.

**Da li linijski menadžer treba da bude kouč?**

Koučing je jedna od ključnih veština linijskog menadžera. Ipak, zaista efektivne vođe tima se manje fokusiraju na to da sami rade koučing, već na to da stvore atmosferu gde će ovaj stil biti prirodan među članovima tima (ili da koriste samo neke od veštine koučinga i time zapravo dovedu do promene kulture u svom preduzeću).

**Postoji li razlika između kouča koji je iz organizacije i kouča koji se angažuje spolja?**

Kada je interni kouč u isto vreme i linijski menadžer, koučing se često vidi kao sredstvo za poboljšanje motivacije unutar tima. Spoljni kouč ima kratkotrajnu "umešanost", fokusira se na specifične oblasti razvoja potreba ili na merenje performansi.

**NA KRAJU, PORUKA ZA VAS...**

Višegodišnji rad sa ljudima doneo mi je puno zadovoljstva i lepih trenutaka.

Radost je kada možete da pomognete drugima da veruju u svoje potencijale i iskoriste ih na najbolji način za sebe, svoje okruženje i čovečanstvo u celini.

Moj moto je (ZEN): „Uvek pomozite drugima da naprave fundamentalna poboljšanja u svom životu“.

Ako i vi želite poboljšanja možete da me pronađete:

Mail: [sladjana.milosevic@mobilis.co.rs](mailto:sladjana.milosevic@mobilis.co.rs)

Skype: [sladjam9](https://www.skype.com/user/sladjam9)

Mreže: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) i [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

**LITERATURA**

1. „Basic Facilitation Skills“, Published By: The Human Leadership and Development Division of the American Society for Quality, The Association for Quality and Participation, The International Association of Facilitators, 2002
2. Becoming a Coach-Guidebook, copyright 2005 by Sandy Vilas, štampano u SAD.u
3. Borjeson, Lena, „Coaching as Tool for Change“, materijal sa seminara u organizaciji Metoda, Švedska i Mobilis doo, Beograd, Beograd, oktobar 2007
4. Campbell, James, M., „Defining Forms of Group Work“, Published by the European Region, The International Association of Facilitators © 2007
5. Connor, Mary and Pokora, Julia, „Coaching and mentoring at work“, Open University Press/McGraw-Hill Education, Maidenhead, 2007, pregled knjige iz The International Journal of Mentoring and Coaching, Volume VI Issue 1, 02/2008 - ISSN 1815-803X
6. Covey, Stephen, R., „The 7 Habits Of HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE“, Copyright © 1989 by Stephen R. Covey
7. Dickson, Anne, „A Woman in Your Own Right – Assertiveness and You“, Quartet Books Limited, Copyright Anne Dickson, First Published 1982
8. Downey, Myles., „Effective Coaching, Lessons from the Coach's Coach“, copyright 2003 by Myles Downey, ISBN 1-58799-172-1, štampano u SAD.u
9. „Excellence in Coaching, The Industry Guide“, editor Passmor Jonathan, , Kogan Page Limited, 2006
10. Fairley, Stephen, Dreaming Your Way To Success, Today's Leadership Coaching , Copyright 2001
11. Fleming, Ian & Taylor, Allan J.D, „The Coaching Pocketbook“, Management Pocketbooks Ltd, This edition published 1998. Reprinted 1999, 2000. © Ian Fleming & Allan J.D.Taylor 1998
12. Garvey, Bob, „Let me tell you a story“, The International Journal of Mentoring and Coaching, Volume IV Issue 1, 02/2006
13. Ginsburg, Oren, „What is Coaching“, Academy of Executive Coaching, AOEC, Text and Illustration by Oren Ginsburg
14. Goleman, Danijel, „Emocionalna inteligencija“, Geopoetika, Beograd, 1998
15. Hay, Julie., „Reflective Practice and Supervision for Coaches“, Open University Press, McGraw Hill, 2007
16. Hansen, Mark Viktor i Kenfield, Džek , „Pobedite!“ Mono&Mañana, 2006
17. Jenkins C. Jon i Jenkins R. Maureen, „The 9 Disciplines of a Facilitator – leading groups by transforming yourself“, Jossey-Bass, copyright International Association of Facilitators, 2006
18. Lidbetter, Kate, „Will the UK coaching market continue to be good for small-medium sized providers? A provider's perspective“, The International Journal of Mentoring and Coaching, Volume IV Issue 1, 02/2006
19. Lord, Jim and Pam McAllister, „What Kind of World Do You Want?“, pre-publication honorary gift edition, copyright James Gregory Lord and Pamela McAllister, 2007
20. Megginson David and Clutterbuck, David, „Techiques for Coaching and Mentoring“, Elsevier, 2005, Copyright by David Megginson i David Clutterbuck
21. Milošević, Slađana, „Koučing“, priručnik, izdanje Business Start Up Centra Kragujevac, projekat SPARK, oktobar 2008
22. plAnincA , Katja Žnidaršič za plAnincA k.d, „Koučing za menadžere“, materijal sa seminara u organizaciji firmi plAnincA k.d., Slovenija i Mobilis doo, Beograd, Beograd, januar 2008
23. Rogers, Jenny, „Coaching skills – A Handbook“, 2<sup>nd</sup> edition, Open University Press, 2008, ISBN: 978033522521
24. Sims, Tim, „*Training-of-Trainers seminar material*“, Ujedinjene Nacije Program za Razvoj, 2002
25. Sherwood, Jan, „Does Coaching Actually Work? The Bristol & West Coaching Experience“, The International Journal of Mentoring and Coaching, Volume II Issue 2, 12/2004
26. Thomas, Sonia „Coaching Packet“ January 08, © Sonia Thomas, 2008
27. Welch, Jack and Welch, Suzy, „Winning“, Harper CollinsPublishers, 2005, ISBN-13 978-0-00-719768-2, ISBN-10 0-00-719768-2
28. Whitmore, John., „Coaching for Performance, GROWing People, Performance and Purpose“, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002
29. Wilson, Carol, „What coaching is and how it works“, Performance Coach Training, © 2007 Carol Wilson
30. Wilson, Carol, „Clarifying: the techniques of Summarising, Paraphrasing, Reiterating and Mirroring“, Copyright © 2005 Carol Wilson

**KORISNI SAJTOVI**

[www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org)  
[www.iaf-methods.org](http://www.iaf-methods.org)  
[www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html](http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html)  
[www.coachfederation.com](http://www.coachfederation.com)  
[www.coachinc.com](http://www.coachinc.com)  
[www.clutterbuckassociates.co.uk](http://www.clutterbuckassociates.co.uk)  
[www.masterfacilitator.com](http://www.masterfacilitator.com)  
[www.mobilis.co.rs/kouching\\_srb.htm](http://www.mobilis.co.rs/kouching_srb.htm)  
[www.performanceconsultants.com](http://www.performanceconsultants.com)

**ORGANIZACIJE**

**Evropski savet za mentorstvo i koučinga (*European Mentoring and Coaching Council*)** – EMCC ([www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org) i strana na našem jeziku: [www.emccouncil.org/rs](http://www.emccouncil.org/rs))

Nastao je iz Evropskog centra za mentorstvo koji je formiran 1992. godine. Promoviše dobru praksu mentorstva i koučinga u Evropi i svetu. 2004. godine razvijen je Etički kod za koučing i mentorstvo kao i Vodič za superviziju. Izdaje Međunarodni žurnal za mentorstvo i koučing.

EMCC ne daje individualne akreditacije pojedincima. Ima ustanovljenu EQA – *European Quality Standard* - akreditaciju za firme koje pružaju usluge treninga u oblasti koučinga. Postoji i u Srbiji. Osnovan 2008 godine na inicijativu autorke ove knjige.

***International Coach Federation*** ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) – ICF  
Najveća i najpoznatija asocijacija koja ima sistem za akreditaciju pojedinaca. Imaju razvijen Etički kod i Profesionalni standard. Okuplja članove iz celog sveta.

***The Association for Coaching*** ([www.associationforcoaching.com](http://www.associationforcoaching.com))  
Vidi sebe kao profesionalnu organizaciju koja promoviše izvrsnost u koučingu. Ima za članove pojedince i organizacije. Ima razvijen Etički kod i nudi akreditaciju svojim članovima.

***The Coaching and Mentoring Network*** ([www.coachingnetwork.org.uk](http://www.coachingnetwork.org.uk))  
To je mreža koja nudi resurse posetiocima sajta. Ne nudi akreditaciju za svoje članove. Nudi sofver i povezivanje.

**KURSEVI** (Megginson, Clutterbuck, 2005)**Master kursevi**

*i-coach academy* (akreditovan od strane *Middlesex University*), Velika Britanija  
*Oxford Brookes University*, Velika Britanija  
*Sheffield Hallam University*, Velika Britanija

**Ostali kursevi**

*Academy of Executive Coaching*, Velika Britanija  
*Chartered Institute for Personal and Development*, Velika Britanija  
*Oxford School of Coaching and Mentoring*, Velika Britanija

**Kursevi u Srbiji i regionu**

Različite vrste kurseva, usluga i proizvoda iz oblasti koučinga i mentorstva koje nudi *Clutterbuck Associates* u ponudi su na našem tržištu (na lokalnim jezicima) preko firme Mobilis doo.