



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Sve što ste željeli pitati o coachingu...

Tijekom Dana poslovne edukacije održana je i radionica „Pokretačka snaga coachinga“, zamišljena kao prilika da prisutni saznaju više o samom coachingu, ali i o Udruzi za coaching. Uz velik odaziv i raznoliku publiku, na radionici je svima pružena prilika da postavljaju pitanja zbog kojih su se i odlučili prijaviti, doći i sudjelovati. Uz naše, donosimo vam odgovore *coacheva*: Elena Cvjetković, Renata Takač Pejnović, Gordana Kastropeli, Adrijana Strnad i Dragan Knežević.

ŠTO JE TO COACHING?

Jednomrečenicom, citirajući Sir Johna Whitmora – jednog od vodećih svjetskih *coacheva*, vjerovatno najpoznatijeg po GROW modelu (Goal/Reality/Options/What Next...): „*Coaching* je oslobađanje potencijala osobe radi maksimiziranja njenih postignuća.“

A evo kako možete razlikovati *coaching* od drugih metoda:

Savjetnici kažu: ovo je rješenje. *Coach* pomaže da sami dođete do rješenja koje je za vas najbolje

Motivatori kažu: ovdje je mrkva, a tu batina. *Coach* će s vama pokrenuti samomotivaciju.

Sportski treneri kažu: to se radi ovako. *Coach* zajedno s vama pronalazi nova i nova rješenja.

Terapeuti kažu: eto zašto to radite. *Coach* se usredotočuje na budućnost i ono što radite dobro.

Mentori kažu: uspnite se ovdje. *Coach* pomaže kod uspinjanja.

KAKO PRIVOLITI OSOBU NA COACHING UKOLIKO NIJE SVJESNA DA JOJ TO MOŽE POMOĆI?

Jednostavno - nikako!

Ne možete nekoga „privoliti“ na rad s *coachem*, ukoliko to sam ne želi. A ne može željeti ako nisu jasno predočene prednosti *coachinga*, *WIFY* (*What's In It For You*) – ili „Ima' l mene tu.“

Pod pretpostavkom da se radi o situaciji *business* ili *executive coachinga*, u kojoj je u proces kreiranja *coaching* procesa uključena i tvrtka – poslodavac, ne zaboravite da je za uspješnost *business*, *executive* ili *leadership coachinga* potrebno ispuniti barem sljedeća tri ključna elementa:



1 Odgovornost

Coaching će biti uspješan proces ako je *coach* odgovorna osoba u smislu da preuzima odgovornost za rezultate svoga rada. Najjednostavnije rečeno, trebaju biti spremni podići svoju „letvicu“ razine izvrsnosti.

2 Jasnoća ciljeva

Uspješan *coaching* dio je integriranog i planskog pristupa usmjerenog postizanju poslovnih ciljeva i rezultata. Zadaci koji trebaju biti obavljani su mjerljivi i dostižni. Zaposlenici koji su uključeni u proces *coachinga* trebaju imati mogućnosti i ovlasti primjene u svom svakodnevnom poslovanju, svega što su naučili.

3 Otvorenost

Coaching je poslovno uvjetovan proces, proces koji uspijeva u sredini s otvorenim komunikacijom, onom koja je po-

ticajna za pojedinca. Nužno mu prethodi jasna i otvorena komunikacija poslodavca i zaposlenika, u ovom slučaju na upravljačkoj razini. I sasvim jasno trebaju biti postavljeni ciljevi tvrtke u smislu kojih i angažirate *coacha*.

KOLIKO SE MINIMALNO, A KOLIKO MAKSIMALNO VREMENSKI ANGAŽIRA COACH?

Dužina suradnje s *coachem* ovisi o razlozima *coachinga*, dodatnim pitanjima koja se pojave tokom procesa, postavljenim ciljevima i dogovorenim praćenjem ostvarenja ciljeva. Generalno uzevši, za uspješan *coaching* bi trebalo minimalno 4 - 6 sati *coachinga* (barem jedan u dva tjedna), a prosječno *coaching* traje 3-6 mjeseci. U početku procesa *coaching* je obično češći: jednom tjedno ili jednom dvotjedno, u fazama kad *coach* i *coachee* pre-

ispituju postojeće i željeno stanje, te otvaraju mogućnosti za rast i razvoj. Kasnije, u fazi implementacije dogovorenog plana aktivnosti, *coaching* može biti rjeđi i više koncentriran na podršku implementaciji.

MOŽE LI COACHING NE USPJETI?

Coaching može dati rezultate lošije od očekivanih, iz više razloga:

- ako ciljevi *coachinga* nisu usklađeni s ciljevima organizacije. Za efikasan proces *coachinga* nužno je da organizacija ima jasne ciljeve *coachinga*,
- ako nadređeni ili drugi odgovorni 'guraju' *coacheeja* u proces protiv njegove/njene volje. *Coach* i 'sponzor' *coaching* procesa moraju *coacheeju* uspješno prezentirati dobrobiti *coachinga*,
- ako nije postignut sklad *coacheeja* i *coacha*. Za uspješan *coaching* nužni su uzajamno povjerenje i volja za suradnjom,
- ako *coach* preuzme angažman izvan svog područja. Ovakav je angažman suprotan i Etičkom kodeksu Hrvatske udruge za *coaching*,
- ako je *coach* previše 'u organizaciji' pa ranija saznanja utječu na *coaching*. Jedna od najvrjednijih značajki *coacha* jest objektivnost,
- ako se razvije ovisnički odnos. Proces *coachinga* mora imati svoj završetak, što ne znači da se ne može ponoviti, ali za drugi set ciljeva,
- ako, iz bilo kojih razloga, *coachee* ne preuzme odgovornost za promjene. *Coach* će *coacheeja* poduprijeti i ohrabriti u procesu, no *coachee* mora sam pokrenuti promjenu, kao što će i sam ubirati plodove svog razvoja.

Dakle, *coaching* može biti neuspješan ako se ne zadovolje neki nužni uvjeti. Općenito uzevši, *coaching* je vrlo uspješan: već 2001. studija efikasnosti *coachinga* pokazala je da je u 100 promatranih slučajeva *coachinga* prosječan ROI bio 5,7.

KOJA JE NAJVAŽNIJA KARAKTERISTIKA VRHUNSKOG COACHA?

Umijeće opservacije bez suda, osude i predrasude. *Coaching* je proces opservacije re-

aliteta klijenta. *Coach* time postaje instrument zrcaljenja cjelokupnog klijenta u svim njenim/njegovim životnim ulogama (npr. kako voditelj tima tako i partner i roditelj i prijatelj i kolega i tako dalje...). *Coach* sluša i osluškuje drugi stranu u više dimenzija i sve to zrcali kao povratnu informaciju u vidi pitanja, riječi, emocija... Opservacijom smo na usluzi drugom, s time da nije bitno ono što *Coach* misli i kako bi on djelovao u istom slučaju, nego ono što klijent sam otkrije u procesu kao svoje najbolje rješenje.

KOJI SU NAJVEĆI IZAZOVI 'COACHANJA' DJELATNIKA PRODAJE?

Izazovi su očekivanja rezultata *coachinga* odmah i sada, za često, 'brze' prodavače. Drugi izazov je savladati ego stručnjaka prodaje i dopustiti pristup *coachu* koji nije nužno stručnjak u tom području. Ova dva slučaja se odlikuju u upitu 'Pokaži mi kako mogu bolje prodati?!'. Izazov je u konačnici pomiriti mjerljive i brojkama nemjerljive stavke, no rješenje je u mjerjenju učinka nakon određenog vremena u odnosu na učinak od prije. Učinak je i osmijeh na licu, manje stresa i više vremena djelatnika prodaje.

KAKO SE COACHING MOŽE PRIMIJENITI U VLASTITOJ OBITELJI - ODNOS DJETETA I RODITELJA?

Biti roditelj je vjerojatno najizazovnija uloga u životu, posebice danas, kad se svijet iznimno brzo mijenja. Današnji su roditelji svjesni da moraju tražiti nove načine vođenja djece, no često se, zbog osjećaja nemoći, vraćaju „prokušanim“ starim metodama. *Coaching* pomaže roditeljima da otkriju „slabe točke“ i razviju unutarnje samopouzdanje, uzimajući u obzir svoje i osobito-sti svoje djece. Izgradnja unutarnjeg samopouzdanja u roditeljstvu, često pozitivno utječe i na uspješnost u poslu.

ŽELIO BIH SVOJ POGLED NA SVOJ POSLOVNO - PRIVATNI ŽIVOT PROVJERITI I USKLADITI S LIFE COACHING TRENEROM

U usklađivanju poslovnog i privatnog u životu *coaching* može biti iznimno koristan. Osoba koja ima osjećaj uravnoteženosti između različitih životnih uloga bit će

uspješnija u poslu, i bolji partner, i/ili roditelj, odnosno prijatelj, rođak... Važno je imati na umu da je svatko jedinstvena i cjelovita osoba, i da ne postoji „instant“ rješenje. *Coach* vam može pomoći da pronađete svoju „formulu“, u skladu s vašim vrijednostima, interesima, ciljevima...

KOLIKO JE COACHING ISPLATIVA INVESTICIJA?

Coaching je visoko isplativa investicija, pod uvjetom da se koristi na optimalan način, i da je spremna stvoriti okruženje za njegovu učinkovitu primjenu. *Coaching* nije univerzalno rješenje za svaki organizacijski ili osobni izazov, i nije svaki klijent jednako spreman za *coaching*.

Pitanje povrata ulaganja u *coaching* programe predmet je brojnih istraživanja i stručnih radova koji redovito ukazuju na visoki stupanj isplativosti, te dugoročnu održivost njegovih rezultata. Organizacije koje primjenjuju *coaching* u svojim programima organizacijskog razvoja učinkovitije su, fleksibilnije i inovativnije, a njihovi zaposlenici zadovoljniji i lojalniji.

KAKO COACH MOŽE POMOĆI U BOLJOJ INTERAKCIJI TIMA I RAZUMIJEVANJU ČLANOVA TIMA?


Razvoj suradnje u timovima jedan je od najčešćih razloga za primjenu *team-coachinga* u organizacijama i to je područje u kojemu *coaching* kao metoda daje najbolje rezultate – posebno kada se u tom procesu kombinira timski i individualni rad.

Procesi individualnog i timskog rasta međusobno se podržavaju. Svi sudionici uključeni su i usmjereni istom cilju – poticani kako „izvana“, tako i „iznutra“.

Članovi tima zajednički utvrđuju i usvajaju vrijednosti i principe rada i suradnje unutar tima. (Što nam je važno? Što je čija uloga? Tko je za što odgovoran? Kako ćemo raditi? Kako nećemo raditi? ...)

Zajednički razvijaju, usklađuju i usvajaju željene obrasce komuniciranja. (Tko, kada, koga, kako informira/izvještava? Kako razgovaramo? Kako ne razgovaramo?)

Zajednički vježbaju nove stavove – pozitivnu usmjerenost na mogućnosti, svijest o vlastitim izborima i njihovom djelovanju na cjelokupni kontekst tima i organizacije, prihvaćanje drugačijih pogleda i uvažavanje perspektive drugih.

Zajednički stvaraju i učvršćuju temelje održivosti postignutih promjena – jačajući sposobnost rasta i ostvarenja vizije svoje organizacije. 

Coaching je visoko isplativa investicija, pod uvjetom da se koristi na optimalan način, i da je spremna stvoriti okruženje za njegovu učinkovitu primjenu.