

2. Koučing kao liderski stil - Golemanovo istraživanje

Za uvođenje ideje o koučingu kao liderskom stilu zaslužan je Daniel Goleman koji 2000 godine objavio sada već čuvenu [studiju u HBR](#) o 6 liderskih stilova.

Istraživanje je pokazalo da najuspješniji menadžeri koriste više različitih liderskih stilova zavisno od situacije u kojoj se nađu. Goleman je istakao da liderski stil koji se upotrebljava u određenom trenutku pre treba da bude stvar strateškog izbora lidera, a ne odraz ličnosti ili temperamenta.

Stilovi liderstva

Stil liderstva	Osnovni princip	
Komandovanje	Zahteva neposrednu poslušnost	„Uradi kako ti kažem”
Vizionarski	Mobiliše zaposlene ka zajedničkoj viziji	„Pođite za mnom”
Postavljanje tempa	Postavljanje visokih standarda postignuća	„Radi kao ja”
Demokratki	Postizanje konsezena uz participaciju	„Šta misliš”
Afilijativni	Kreiranje harmonije i emocionalnih veza	„Ljudi na prvom mestu”
Koučing	Razvijanje ljudi za budućnost	„Probaj”

Koučing
CENTAR



Komandovanje je stil koji zahteva neposrednu poslušnost. Prepoznaćete ga po frazi „**Uradi kako ti kažem**”. Ukoliko se upotrebljava često ovaj stil negativno utiče na radnu klimu. Situacije u kojima ipak ima smisla koristiti komandovanje su krizne situacije poput zemljotresa ili požara do krizne situacije sa izazovnim zaposlenim sa kojim sve prethodne strategije i stilovi nisu doveli do pomaka.

Autoritativni ili vizionarski stil ima za funkciju da mobiliše zaposlene ka zajedničkoj viziji. Lajtmotiv ovog stila je „**Pođite za mnom**” i najbolje je ovaj stil upotrebiti kada je potrebna nova vizija ili pojašnjenje strateškog pravca sa jasnim direkcijama. Postavljanje lidera u ekspertsku poziciju nije dobar izbor kada je lider okružen članovima tima ili pirovima koji imaju veću ekspertizu, jer će tada biti doživljen kao arogantan i bez kredibiliteta.

Koučing
CENTAR

Postavljanje tempa je stil čiji je lajtmotiv „Radi kao ja”. Lideri koji koriste ovaj stil i sami su orijentisani na jako visoke standarde, izvrsnost, brzinu i efikasnost. Iako na prvu zvuči korisno u realnosti zaposleni se ne osećaju konforno da pitaju ili traže pomoć jer često naiđu na odgovor to treba već da znaš, i ako treba da trošim mnogo vremena na pojašnjavanje i uvođenje ti nisi dobra osoba za ovaj posao. Ovaj stil daje dobre rezultate u timu visokotalentovanih i kompetentnih zaposlenih, koji su već samomotivisani i samoorganizovani - poput timova za istraživanje i razvoj.

Demokratski stil koristimo kada želimo da motivišemo na promenu i dobijemo saglasnost odnosno podstaknemo uključenost zaposlenih. Osnovni princip je postizanje konsezenze kroz participaciju. Mana ovog stila je što u želji za konsenzusom odluke mogu da se odugovlače u nedogled i rezultuju beskrajnim sastancima koji nisu efikasni. Takođe u kriznim situacijama postizanje konsezenze nije prioritet.

Afilijativni stil ogleda se u rečenici Ljudi na prvom mestu. Cilj je kreiranje atmosfere harmonije i dobrih emocionalnih veza i to je i važnije od zadataka i ciljeva. Najveću upotrebnu vrednost ovaj stil ima kada je neophodno izgraditi harmoniju, ili sanirati posledice nekog konflikta u timu odnosno motivisati ljude u stresnim okolnostima. Mana je što fokusom na pohvale korektivan feedback često izostaje što može dovesti do neadresiranja lošeg učinka.

Osnovni princip **koučing stila** je razvijanje ljudi za budućnost. Upotrebom koučing stila lideri pomažu zaposlenima da identifikuju svoje snage ali i zone razvoja kako bi postigli svoj lični i profesionalni razvoj.

Koučing stil je metod izbora ukoliko želiš da motivišesh zaposlene na eksperimentaciju, dakle da probaju nove načine ponašanja i iz tih pokušaja uče, uz dozvolu na greške tokom tog procesa. Koučing ima najveću vrednost kada je važno posvetiti se unapređivanju postignuća zaposlenih. Kada upotrebljavaš koučing stil to podrazumeva da vodiš učestale razgovore i konstantno uviđenjeno daješ feedback.

Koučing stil pozitivno utiče na atmosferu u timu, osećaj psihološke sigurnosti, povećava fleksibilnost, posvećenost poslu i doprinosi jasnijem razumevanju očekivanja na konkretnoj poziciji. Koučing stil daje vrlo slabe rezultate ukoliko zaposleni ima otpor prema učenju, pokazuje veoma rigidne nefleksibilne stavove i pokazuje vrlo nisku spremnost za promenu.

Liderima su neophodni različiti stilovi, jer ne postoji jedan stil koji je panacea za sve situacije. Što više stilova kao lider koristiš to je bolje.

Golemanovo istraživanje je pokazalo da lideri koji ovladaju sa četiri ili više stilova pogotovo ukoliko su to vizionarski, demokratski, afilijativni i koučing stil - kao efekat postižu kreiranje najbolje radne klime i poslovnog učinka.

3. Projekat Kiseonik

Svojevrsnu revoluciju o važnosti koučinga izazvala je Oxygen (Kiseonik) studija koju je sprovela kompanija Gugl 2008 godine.

Laboratorija za inovacije u okviru kompanije započela je projekat sa hipotezom da kvalitet menadžera nema značajan uticaj na učinak zaposlenih i timova. Istraživočako pitanje bilo je posledica uvreženog stava koji je vladao među inženjerima, a to je da su menadžeri nužno zlo, da najčešće ne razumeju svoje inženjerske timove i da ih sputavaju.

Srećom u Guglu svoje odluke ne baziraju na pretpostavkama pa odlučili da sprovedu istraživanje i vide šta će podaci reći.

Dobijeni rezultati nisu potvrdili početnu hipotezu da kvalitet menadžera nema uticaja, već su pokazali da dobar menadžer zaista pravi razliku. Analizirali su podatke kako bi što bolje definisali šta to čini dobrog menadžera. Kao rezultat stigla je sada već čuvena lista 8 ključnih ponašanja koja odlikuju dobrog menadžera.

10 Oxygen ponašanja najboljih menadžera u Guglu

1. Menadžer je dobar kouč
2. Osnauje tim i ne bavi se mikromenadžovanjem
3. Kreira inkluzivno timsko okruženje, pokazuje brigu za uspeh i za blagostanje zaposlenih
4. Produktivan je i orijentisan na rezultate
5. Dobar komunikator – sluša i deli informacije
6. Podržava karijerni razvoj i diskutuje učinak zaposlenih
7. Posедуje jasnu viziju/strategiju za tim
8. Poseduje ključna tehnička znanja koja mu pomažu da savetuje svoj tim
9. Uspostavlja saradnju širom čitave kompanije Gugl
10. Ima izraženu sposobnost donošenja odluka

Lista je naknadno revidirana i sada ima 10 stavki. Ono što je ostalo isto i nepromenjeno na listi je prva stavka menadžer je dobar kouč. Najvažnija kompetencija koja razdvaja visoko efikasne menadžere od prosečnih bila i ostala koučing.

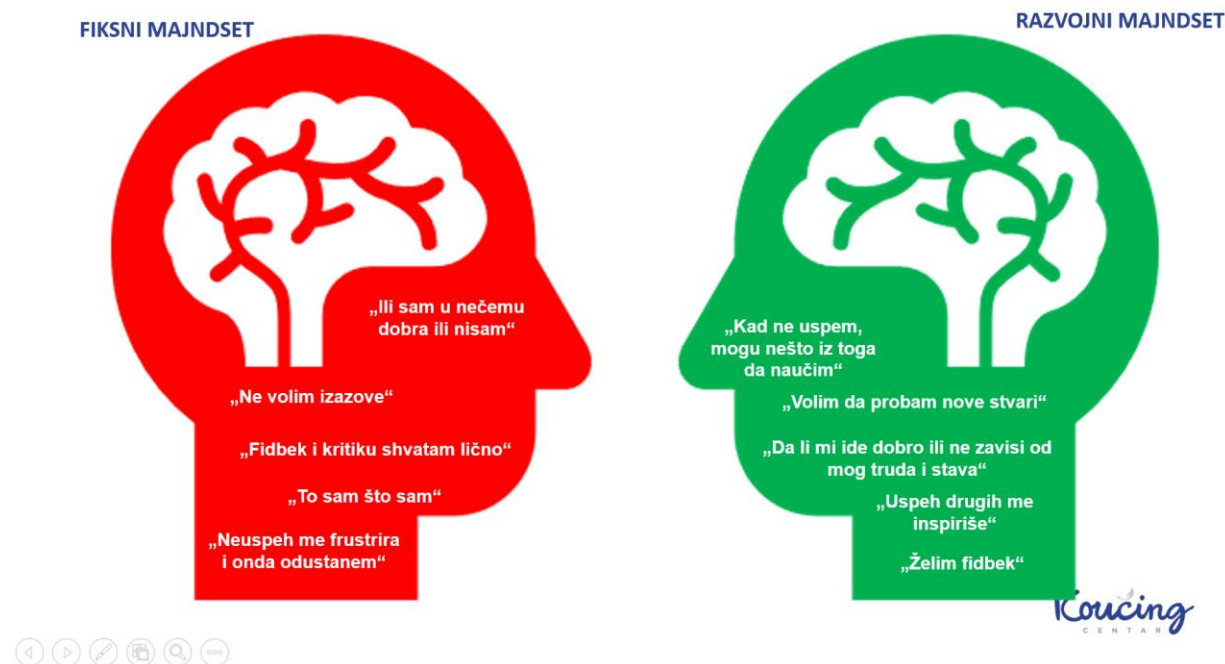
Ukoliko te zanima više o samom projektu pogledaj sledeći [link](#).

4. Razvojni mindset

Neophodan preduslov za koučing je razvojni mindset.

Majndset je skup uverenja odnosno implicitna teorija koja usmerava naše aktuelne misli, osećanja i ponašanja. Osoba koja je zaslužna za uvođenje i definisanje koncepta razvojnog i fiksnog mindseta je [Carol Dweck](#) psihološkinja, profesor na Univerzitetu Stanford koja se preko 3 decenije bavila istraživanjima postignuća i uspeha prvenstveno kod školske dece.

Naš majndset, odnosno sistem uverenja kojim se rukovodimo kada posmatramo postignuće, uspeh i razvoj utiče na to kako ćemo pristupiti izazovima, novim zadacima pred nama ali i greškama. Dweck je kroz svoja istraživanja utvrdila postojanje dva tipa majndseta postignuća - **razvojni i fiksni**.



Razvojni majndset je uverenje da ljudi mogu da uče, razvijaju se i menjaju kroz vreme, kao i da trud i vežba dovode do napretka. Razvojni majndset počiva na uverenju da se sposobnosti i talenti mogu razvijati tokom života kroz adekvatne zadatke, jednako kao što mišiće ojačavamo redovnim vežbanjem u teretani.

Fiksni majndset je uverenje da su naše sposobnosti i talenti fiksirani na samom rođenju. Dakle „ko smo” i sa čim raspolažemo je urođena datost i samim tim nemamo uticaj nad tim, jednako kao što je boja očiju koju dobijemo na rođenju fiksna.

Fiksni majndset prepoznaćeš po tome što smatraš da si u nečemu ili dobar/dobra ili loš/loša. Smatraš da izazove i zadatke treba da rešavaš lako i brzo, a greške su dokaz gluposti i neuspeha. Fiksni majndset dovodi do toga da korektivan feedback i kritiku shvataš lično. Iz fiksnog majndseta biraš lakše zadatke jer ulaganje mnogo napora i teškoću tumačiš kao sopstveni nedostatak sposobnosti. Kada se suočiš sa neuspehom biraš da odustaneš jer je neuspeh dokaz da nešto trajno ne možeš i to budi anksioznost i sumnju u sebe.

Ukoliko imaš razvojni majndset nemaš potrebu da se konstantno dokazuješ jer shvataš da je uspeh proces učenja i istrajavanja u teškim i izazovnim zadacima. Kada ti ide teško to za tebe znači da učiš i savladavaš nešto novo. Greške vidiš kao deo procesa učenja i iz njih zaključuješ da treba da uložiš više truda ili je neophodno da menjaš direkciju i strategiju rešavanja problema. Ukoliko se suočavaš sa preteškim zadatkom imaš stav nisam ga JOŠ UVEK rešio/rešila, ali rešiću ga!

Okidači za ulazak u fiksni majndset su:

- situacije u kojima izlazimo iz zone komfora- kao što je promena posla ili pozicije u kompaniji
- neuspesi i kritika - tu je lako skliznuti u samoobezvređivanje

Važno

- **Niko nije 100% vremena niti u fiksnom niti u razvojnog majndsetu svi imamo miks i jednog i drugog.**
- **Majndset, nije stabilan i može se promeniti tokom vremena ličnim radom na tome ili pod uticajem sredine.**
- **Možeš imati razvojni majndset u jednoj oblasti recimo poslovnoj, ali da si u roditeljskoj ulozi npr u fiksnom majndsetu. Ili još uže fiksni majndset možeš imati prema promeni u određenoj uskoj profesionalnoj/privatnoj oblasti.**

Poenta razvojnog majndseta **NIJE** da **svi možemo sve** i svi imamo iste talente i sposobnosti već da **svi možemo da razvijamo svoje talente i sposobnosti tokom celog života** ukoliko odlučimo da na tome radimo.

Više na ovu temu možeš saznati iz knjige [Mindset](#) Carol Dweck.

5. Razvojni majndset za lidere

Istraživanja su pokazala da lideri koji poseduju razvojni majndset jesu uspešniji u ulozi lidera ali i u ulozi kouča. Zatim poseduju veću rezilijentnost i snalaženje u kompleksnim situacijama i više nivoe zadovoljstva poslom i životom.

Lidere razvojnog majndseta prepoznaćeš po sledećim ponašanjima:

- **Stalno traže prilike za učenje i razvoj**
- **Spremniji su da isprobaju nove stvari** - podržavaju svoje kolege da promišljeno preuzmu rizik koji može dovesti do inovacija. **Vrednuju proces inovacije, a ne samo rezultat.**
- **Daju dozvolu za greške** u procesu učenja i kreiraju atmosferu poverenja i sigurnosti, a ne atmosferu straha i preteranog opreza.
- **Priznaju svoje greške i pričaju o svojim greškama** i izazovima pred članovima svog tima. Suočavaju se sa neuspehom i analiziraju nove strategije za prevladavanje tih izazova u budućnosti - **učenje iz grešaka - Quality failure**
- **Okružuju se talentovanim ljudima** jer se ne plaše uspeha kolega. Cilj im je dobrobit kompanije, a ne vlastita superiornost i reputacija.
- **Ne plaše se fidbeka** već otvoreno podstiču kulturu fidbeka i otvoreno traže fidbek kolega o svom radu uključujući i svoje nadređene i podređene.
- Provedu **više svog vremena u koučingu i mentorstvu** zaposlenih. Fidbek koji dele je kvalitetan, učestao i uvremenjen. Primećuju i pozitivne i negativne promene u postignuću zaposlenih i pitaju se koje su veštine potrebne njima, ali i timu u budućnosti.
- Kada zapošljavaju nove kolege **procenjuju spremnost za učenje i potencijal**, pre nego pedigree i reference.
- **Ne dele zaposlene na zvezde i na problematične**, već porede svakog zaposlenog sa zahtevima posla, a zatim utvrđuju neophodne alate za dalji razvoj i usavršavanje.

Promisli koja ponašanja prepoznaješ kod sebe ili lidera u svojoj organizaciji?

6. Šta je koučing?

Koučing je u najširem smislu metodologija razgovora koja kod sagovornika podstiče učenje, razvoj i povećanje učinka. Uz pomoć koučinga ljudi su sposobni da pronađu rešenja, razviju veštine, i promene svoje stavove i ponašanja.

Cilj koučinga je da identifikuje i podstakne akciju kojom se zatvara raskorak između sadašnjeg i mogućeg stanja.

Metafora koja se često koristi za objašnjenje koučinga je upravo vozilo - kočija. Funkcija koučinga je da osoba kroz koučing proces stigne od tačke A do tačke B. Kouč je vozač, ali u funkciji taksiste, dakle šta je krajnja destinacija i kojim koracima do nje stići definiše kouči odnosno klijent.

Koučing



Kocs - mađarski
Koč - češki
Kutsche - nemački
Koets - holandski
Coche - španski, portugalski i francuski
Cocchio - italijanski
Kočije - srpski

Koučing
CENTAR



Šta koučing nije?

- Koučing **nije predavanje** - jer uloga kouča nije da poduči svog sagovornika.
- Koučing **nije mentorisanje** - jer kouč ne mora biti ekspert za oblast kojom se bavi klijent i zadatak kouča nije davanje saveta. Kouč je **ekspert za koučing proces**, a to je kako da omogući klijentu da sam dođe do vlastitih uvida, rešenja i konkretnih akcija kako bi premostio raskorak između sadašnjeg željenog stanja.

Koučing
CENTAR

- Koučing **nije psihoterapija** - psihoterapeuti su eksperti za mentalno zdravlje i uglavnom su usmereni na probleme i nedostatke sa kojima se klijenti suočavaju kada imaju određene izazove sa menatlnim zdravljem.
- Koučing **nije ćaskanje** - jer se na početku razgovora jasno definiše cilj koji osoba želi da postigne.

Lider u ulozi kouča partneruje sa kolegama u kreativnom procesu koji navodi na razmišljanje i inspiriše kolege na maksimizovanje ličnog i porfesionalnog potencijala.

Šta radi lider kao kouč:

- **Gradi poverenje**
 - **Aktivno sluša**- obraća pažnju i na verbalan i na neverbalan sadržaj sagovornika
 - **Postavlja pitanja** koja imaju za cilj da podstaknu refleksiju već postojećih ili kreiranje novih uvida i ponašanja
 - **Partneruje** – u razgovoru se prilagođava onome što je potreba sagovornika
- **Pruža podršku** i veruje da kolege poseduju sopstvene resurse i kreativnost neophodne za prevazilaženje trenutnog izazova
- **Deli svoje iskustvo i dobre prakse**, ali ne u kontekstu jedinog tačnog rešenja, već kao lični primer prevazilaženja slične situacije
- **Koristi razvojni majndset** kao osnovu promene
- **Ohrabruje profesionalnu eksperimentaciju**
- **Kontinuirano daje i prihvata fidbek**
- Podstiče na **razmišljanje o raskoraku između željenog i sadašnjeg** učinka
- **Vodi kulturu inovacija**, učenja i kontinuiranog unapređivanja

Kada si lider u ulozi kouča mnogo više **pitaš i slušaš** umesto da daješ savete i pokušavaš da nametneš svoje rešenje. **Suština** koučing razgovora je da i **lider i zaposleni dođu do novih uvida** i saznaju nešto novo o situaciji ili o sebi. Ideja je da razgovoru pristupaš sa radoznalošću i otvorenošću, odnosno da tokom razgovora i promenitiš prvobitan stav ako je potrebno.

Koučinga nije da u razgovor uđeš sa potpuno predefinisanim agendom i onda uopšte ne čuješ sagovornika već ga sugestivnim pitanjima ubeđuješ i „navodiš” na željene odgovore. To se često vidi u praksi, ali to nije koučing.



LIDER KAO KOUČ

Ako ste već doneo/donela odluku i nećeš je revidirati, bez obzira šta bude fidbek tvog sagovornika, onda je jasno i direktno iskomuniciraj, nemoj je pakovati u tzv koučing jer će to samo da proizvede dodatan otpor.

Ukoliko te je ova lekcija zainteresovala saznaj više u HRB članku [Lider kao kouč](#) autorki Herminia Ibarra i Anna Scoular.

7. Koučing veštine za menadžere

Veština #1 Upravljanje odnosima. Lider kao kouč teži da izgradi odnos koji je **baziran na poverenju, visokoj jasnoći i fokusu.**

Adekvatan odnos uspostavićeš ukoliko uvažavaš svoje kolege i podstićeš saradnju. Zatim ukoliko omogućiš da tvoj zaposleni/zaposlena i ti zajednički definišete očekivanja od odnosa i time precizirate svrhu i ciljeve odnosa. Važno je da otvoreno i uvremenjeno komuniciraš svaki fidbek.



Koučing
CENTAR

Jasnu komunikaciju očekivanja postići ćeš tako što sa kolegama adresiraš sledeća pitanja:

- Šta očekujemo da naučimo jedno od drugog?
- Koje su to odgovornosti koje imamo jedno prema drugom?
- Koliko često ćemo se sastajati?
- Koliko si ok da budem veoma direktna i iskrena kada ti upućujem fidbek?
- Slažemo li se da je otvorenost i poverenje ključno u našem odnosu?
- Jesmo li oboje spremni da jedno drugom dajemo iskren i uvremenjen fidbek?
- Koliko formalni ili neformalni treba da budu naši sastanci?
- Kako ćemo meriti progres onoga što postavimo kao ciljeve?

Koučing
CENTAR

Veština #2 - Ulaženje u cipele kolega

Ova veština predstavlja sposobnost ali i spremnost da se razume tuđa perspektiva. Gradi se tako što svesno razvijaš osetljivost prema različitim perpektivama. Kako? Tako što neguješ radoznalost tokom razgovora. Trudiš se da razumeš drugačije stanovište, a ne da ga automatski odbaciš ili osudiš.

Što manje pretpostavljaš u razgovoru i trudi se da što više reflektuješ.

Veština #3 Razvojni majndset

- Razvoj ljudi i timova
- Orijentisanost na snage
- Uverenje da ljudi poseduju resurse



Koucing



Koliko iz pozicije lidera/menadžera veruješ u razvoj ljudi i timova. Koliko si uveren/uverena da ljudi poseduju resurse. Koliko obezbeđuješ mogućnost za učenje i inovaciju kroz konkretne zadatke koje tvoji zaposleni obavljaju.

Veština #4 - Aktivno slušanje



Koliko obraćaš pažnju kako na verbalne tako i na neverbalne znake u komunikaciji. Vrlo često osoba verbalno govori jednu poruku, ali govor tela, mimika, tonalitet ukazuju na suprotno. Aktivno slušanje podrazumeva da prokomentarišeš svoje opažanje i proveriš sa sagovornikom - lako si mi upravo rekla da ti je ok na projektu, primetila sam da si se nekako snuždila, kao da je odjednom opala energija koju si prethodno imala u razgovoru. Primećuješ li ti to kod sebe trenutno? (čime je to potaknuto? - ukoliko je odgovor da). Aktivno slušanje je korišćenje parafraziranja i sumiranja da bismo proverili jesmo li dobro razumeli sagovornika - Iz onoga što si rekao tvoj trenutni pad motivacije izazvan je odlaskom nekih članova iz tima sa kojima si dugo radio, kao i promenama sa klijentske strane, jesam li te dobro razmela?

Veština #5 - Dijaloške veštine

Dijaloške veštine baziraju se ponajviše na postavljanju pravih pitanja u pravo vreme, koja doprinose da razgovor zaista bude dijalog u kome ravnopravno učestvuju obe strane. To podrazumeva da koristiš otvorena pitanja kako bi bolje razumeo/la sagovornika i kako biste razmenili mišljenja.

Primeri otvorenih pitanja:

- Šta je najvažnije da adresiramo danas kako bi ti ovaj razgovor bio koristan?
- Šta ti je neophodno da bi se osećao/osećala samopouzdanije u ulozi timlida?
- Kažeš da nisi zadovoljan svojom trenutnom pozicijom, šta bi trebalo da bude dručije što bi vratilo zadovoljstvo?
- Koji bi bili prvi koraci ka cilju koji smo zajedno definisali?
- Na koji način ti ja mogu pomoći?

Veština #6 - Davanje i prihvatanje fidbeka

- Kontinuiran i uvremenjen fidbek
- Fokusiran na ponašanje (ne na osobu)
- Ne zauzimajte odbrambeni stav



Koucing
CENTAR

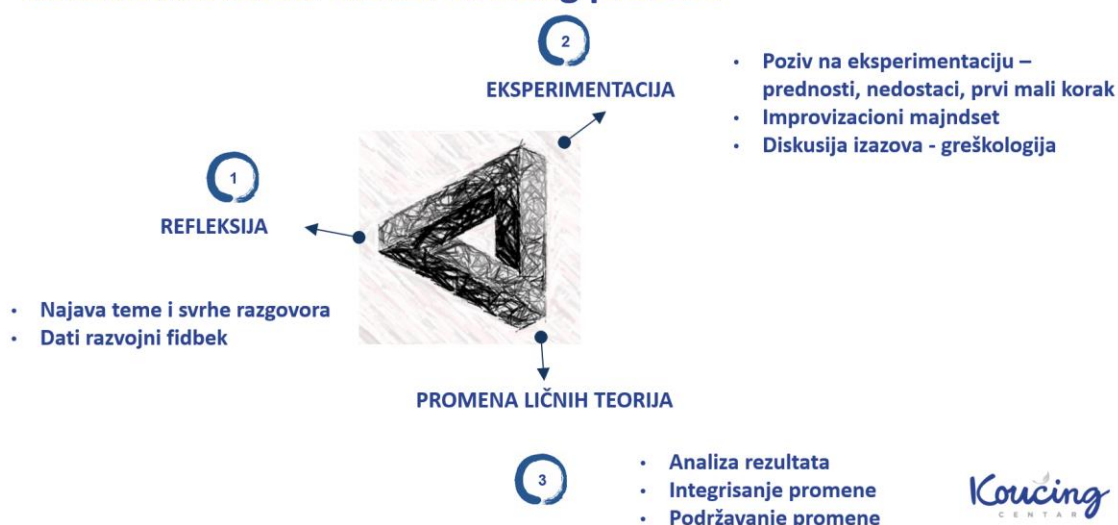
Ova veština iako poslednja listi jako je važna jer omogućava kreiranje fidbek kulture. Lideri koji poseduju ovu veštinu daju uvremenjen i kontinuiran fidbek - to znači da su 1:1 razgovori koje obavljaš sa svojim zaposlenima učestali i da je omogućen kontinuitet, dakle da postoje follow up razgovori na ono što je dogvoreno. Da su ti razgovori neformalni i vođeni u autentičnom tonu. Važno je da fidbek bude fokusiran na ponašanje, a ne na osobu i jako je važno da kao menadžer kontinuirano pitaš za fidbek o svom radu i da pritom zahvališ sagovorniku kada ga dobiješ fidbek. **Zapamti, ključno je da ne zauzmeš odbrambeni stav kada čuješ kritiku na svoj rad.**

8. Mapiranje procesa koučing razgovora

Postoje različiti modeli koji mapiraju strukturu koučing razgovora.

Triangle ili **Trougao** je model proistekao iz konstruktivizma odnosno konstruktivističke psihologije vrlo je jednostavan i lak za razumevanje.

Konstruktivistički model koučing procesa



U ovom modelu koučing razgovor prolazi kroz tri faze - **fazu refleksije**, **fazu eksperimentacije** i **fazu učenja** iz iskustva.

U fazi refleksije otvorimo koučing razgovor i najavimo temu. Ukoliko na razgovor dolaziš sa određenim fidbekom koji želiš da поделиš sa koleginicom ili kolegom onda u ovoj fazi najaviš svrhu razgovora, proveriš kako se to čini sagovorniku i uputiš razvojni fidbek. Npr tema može biti da želiš da uputiš fidbek da kolega bude samostalniji u komunikaciji ka klijentima, da nema potrebu da proverava svaki mejl sa tobom i čeka na odobrenje

Ako nemaš nikakav specifičan fidbek na umu i vreme je za standardni 1:1 razgovor možeš ga započeti sa - Čao hvala ti što si danas izdvojio vreme za naš 1:1 šta je tema koju bi voleo da adresiramo danas? O čemu bi volela da porazgovaramo u ovih 20ak minuta pa da to bude korisno utrošeno vreme za tebe? Šta bi volela da postigneš kao ishod razgovora?

Svrha prve faze je da postavimo cilj, odredimo ishod i mere uspeha razgovora i time na koristan i efikasan način provedemo razgovor.

Kada smo definisali temu odnosno cilj razgovora i saglasili se oko ishoda koji želimo da postignemo razgovorom prelazimo na **drugu fazu - fazu eksperimentacije**.

U ovoj fazi kao lider definišeš šta su sve prednosti i nedostaci železnog stanja. Šta su rizici. Šta bi bio prvi mali korak koji zaposleni može da preduzme.

U prethodno navedenom primeru povećanja samostalnosti u komunikaciji ka klijentu u fazi eksperimentacije možeš pitati kolegu:

- Šta vidi kao prednosti, a šta kao mane da preuzme dalju komunikaciju samostalno?
- Šta bi mogao drugačije da uradi umesto da proverí sa menadžerom mejl pre slanja?
- Šta je najveći rizik kog se plaši ukoliko mail ode bez prethodne provere?
- Šta bi bila učenja iz potencijalne greške i što bi za njega bilo važno da se izloži ovom eksperimentu? Kao lider uputio/uputila bi fidbek o tome koje se potencijalne eskalacije mogu desiti i kako sa njima upravljati?

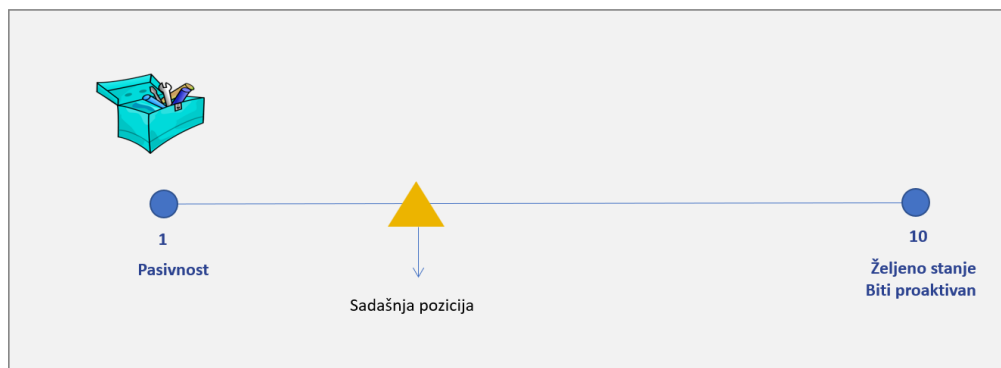
Dakle ideja eksperimentacije je da osnažiš sagovornika da se odvaži i uđe u eksperiment sa novim načinom razmišljanja i ponašanja i da proveríš kakva podrška od tebe kao menadžera bi bila od pomoći.

Treća faza razgovora podrazumeva podržavanje promena u načinu razmišljanja i repertoaru ponašanja osobe. Nekada ćeš ovu fazu obaviti u sklopu samog razgovora, ako je došlo do važnih uvida tokom samog razgovora, a nekada ćeš ovu fazu obaviti kroz naredni razgovor nakon što je osoba imala priliku da u svom radnom kontekstu primeni drugačije ponašanje. U našem primeru to bi mogao biti naknadni razgovor u kom ćeš prodiskutovati šta su učenja kolege nakon što je bez provere poslao mejl. Šta su bile posledice? Kako se osećao i kako će to na dalje uticati na dugoročan cilj osamostaljivanja.

9. Alati u individualnom koučingu – Skaliranje

Jedan od najčešće korišćenih alata u koučingu je tehnika skaliranja. Tehnika skaliranja pomaže da sagovornik stekne jasniju percepciju perspektive svog izazova, olakšava osobi da vizualizuje i lakše verbalizuje svoje trenutno i željeno stanje.

Skala se najčešće koristi na početku samog razgovora u fazi pregovaranja oko cilja, ali može da se koristi i kao podsticaj za definisanje malih inkrementalnih koraka, konkretnih akcija koje vode do cilja, kao i za procenu motivisanosti da se preduzme određena akcija ili za evaluaciju korisnosti samo razgovora.



Ako zamislimo razgovor sa kolegom kome je željeni cilj da postane proaktivniji pitali bismo ga:

- Ima li smisla da nacrtamo jednu skalu od 1 do 10, gde je 10 željeno stanje da bude proaktivan - uključuje se na sastancima, iznosi svoje mišljenje i daje predloge, a 1 bi bila potpuno odsustvo proaktivnosti odnosno pasivnost.
- zatim bismo ga pitali da na toj skali oceni svoju trenutnu poziciju, gde je u ovom trenutku na skali od 1 do 10 (ta procena je subjektivna i baš zato važno da i zaposleni i menadžer čuju gde osoba sebe vidi trenutno)

Pitanja koja zatim možemo iskoristiti za dalju elaboraciju skale bila bi:

- Po čemu znaš da si baš tu na skali?
- Jesi li oduvek na ovoj poziciji ili je to odraz trenutnog stanja?
- Šta si već do sad uradio pa si stigao na tu poziciju? (ukoliko početna procena nije 1) - ovo pitanje je korisno da osoba osvesti da je već preduzela neke korake ka cilju iako na početku razgovora možda toga nije bila svesna
- Šta bi se desilo kad bi se primakao bliže željenom stanju?
- Šta bi bio prvi mali korak u dostizanju proaktivnosti?
- Kako bi znao da si dostigao ovaj korak, šta bi bilo drugačije?
- Ko bi primetio ovu promenu sem tebe?

Važna napomena kada koristiš skalu je da budeš spreman/spremna da nekim ljudima neće delovati intuitivno da je koriste, imaće otpor da se pozicioniraju ili neće videti vrednost toga, te u tom slučaju ne insistiraj.

Druga bitna napomena jeste da je skala **SUBJEKTIVNI** doživljaj. Tako da nije poenta da se raspravljaš sa zaposlenim da li je validna, već da pomogneš osobi da se pomeri u pravcu željene promene.

10. Struktura koučing razgovora kada upućujemo fidbek

Koučing pristup služi da omogući kontinuirani protok fidbeka i ojača kulturu davanja i prihvatanja fidbeka.

Evo par koraka koji ti mogu olakšati vođenje koučing razgovora čija je svrha da uputiš fidbek:

1. Uvedi temu

„Ćao, hvala ti na vremenu volela bih da porazgovaramo o ...”

2. Tvoj osvrt na situaciju

„Iz moje perspektive, Primetila sam da se u poslednje vreme manje uključuješ na sastancima ...”

3. Pitaj za mišljenje

„Šta ti misliš o tome... Kako ti vidiš situaciju koju sam upravo iznela?”
U ovom delu razgovora možete iskoristiti tehniku skaliranja koju smo u prethodnoj lekciji objasnili. Pitajte - Gde si sada, a gde želiš da budeš u odnosu na ovu temu?

4. Pozovi na akciju

„Koji bi bio prvi korak koji ti se čini realnim i smislenim, a vodio bi u pravcu postizanja cilja?”

5. Ponudi svoju podršku

„Šta bi ti bilo potrebno od mene da ostvariš ovaj cilj? Kako ti ja mogu pomoći?”
U ovom koraku pazi da ne upadneš u zamku da bez razmišljanja obećaš pomoć koju ne možeš obezbediti ili za koju prvo nisi proverio/proverila da li je dostupno i moguće rešenje u kontekstu tvoje organizacije

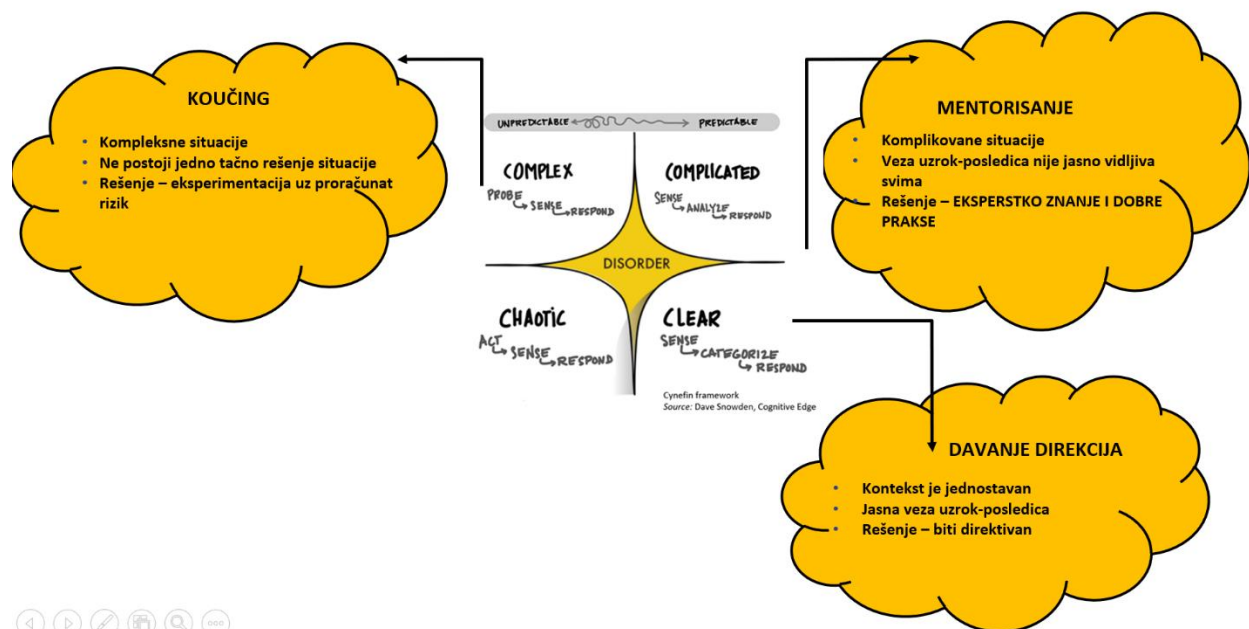
Cilj ovakvih razgovora je da motivišeš osobu na promenu i dobiješ njenu saglasnost i motivaciju da radi na određenom izazovu. Ukoliko najpre proveriš svoju perspektivu, zatim uvažiš tempo i mogućnosti osobe sa kojom pričaš povećavaš šansu za pozitivan ishod razgovora.

Kada si lider u ulozi kouča tvoj cilj je da usmeravaš osobu da samostalno preuzima i dizajnira korake ka svojoj promeni jer veruješ u snage i mogućnosti svojih koleginica i kolega uz uvažavanje potrebe za podrškom u meri koja je potrebna i korisna osobi sa kojom razgovaraš.

Važno: Ne ulećeš u deljenje saveta i predlaganje rešenja, ne preuzimaš odgovornost za promenu samo na sebe već podstićeš rast i razvoj svojih zaposlenih.

12. Koučing ili ne pitanje je sad

Cynefin model koji je predstavio Dave Snowden 2007 u [HBR članku](#) bazira se na **teoriji kompleksnosti**. To znači da lideri kada biraju leaderski stil koji žele da upotrebe najpre treba da se rukovode tipom situacije u kojoj se nalaze, odnosno važno je da uzmu u obzir kontekst koji utiče na tu situaciju.



Za situacije čiji je kontekst jednostavan, stabilan i postoji jasna veza između uzroka i posledice izbor je da lidera je prosto saopšti odgovor odnosno da direkciju u vidu konkretnog saveta. Primer ovakve situacije je kada zaposleni ima nedoumice vezano za određenu proceduru ili proces sasvim je jasno da tada lider jasno daje informacije oko procesa i procedure, jer apsolutno ne bi bilo smisleno da tu ulazi u proces koučinga ili mentorstva.

Kada je situacija sa kojom se zaposleni suočava komplikovana, ali i dalje postoji jasna veza između uzroka i posledice, postoji tačno rešenje/rešenja samo ih ne mogu svi uočiti izbor lidera je mentorisanje. Lider mentor nudi svoje ekspertske znanje i iskustvo kao odgovor na izazov. Primer je kada koleginica ili kolega žele da se posavetuju oko izbora specifičnog tehničkog rešenja. Tada iz uloge mentora lider radi analizu situacije kako bi se našlo tačno rešenje jedno ili više njih.

Većina situacija sa kojima se lideri susreću su **kompleksne**, a to znači da **ne postoji jedno tačno rešenje na dati izazov**. U takvim situacijama moguće je jedino **isprobati-eksperimentisati sa određenim rešenjem uz prethodno proračunat rizik**. Takve situacije su najbolji slučajevi za koučing.

Veoma često se u organizacijama se javljaju upravo kompleksne situacije jer podrazumevaju konstantne promene i neizvesnost. Iako se po inerciji u tim situacijama prvo javi potreba da damo direkciju i kažemo rešenje, zapravo je najbolji odgovor da strpljivo dopustimo da se adekvatan odgovor nađe kroz isprobavanje određenih ponašanja. Takve situacija je da kolega pita kako da poveća motivaciju i posvećenost svojih članova tima od kojih neki rade onlajn, a neki iz kancelarija. Dakle koučing je ovde metod izbora jer niti je očigledno šta je najbolje rešenje niti može postojati jedno tačno rešenje za sve timove.

Odgovor da li koučovati ili ne pre **treba bazirati na proceni kompleksnosti situacije** u kojoj smo, nego prema osobi preko puta nas.

Mentorisanje neka bude izbor onda kada smatraš da tvoje iskustvo i ekspertiza mogu dati tačno rešenje.

Koučing neka bude izbor svaki put kada najbolje rešenje tek treba pronaći.

Tipične situacije za korišćenje koučinga su:

- **Koučing za razvoj tehničke ekspertize**
- **Učenje novih veština**
- **Razvoj mekih veština**
- **Pomoć za razumevanje organizacione kulture**
- **Prevazilaženje barijera**
- **Promena u organizaciji**
- **Usaglašavanje sa organizacijskim vrednostima**
- **Priprema za buduće uloge**
- **Motivisanje i izgradnja angažmana**
- **Poboljšanje performansi**

Sve više kompanija uviđa benefite upotrebe koučinga. Ako si i ti jedan od lidera/liderki koji se kroz ovaj kurs prvi put susreće sa konceptom koučinga fer je reći da koučing zaista zahteva određene promene u samom majndsetu. Prirodno je i očekivano da se javi otpor. Da bi ovladala/ovladao veštinom koučinga moraćeš početi da ga primenjuješ, da eksperimentišeš i izgradiš svoj autentični koučing stil.

Ako ti zvuči zanimljivo da saznaš kako prevazići najčešće otpore u mišljenju lidera koji mogu biti prepreka primeni koučinga preporučujem da pročitaš ovaj [blog](#) verujem da će koristiti.

Nadam se da je sve što si do sada saznala/saznao pomoglo da uvidiš vrednost upotrebe koučing stila i da ćeš se odvažiti da kreneš sa eksperimentacijom upotrebe ove korisne veštine u svom radnom okruženju.
Srećno!