



www.skyisthelimit.org

Тел: 070 956 977

КОУЧ
ЕРА

Долните текстови за првпат
се објавени во 2004 во **КАПИТАЛ**

Поново се едитирани во 2009

Контакт: Виктор Куновски

Коучинг

вовед во новата лидерска и бизнис-корпоративна култура

(материјалот е креиран специјално за учесниците на егzekутивен коучинг воркшоп)

I. Вовед во КОУЧИНГОТ

1. Што е коучинг?
2. Бенефитите од коучингот
3. Која е разликата помеѓу автократски и коучинг менаџерски стил?
4. Како коучинг?

II. ГРОУ (G.R.O.W.) моделот,

1. Прва коучинг фаза-Формирање на целта (СМАРТ)
2. Втора фаза - Реалност
3. Трета фаза - Опции
4. Четврта фаза - Воља

I. Вовед во коучингот

Историјата на коучингот датира од времето на Сократ кој рекол:

- Немојам никого ништо да научам, мојам само да ги натерам да размислуваат.

1. Што е коучинг?

Народски речено, процесот на коучинг може да се крсти, **Отварање на очи**.

Во стилот на коучингот, јас нема веднаш да ви дадам дефиниција, туку прво ќе ви дадам некои информации кои ќе ви помогнат сами да ја креирате сопствената дефиниција.

За почеток ќе го опишам процесот на еден многу прост начин кој многу реално го отсликува она што се случува како реакција на коучингот.

Замислете дека вие или вашиот бизнис сте штотуку ископан дијамант. За обичниот човек вие изгледате како најобично стакло, прљаво, необработено и скоро безвредно. Коучингот е процес на брусење и полирање на дијамантот (вашиот бизнис и вработени). Коучот или коучинг тимот се луѓето кои го спроведуваат брусењето, тоа е нивна специјалност и професија, занает ако сакате.

Крајниот резултат на овој процес е вие и вашиот бизнис да засветат во целосна величественост на прекрасен драг камен.

Во македонско-англискиот речник, зборот коучинг се преведува како тренинг, но овој прецизен и буквален превод не му врши услуга и недоволно го опишува процесот на коучинг. Во македонскиот јазик има 2 фантастични збора кои извонредно го опишуваат процесот.

Првиот е **ВОДЕЊЕ** и вториот е **НАСОЧУВАЊЕ**.

Најинтересно од се е кога двата збора ќе се расцепкаат, тогаш го добиваат идеалниот смисол позади она што е коучингот.

ВО-ДЕЊЕ, или насочување на луѓето или бизнисите кон светлината и **НА-СОЧИВО**, или насочување и доближување на луѓето и организациите кон нивните сакани цели.

Дополнително би сакал да посочам на неколку работи.

Прво на фактот дека модерниот коучинг како професија е прилично млада гранка која е во подем во последните две три децении и како многу други работи, во литературата често се среќава под различни имиња и тоа понекогаш создава забуна кај недоволно запознаените. Некои од термините се:

Potential Enhancement - "Зголемување на потенцијалот".

Personal Performance Couselation - "Консултации за лични перформанси".

Executive Coaching - "Директорски или менаџерски коучинг"

Business Counselling - "Бизнис советување" Итн.

Второ, коучингот е легура, составена од неколку различни дисциплини и тоа:

спортскиот тренинг, психологијата и менаџментот.

Еве неколку различни дефиниции и толкувања за коучингот. Со ова и самиот читател или познавач на тематиката ќе може да ја создаде или ко-креира своја лична слика и мислење.

Дефиницијата што лично ја давам околу коучингот е следната:

Коучингот е водење или насочување на личноста или тимот, кон нејзината (нивната) посакувана цел, со исполнетост и уживање.

Еден од кумовите на модерниот коучинг, **Thimmoty Gallaway** го дефинира процесот вака:

” Коучингот е отклучување на потенцијалот кај личноста, со цел таа/тој да ги максимизираат своите лични и работни перформанси”.

Обрнете внимание на начинот на кој што Галавеј го користи зборот отклучува, алудирајќи на фактот дека потенцијалот е присутен, но неискористен во нас.

John Whitmore, некогашен партнер и колега на Галавеј вели:

”Коучингот е основниот менаџерски стил или алатка, за оптимизирање на потенцијалите и перформансите на луѓето”.

2. Бенефитите на коучингот

Дали знаете дека 7/8 седум осмини од тежината на една санта лед е невидлива над површината и потопена во вода?

Примерот со сантата е многу адекватен за опис на искористеноста на потенцијалот кај луѓето и бизнисите. Закопан, и латентен во секој од нас постои куп на неискористена енергија. Како санта лед користиме само фракција од она што го поседуваме.

Па каде е сиот тој потенцијал?

* * *

Тимоти Галавеј кого го споменав претходно се смета за еден од основоположниците на модерниот бизнис коучинг.

Во 1970 година, Тимоти бил успешен тениски тренер во САД.

Неговата љубопитност и креативност го донела до едно за него интересно прашање?

Како да ги зголеми перформансите и учењето кај своите студенти?

Со тек на работата открил дека кога го намалил нивото на давање инструкции и

наредби за тоа како треба да се одигра одреден удар во тенисот, а за возврат ја зголемувал свесноста и фокусот кај своите студенти, нивното ниво на учење и перформанси драстично се зголемило.

Двајца негови тениски ученици биле егzekутивни директори на тогаш сеуште нетрансформираниот телефонски гигант и монопол во САД, телекомуникациската компанија АТiТ. Фасцинирани од необичниот стил на Тимоти и ефектите од истиот, го замолиле да го примени истиот метод на подучување во еден одсек во компанијата. Резултатите биле над сите очекувања. После ова, како што викаат, се е историја.

Денес, според Брајан Трејси (Brajan Trejsi), коучингот е најбрзо растечка услужна дејност во светот, која во 2006 година имала пораст од 100%.

Во Септември 2004 објавен е таканаречен Бел Документ од страна на ЕЦИ- Европски Коучинг Институт кој вели:

После тренинг во дадена област, продуктивноста кај вработените пораснала во просек 22.4%. Кога тренингот бил дополнет со коучинг, продуктивноста во просек била зголемена за 88%.

Ова се феноменални 400% зголемени перформанси и само замислете што тоа би значело за вас и вашиот бизнис?

Во 2002 Квалификуваниот Манаџмент Институт ја објавува својата анкета наречена **коучингот при работа** во која што ги дава следниве податоци:

Од 280 анкетирани организации, 23% имаат коучинг програми во развојниот дел, а 44% користат коучинг по потреба.

Истата анкета покажува неверојатни 80% од анкетираниите менаџери, веруваат дека би имале добивка од константен коучинг на работното место. 93% од менаџерите веруваат дека коучингот треба да е достапен до сите нивоа во организациите.

Благодарение на ваквите бенефити од коучингот, мултинационални компании успешно соработуваат со коучинг тимови или индивидуални коучеви. Тие се свесни за потенцијалот и ефектот што коучинг процесот може да го ослободи од нивните вработени и менаџери.

Во Септември 2007 ДИАГЕО (глобален светски лидер во индустријата со алкохолни пијалоци) мултинационална компанија со 23 000 вработени, поддржана од интернационален тим од 100 светски коучеви, почнува процес на промена на менаџерската култура, со цел да ги подобрат лидерските и коучинг способностите на своите 900 средни менаџери. Претходната година, истата компанија низ истиот процес

ги ставила своите 100 топ егзекутивци.

Мултинационални компании низ целиот свет на поголемо или помало ниво ги прават истите чекори.

Неколку елитни МБА програми во последните две години имаат коучинг во својот развоен програм, бидејќи идните лидери и менаџери ќе мора да бидат и одлични коучеви.

Слично на големите светски фудбалски тимови и воопшто големите спортисти и институции, бизнис лидерите ја согледуваат големината на коучингот во работната средина и едноставно ја користат за бенефит на организацијата и себе си.

Листа на придобивките на Бизнис коучингот:

- Превземање на повеќе, подобри и помудри акции-постапки
- Градење лидерство и лидерски квалитети
- Градење на тимскиот дух
- Развивање на неопходната дисциплина и давање насока на бизнисот
- Постигнување - произведување на повеќе и во пократок временски рок
- Донесување на поквалитетни одлуки за вас и бизнисот што го раководите
- започнување на нов бизнис и претворање на истиот во успех
- воспоставување рамнотежа меѓу работата и приватниот живот
- полесно соочување со отпуштањата во вашата компанија и останатите промени
- прецизно и темелно планирање, градење на бизнис стратегија
- како да соработувате и комуницирате полесно со вашите вработени, партнери и соработници
- намалување на стесот при работата итн.

Со коучингот можете да ја развиете неопходната **ДИСЦИПЛИНА** потребна за извршување на должностите во било кој дел од животот, во работење, во учење, во добар граѓанин, во спорт, во љубов, во уживање ...

Како, за се во животот, портебен е ПРАВЕЦ = ЦЕЛ = ГОЛ.

Коучингот ви помага да го изградите начинот на давање **ПРАВЕЦ/ЦЕЛ** и постигање на резултати во вашиот живот, во било кој дел од него.

Доколку не знаете каде одите и што е вашата цел, тогаш сте како пушка што пука во празно, без ефект, само бесцелно трошите енергија.

Замислете фудбалски натпревар доколку се тргнат стивите???

Со коучингот се стига до студентски осмици, деветки и многу често десетки. Се постигнуваат максималните успеси и перформанси кај една личност или тим/екипа.

Споделувајќи го сопственото искуство, можам со апсолутна сигурност да кажам дека најдобрите резултати во мојот живот (и на работен и на личен план) сум ги постигнал

со помош на коучингот и со асистенција на мојот коуч.

3. Разликата помеѓу автократски менаџерски стил и коучинг менаџерски стил

За поуспешно одговорање на ова прашање, погледнете ја следната табела, која е дел од студија направена во **IBM** кон крајот на осумдесетите. Резултати со слични бројки се добиени и во една понова студија направена за Англиските пошти "**UK Post Office**".

За оваа цел биле замени три групи на вработени. На првата група задачата им била само кажана, на втората, кажана и покажана, а третата група била коучирана. Процентуално е дадено колку вработените успеале да запамтат од инструкциите.

	Запамтено после 3 недели	Запамтено после 3 месеци
Кажано или наредено	70 %	10%
Кажано и покажано	72%	32%
Искусствено учење-Коучинг	85%	65%

John Whitmore "Coaching for Performance- A practical guide to growing your own skills", 1992
Nicholas Bradley Publishing LTD

Една карактеристика на автократскиот менаџерски стил е еднонасочноста во односот менаџер-работник, најчесто искажана со:

- Направи го ова на овој начин или
- Оваа работа се извршува овака, итн.

Притоа менаџерот кажува или кажува и покажува.

Најчесто ова е прифатено како наредба, што всушност и е, а работникот истата ја извршува. При ваквиот однос само едно е сигурно, дека менаџерот или босот ја има целата контрола во свои раце.

Притоа најчесто е целосно скокнат еден исклучително важен креативен, продуктивен и информативен процес. Всушност се скока коучингот, а еве што се губи при ваквиот однос:

1. При давањето на наредба или инструкција од горенаведената природа (без разлика на тоа колку чувствително таа е пренесена) како прво и најосновно се губи (му се одзема) личниот избор, на работникот или асистентот да биде дел од целокупниот креативно - производствен процес.

Психолошки гледано со губењето, т.е. одземањето на изборот, се намалува креативноста, мотивацијата и најбитно од се **одговорноста** на работникот кон извршување на дадената наредба-работа.

Во овој случај целата одговорност е на грбот на менаџерот кој ја дал наредбата, работникот е само пасивен извршител.

Доколку крајниот резултат е незадоволителен, работникот е изземен од

одговорноста и најчесто лесно ќе се оправда:

- Вие ми рековте да го направам тоа на овој начин

2. Само за момент замислете колку дневни наредби би требал да даде линискиот менаџер или сопственикот на некој погон во кој што се вработени 15-20 лугје и колку време ќе му одземе сето тоа?

Во бизнисите и организациите каде што се практикува автократскиот менаџерски стил, менаџерите се константно окупирани со решавање на разноразни проблеми или таканаречено “гаснење на пожари”. Превземањето на голем дел од одлуките го намалува квалитетното време во кое менаџерите ќе размислуваат за стратегијата на компанијата, новите производи, маркети итн.

Доколку за момент повторно ја погледнете табелата, ќе уочите каков намален ефект врз меморијата имаат методите на тренинг, обука или насочување кои се потпираат на кажување или кажување и покажување.

Менаџерите кои се потпираат исклучиво на овие две методи, константно ќе треба да трчаат позади своите вработени и да им кажуваат што да прават.

Понатаму, доколку ваквиот начин на менаџирање се претвори во навика и долгорочна пракса, во компанијата се создава атмосфера на пасивна зависност, на големи татковци (бос/менаџер) и мали синови и ќерки, во кои работниците се неспособни да размислуваат, одлучуваат и превземаат одговорности за своите постапки.

Додатно на ова, од страна на работникот, се формира одбивност, љутина и саботажа кон самата работа, поготово во случаи во кои работникот не се согласува со идејата или начинот на кој што треба да се изврши дадената цел. Овие емоции (несвесно или свесно) најчесто се проектираат и на самиот менаџер, а можете да замислите каков е нивниот ефект врз работната атмосфера и перформансите воопшто.

Дури и работникот да ја изврши во целост дадената инструкција, се поставува прашањето од каде знаел менаџерот дека истата работа не би можела подобро – поквалитетно да се изврши?

Доколку пак менаџерот ја препушта целата одговорност во рацете на работникот, постои голем ризик за обајцата, за менаџерот, бидејќи ја изгубил контролата над одговорноста, а работникот може да изработи нешто под стандардите поради недостаток на **свесност** околу многу аспекти на зададената цел.

При коучинг менаџерскиот стил, интеракцијата помеѓу двете личност овозможува ем работникот да биде запознаен со потребите на менаџерот и компанијата, ем да има чиста цел која ќе ги задоволува стандардите на компанијата.

Притоа неговата свесност кон дадената цел е зголемена, а со тоа и неговите лични одговорност се потенцирани.

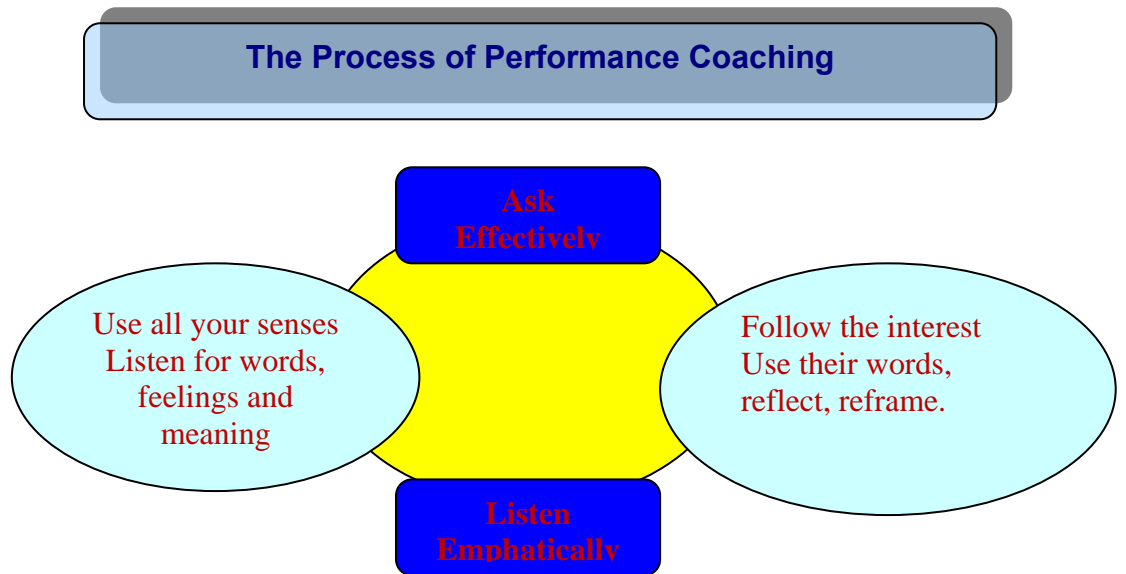
Менаџерот од друга страна е целосно запознаен со мислењата, идеите и начинот на кој што работата ќе биде извршена и е ослободен од дел од одговорноста која во овој случај ја споделува со работникот.

Менаџерот е автоматски ослободен, порелаксиран и има повеќе време за стратешко размислување.

Замислете само колкав товар или стрес е ослободен од неговиот грб.

Коучинг менаџерскиот стил создава една поздрава, покреативна и попродуктивна врска на релацијата менаџер – вработен, во која што се формира дух на заедништво, партнерство и соработка.

4. Како коучинг



Слушање во коучингот

Коучингот има две главни цели. Тие се зголемување на свесноста и одговорноста кај коучираните.

Но пред да одиме на деталите и описот на еден од коучинг моделите кои се користат во секојдневието би требало да напоменам неколку клучни работи без кои коучингот е невозможен.

За успешно да водите неког кон одредена цел, вие прво треба да дознаете која е таа цел, т.е. што сака личноста.

Менаџерите кои раководат со тимови имаат одредени цели пропишани со бизнис плановите или стратегиските планови за развој. Сепак, едно е да се знае целта а друго е да се дојде до неа. Постои вештина која е неопходна за процесот на менаџирање да оди на повисоко ниво, те, во коучинг. Овде станува збор за комуникациската вештина на слушње.

Ќе си речете, дека ова ви е познато и дека можеби сте добар слушател, но ќе ве замолам да обрнете внимание на овие редови.

Слушањето или во овој случај доброто слушање, кое е непоходно доколку сакате да коучирате, е една од најтешките работи кои јас ги познавам и приметувам кај луѓето.

На работилниците за коучинг вештини кои ги оддржувам правам една вежба со која што сакам да демонстрирам што се случува секојдневно во нашите заемни комуникации.

Скоро без исклучок, после вежбава, констатациите во групата се следниве:

- за добро да се слуша потребна е голема концентрација и додатен напор, поготово доколку сме заморени или темата на говорникот не ни е од голем интерес
- луѓето прават сопствени толкувања или интерпретации на она што го чуле или жаргонски кажано, си прават свои филмови кои не се согласни со она што им е кажано
- Кога нешто не им е доволно јасно или не разбираат што им говори говорникот, слушателите многу често избегнуваат да прашаат за дополнителен опис и појаснување
- Кога пак слушателот е тој што не е добро разбран, многу често не се труди да ја разјасни ситуацијата.
- Поради сите овие чести појави во начинот на нашата комуникација, луѓето прават неверојатно многу *претпоставки*.

И тука доаѓаме до една извонредно важна состојба во процесот на комуницирање, а уште поважна од гледна точка на коучинг.

Претпоставките се еден од најчестите но и најголемите проблеми во комуникацијата помеѓу луѓето. Тие се како да играте црно или црвено во рулетот. Шансите за точно или неточно ви се 50%. Во процесот на коучирање, тоа значи дека доколку го базирате коучингот врз претпоставки, подобро е да се занимавате со нешто друго бидејќи, коучунгот и претпоставките не идат заедно. Комуникацијата на менаџерот со коучираната личност не ни може да се оцени како коучинг. Тоа е во најдобар случај процес на наредување или кажување, но не и на коучирање. За ефектот од ова повторно видете ја табелата од страна 6.

Ова не остава на фактот дека коучунгот е неодоив од прецизно и добро слушање, прочистен од нејасноти, претпоставки нечистоти кои ја реметат чистата комуникација.

Практичник:

Во наредните неколку дена, обрнете внимание на начинот на кој што комуницирате со луѓето.

Колку често правите претпоставки? Дајте си оценка од 1 до 10.

Што треба да промените и превземете со цел да го намалите нивото на

претпоставување во вашата комуникација?

Кога нешто не ви е доволно јасно или чисто во комуникацискиот канал, како се однесувате?

- а) не прашувате за појаснување и молчите
- б) барате од вашиот соговорник да ви ја објасни подетално состојбата
- в) се повлекувате и станувате незаинтересиран/а?
- г) друго

Опишете го детално во 10ина реченици вашиот стил во вакви ситуации.

Кога некој со кого што зборувате, гледате дека не ве разбира или погрешно ве разбира или погрешно ве интерпретира, што правите?

- а) го игнорирате и продолжувате
- б) го поправате и дополнително му објаснувате
- в) се фрустрирате и се откажувате
- г) друго

Опишете го детално во 10ина реченици вашиот стил во вакви ситуации.

Во вакви ситуации користете ги следниве реченици и прашања, кои вие можете да ги модифицирате по свој терк и креативно да импровизирате.

Во ситуација кога некој брзо збори или не го разбирате:

- Извинете, не ми е јасно што ми кажувате, дали можете да ми објасните дополнително?

Кога концентрацијата ви е намалена и не сте дослушале:

- Извини, дали може да ми го повторите и/или појасните последниот дел од она што го рековте.

Доколку не сте сигурни дали она што го разбирате е она што соговорникот ви го говори:

- Само да проверам дали добро те разбираам. Она што ми кажуваш е АВВ... Дали точно сум те разбрал?

Кога сум изморен, понекогаш им кажувам на луѓето дека едноставно мојот капацитет во даден момент е под потребното ниво за да ги разберам, и барам одложување на

комуникацијата или одредена пауза за да се одморам.

Дополнително, учесниците на работилниците потврдуваат дека многу од нив кога некои работи не им се јасни или нешто не разбираат, не бараат дополнително објаснување бидејќи се срамат или плашат да не бидат оценети како, смотани, незаинтересирани или глупи.

Тука им сугерирам дека доколку сакаат добро да го разберат соговорникот или добро да бидат разбрани ќе мора да го пребродат стравот и срамот и едноставно да си дозволат да бидат смотани или глупави се додека работите не им станат јасни и чисти.

Користење на јазикот како моќно оружје

Обидете се да ја почувствувате енергијата кога некој ви се обраќа со македонче и со Македонец. Како се чувствувате во првиот, а како во вториот случај.

Кога се осекате посилен, помоќен и поголем?

Јазикот и зборовите имаат неверојатно значење и моќ во процесот на коучинг и лидерство.

Тие се како магија. Горниот пример кој е многу реален и на жал сеуште многу чест кај нас, ја илустрира моќта на зборот кој го користиме.

Употребениот збор во говорот, а и во мислите е тој што ја дава насоката и фокусот кон нашата цел кон која се движиме.

Многу често ги слушам родителите или бабите/дедовците како им викаат на своите деца додека ги шетаат низ парк:

- Немој тоа, пази таму, не така... Не само што ги рестриктираат малишаните во нивното движење, ја кочат нивната креативност туку и ги плашат кутрите деца од рана возраст. Така и ги програмираат на НЕ ситуации. Кога истиве ќе пораснат, го минуваат животот исплашени и без доволна храброст да влезат во нови и неоткриени предели.

Некои од овие Македонци, кога ќе пораснат живеат НЕ животи од типот:

Абе ова НЕ е држава, НЕма фајде од ова, НЕ не бива, НЕма пари, НЕможе и да не набројувам.

Па нормално, ако се фокусираме на НЕ, тоа најчесто и ни се случува.

Фокусот ја креира нашата реалност, т.е. мислите и зборовите кои ги користиме ја креираат истата.

Суеверието функционира токму на овој принцип. Ако некој верува дека црната мачка ќе му донесе беља, неговите мисли го фокусираат на бељата и тој/таа од целокупното постоење на добри, лоши, црни и бели настани, се фокусира на бељата и нормално

дека со фокусот таа и си доаѓа.

Запомнете,

Јазикот и зборовите го даваат фокусот и ни ги одредуваат целите.

Ако ви поставм прашање: ***Како можете да ја завршите работава без ниедна грешка?***

На што сум ве фокусирал?

Прашањето е како да сум ве ставил во стапица, а стапицата се последните зборови, **без ниедна грешка.**

Дали се сеќавате на ситуација кога вашите родители ви викале:

- Пази на вазната (чашата) на масата...

Јас се сеќавам на неколку. Обавезно сум ја кршел истата на масата.

Баш заради овие работи, треба да се научиме и да вежбаеме да користиме и креираме, моќни, суперлативни реченици и прашања.

Менаџерите, едукаторите и лидерите треба да ги збогатат своите прашања со суперлативи кои даваат повисок фокус и поголема енергија. Ова е поготово важно во процесите на коучирање, прашањата кои се исполнети со суперлативи им даваат додатна моќ и мотивација на коучираните.

Ќе го илустрирам ова со неколку примери. Ќе земам едно најпросто, корисно коучинг прашање:

Како да го направиме ова?

Одговорот на ова прашање и превземената акција ќе донесат одредени резултати без сомнение. Сепак ова е обично прашање кое ќе ги фокусира луѓето само на обични резултати. Но замислете доколку го збогатам прашањето со неколку суперлативи од типот на најдобри, подобри итн:

Како да го направиме ова, со цел да ги постигнеме најдобрите резултати?

Ова збогатено прашање, го збогатува фокусот, го подигнува нивото на целта и како резултат на ова и самите крајни резултати ќе бидат подобри.

Ако се потрудам уште малку, тоа би изгледало вака:

Како да го направиме ова, со цел да ги постигнеме најдобрите резултати, да учиме

од процесот и да уживаме во работата?

Како на тројката да сте додале малку повеќе квалитет па станала четворка или петка. Во коучингот велат, решението на одреден проблем е во прашањето. Што помоќно прашање, тоа помоќно решение и резултати.

Дополнително, кога менаџирате, а посебно кога коучирате треба да обрнете внимание на тоа какви прашања користите во ситуација кога вработение прават грешки. Дали користите прашања кои креираат страв, осуда и ги плашат луѓето, или вашите прашања се ориентирани кон решението и даваат можност за учење и напредок.

Коучинг прашања, кои даваат дирекција и усмеруваат кон учење и решавање на проблемот	Штетни прашања, кои создаваат вина, го исцрпуваат човекот и системот и се тотално неефикасни, ниту пак водат кон учење и решение на проблемот.
Како ќе го направиш ова следниот пат? Како би го направил ова поинаку? Што научи од оваа грешка?	Зошто си го направил ова? Кој е крив овде? Чија е оваа грешка? Зошто продажбата не е подигната, покрај големите пари потрошени на маркетинг?

Велат дека **“Зошто”** прашањето е најчесто користеното прашање во бизнисот. Ова прашање е воедно едно од најнекорисните прашања доколку коучирате, а и воопшто. Ги фокусира луѓето кон нивната слабост, грешка и на тој начин ги ослабува биквално и енергетски.

Кога некој ќе ве праша. **Зошто си го направил ова?** Вие најчесто ќе бидете под притисок да се извадите и почнувате да се правдате. Тоа ви ја црпи енергијата, ве фокусира на проблемот, мааната кој ја имате, но не и на решението на проблемот. Кое е фајдето на еден менаџер ако ве фокусира на проблемот, а не на решението или целта која сакате да ја остварите. Тотално трошење на време и енергија.

Токму заради ова, ве повикувам да внимавате какви прашања користите додека менаџирате со луѓето и со себе?

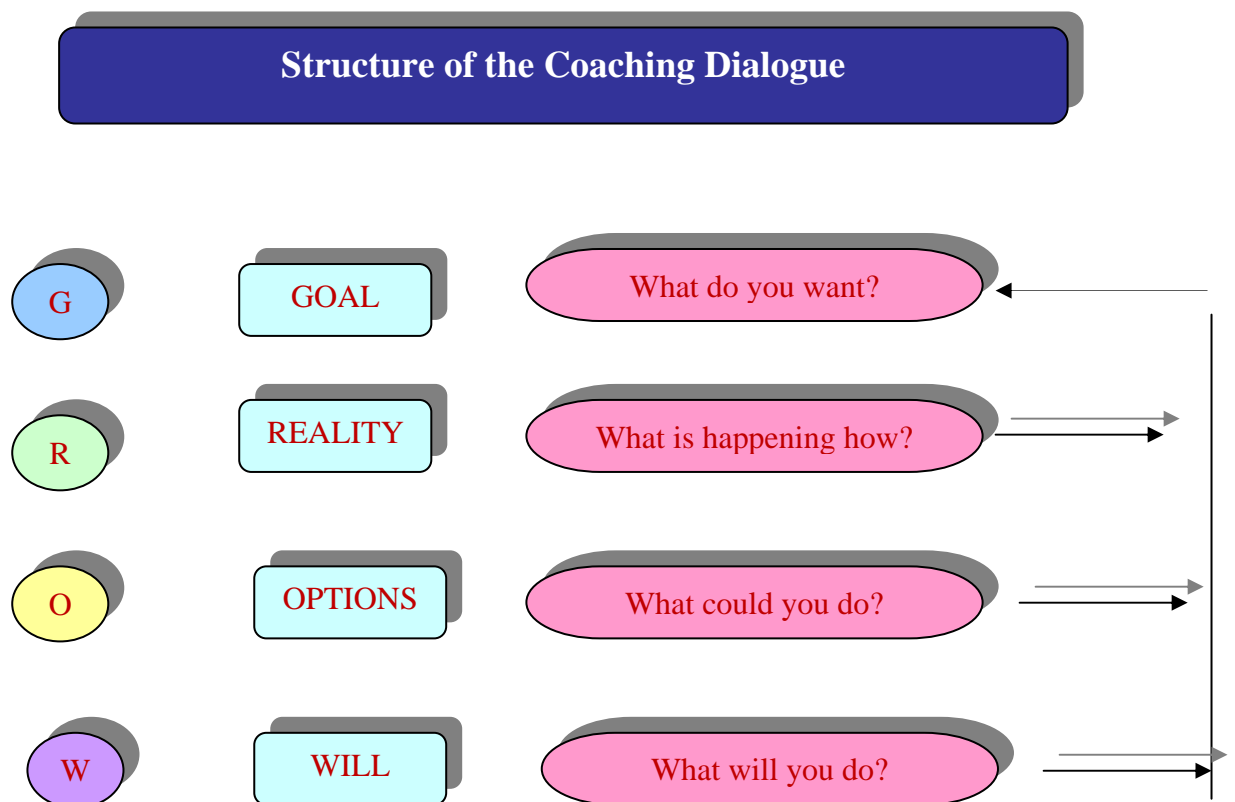
II. Основите на коучинг процесот

Постојат неколку различни модели кои се користат во коучингот.

Еден од нив е ГРОВ (GROW) кој е развиен од Џон Витмор. Друг модел е ЕХАЦТ (EXACT) итн.

Лично го практикувам првиот и сметам дека е извонредно ефикасен и пред се едноставен. Токму овој модел и ќе го опишам.

ГРОВ (GROW) е инаку кратенка од Goal или Цел, Reality или Реалност, Опции или Options И воља или Will



1. Прва коучинг фаза, Формирање на целта, SMART Goal

Како што напоменав погоре, целта на коучингот е да го насочува

работникот/студентот/спортистот кон зададената цел и нејзино остварување

Како коуч, (менаџерот мо же да го применува истиот принцип) јас се трудам да го

минимизирам давањето на совети-сугестии и едноставно со прецизни прашања го насочувам и мотивирам клиентот, а самиот тој/таа со своите одговори ја креира целта, насоката и правецот на своите постапки. Со ова расте свесноста и одговорноста на работникот околу извршувањето на работата.

Првиот чекор при коучирањето, односно насочувањето на енергијата во еден правец и таканаречената **”GOAL”** фаза на креирање на **”Целта”**.

Кристално формирана цел, е менаџерскиот клуч за понатамошното водење и служи како патоказ. Тоа е метата или голот, која е неопходна за било кој менаџер или бизнис стратег.

Постоењето на целта го дава правецот во кој бизнисот треба да се насочува.

Без разлика дали целта е мала/краткорочна или голема/долгорочна, повторувам, таа е неопходна.

Луѓето или бизнисите со недефинирана и прецизно зацртана цел можат да потрошат многу време, пари и енергија на зборување и вртење во круг, кое на крајот на краиштата тешко да донесе успех.

Тоа е нормална појава доколку не се знае каде **точно** се оди.

Цената што вака организираните (дезорганизиран) бизниси го плаќаат, е неверојатно висока, што од изгубено време, непрецизни договори, додатни фрустрации итн.

Доколку се работи за производствен процес или изградба, (како за пример), непрецизно поставените цели даваат грешни производи и на крајот на краиштата ја зголемуваат цената на финалниот производ, конкурентноста е афектирана, се губи пазарот итн.

Искуството ми покажува дека голем број луѓе имаат напор при оформување и конкретизирање на целта и најчесто се спремни со саати да зборуваат околу нешто, но никако да го конкретизираат.

Лично, додека коучирам некого се додека крајната цел не е прецизирана и кристално оформена, често се осеќам збунет, а неретко имам сензација на вртоглавица.

Претпоставувам дека вака најверојатно се осеќа и коучираниот, чија ментална состојба, доколку не се избистри и втемели како чиста цел, најверојатно ќе го афектира неговиот работен/производствен живот.

Од гледна точка на набљудувач ваквите клиенти изгледаат како да ја расфрлаат својата енергија во најразлични правци и бесцелно ја трошат, а главите или идеите им се некаде во магла или облаци, неспоени со земјата или нешто конкретно.

Она што е многу важно е фактот што во моментите во кои што клиентите успеваат да ја зацртаат и специфицираат сопствената цел која тие сами ја одбираат, работа на коучот завзема многу поедноставен тек. (нормална појава во коучирањето)

Како што е напоменато во предходниот текст (**Која е разликата помеѓу автократски менаџерски стил и коучинг менаџерски стил?**), формирањето на целта е од непроценливо значење, еве и зашто?

Како прво, чисто зацртаната цел го води коучираниот во прецизно одреден правец кој самиот (или во заедничка соработка со менаџерот) го одбрал и одлучил да го

спроведува. Значи целата енергија е насочена кон една единствена точка (остварување на зададеното). Вака зацртаната цел му овозможува на работникот да го фокусира сиот свој напор и знаење во тој правец. Му ја дава многу потребната дисциплина/самодисциплина, мотивација и енергијата на предизвикот.

Непостоенето на специфицирана цел е рак рана за било кој вид на бизнис или воопшто. Бизнисите и луѓето без цел, стануваат жртви на надворешните влијанија кои ги опкружуваат.

На почетокот на сесијата (или на почетокот кога менаџерот и работникот ја поставуваат целта) нормално е целта да е недоволно јасна, непрецизна и нерафинирана. Многу често коучираниот, а и менаџерот лутаат во оваа фаза околу поставувањето на целта.

Вака непрецизираната цел, прво е некорисна, непрактична и е како магла за умот, а енергијата на работникот, е расфрлана и помалку ефективна - нефокусирана.

Второ, менаџерот е недоволно запознаен со работата на работникот.

Значи, целта на коучот/менаџерот во оваа фаза е да го доведеа работникот до целта која ќе биде бистра како солза. Овој дел во литературата е познат како СМАРТ, чиј прв чекор е:

“S – Specific/Специфицирање на целта “.

Специфичната цел е: **да го зголемиме производството или да се подобри комуникацијата со средниот менаџмент** итн. Но со специфицирањето на целта работата сеуште не е завршена. Горенаведените примери се недоволно корисни доколку не се мерливи И временски одредени. Затоа следниот чекор е да се измери зададената цел од типот: **Колку проценти повеќе сакаш да произведеш? Или Колку кила сакаш да ослабиш?**

Ова се прави со цел да се измери резултатот што работникот сака да го постигне. Ова додатно ќе го води во насоката на целта и тој/таа ќе имаат мерлива цел “

M – Mesurable/Мерлив “. Мерливоста на целта ја зголемува додатно мотивацијата и предизвикот кај коучираната личност.

Понатаму, целта мора да е **достиглива (attainable) – А** и **Реална – R**. Ако не е достиглива тогаш нема надеж, ако не е реална, целта е неостварлива, на пример “: да станете лидери на Македонскиот пазар за пиво со едногодишна маркетиншка кампања, а сте нов производител со нов производ И вашите конкуренти тоа го правеле со години!!!

Ова е типично нереална цел, дури и да сте гигант во пивската индустрија.

Последна работа во оваа фаза на втемелувањето на целта, е поставување на временските граници кај клиентот за постигање на истата. **T – Time Phased**

Со поставување на границите, кај работникот/коучираните се креира една атмосфера на натпреварување со себе и времето, кое додатно го стимулира и мотивира.

Доколку овии временски граници на се постават, работникот/клиентот, може да залута, занесено во бесконечното одлагање на постигнувањето на саканата цел.

Како заклучок, добро формирана цел изгледа овака:

Да го зголемиме производството за 23% во наредните 12 месеци.

Да отвориме 3 нови продажни салони во следните 3 Години.

Во добро организираните бизниси каде што постојат бизнис планови и стратегии и каде што истите и се имплементираат, одредени цели се формирани и прецизирани многу однапред. Дури и во вакви услови коучингот е мошне корисен.

Пример за коучирање кон цел која ги има СМАРТ квалитетите:

Менаџер: Што е твојата задача-цел денеска?

Работник: Да ја свршам работата за Муштеријата бр1.

Нечиста, непрецизна и нејасна цел, макар од гледна точка на менаџерот, а работникот е недоволно вклучен во процесот.

М: Што конкретно е тоа?

Р: Да ја направам дрвената маса.

Непрецизирана докрај цел

М: Која форма ќе има масата?

Р: Ќе биде правоаголна и со четири челични ногарки.

Целта е малку почиста бидејќи е мерлива на извесен начин.

М: Додатно се слушнав со Муштеријата бр1, инсистира на дрвени ногарки.

Р: Во ред, ќе биде со дрвени ногарки. **Специфицирана цел**

М: Дали ќе имаш проблем со тоа?

Р: Не гледам проблем, освен во спојувањето на дрвените ногарки.

На модифицираната цел И новата ситуација повторно се приоѓа со прашање.

М: Како ќе го вршиш спојувањето? На кој начин?

Со ова прашање менаџерот добива информација за начинот на работа на својот работник, го вклучува потемелно во креативниот процес (со ова се зголемува мотивацијата).

Вработениот превзема дел од одговорноста и станува посвесен околу методот со кој што ќе се служи при работата.

Р: Ќе користам метода која нема да ги покажува штрафовите.

М: Дали може тоа да ја држи масата? Итн.

М: Во колку часот очекуваш да ја завршиш работата?

Со ова се даваат временски граници за завршување на проектот, а работникот станува додатно свесен за својата одговорност и временското завршување на целта.

Р: Ми требаат неколку саати

Ваков одговор не е прецизен и може да предизвика одолговлечување доколку се работи за долгорочна цел. Додатно работникот не е докрај обврзан И неговата одговорност за навремено извршување на работата е намалена.

М: Во колку саат најрано мислиш дека ќе стигнеш?

Р: Во 4:00

Достиглива и Временски ограничена цел

Со оглед на тоа дека прашањата се основата на коучингот и се тие кои го водат процесот, ова е листа на корисни прашања кои менаџерот може да ги користи во првата фаза:

Што или која е твојата цел?

Што конкретно сакаш да постигнаш?

Како ќе изгледа крајниот резултат?

Што конкретно правиш или превземаш за постигање на целта?

На кој начин или како ќе го постигнеш тоа?

До кога точно сакаш да ја постигнеш целта?

Прашањата од ваков тип се клучни, а со одговорите што би следеле, покрај информациите што менаџерот ќе ги собере, и самиот вработен при размислувањето за истиве одговори ќе добие додатна свесност околу сопствените одговорности кон постигање на зацртаната цел.

2. Втора Фаза: Реалност

Пред извесно време се запознав и му понудив коучинг сесија на еден пријатен млад Македонец.

Неговата цел, беше лесна за да се

Специфицира “да изгради викендичка“

Мерлива – “Двособен објект и градбата да достигне до карабина“

Attainable – Достиглива “ Да се изгради куќата”

Реална – Во моментот на одредување на целта, таа изгледаше реална, а примеров го посочувам како одличен показател за користноста на реалноста.

Time Phased - Лимитирана со време “ да се заврши во рок од година дена”

Откако завршивме со креирањето на целта, прејдов на прашањата околу реалноста.

Моето прашање беше “ **што освен идејата имаш направено до сега во однос на изградбата?** “

Помалку наивно И доброчудно мојот соговорник одговори “па ништо.

Следеа моите прашања околу финансиите, Кои се покажаа на нула во моментот и дали е контактиран проектант кој би го направил планот за куќата. Одговорот и тука беше негативен.

Помалку сурова, но фазата на реалност ја има токму таа цел. Не се прави тоа со намера да се демотивира работникот или клиентот, туку едноставно да се доведат работите во реална почетна фаза, од која ќе се почне со здрав чекор напред, а не со

главата во облаци (вака потешко се стига до целите).

Замислете ја ситуацијата некој да има за цел да стане алпиниста (прекрасна специфицирана цел) и како почетна точка за освојување го избере Еверест (мерлива и достиглива) и тоа да го постигне за 5 (временски измерена) дена???

Целта е далеку од реална, а во овој случај дури може и да е самодеструктивна.

Во случајот со мојот соговорник, тој на извесен начин слета и ја допре замјата.

Од ова искуство сметам дека тој доби неколку корисни информации, а и го помрдна датумот за достигнување на целта за малку понатаму. Најважно од се беше неговото соочување со тоа што тој направил и што допрва треба да прави.

Во претходната глава го објаснив првиот чекор во коучирањето.

Ја илустрирав таканаречената ГОЛ фаза, која е една од четирите во процесот ГРОВ (GROW на англиски).

Следниот чекор е фазата на РЕАЛНОСТА, после која следат фазите на ОПЦИИ И крајната фаза на ВОЉА или извршување.

Кога еднаш целта ќе биде дефинирана, следува процесот на реално набљудување и оценување на моменталната ситуација.

Се смета дека ЦЕЛТА-ГОЛОТ не може да биде прецизно разберен и конкретизиран се додека не се провери реалноста на ситуацијата. Кога реалноста е внесена во целата слика, тогаш ЦЕЛТА може да се набљудува поостро, па дури и да се промени дел од неа бидејќи кога првично била пресметана, извесни елементи не биле присутни.

Најважниот критериум за испитување на реалноста е објективноста која е подложна на големи пореметувачи од типот на лични и групни мислења, судови, очекувања, предрасуди, грижи надежи и стравови.

Во вакви околности менаџерот-коуч, треба да покаже лидерски квалитети од типот на интегритет, трпение, внимание, хуманост...и да се труди да биде максимално независен во процесот на поставување на прашањата и примањето на одговорите. Во исто време тој треба да го охрабрува работникот да дава што е можно повеќе одговори кои сликовито ќе ја **објаснат-илустрираат** ситуацијата.

Паралелно, треба специјално да се внимава прашањата да не го наведуваат работникот во ќорсокак во кој тој би се осеќал критикуван или укорен и би се вадел-оправдувал за своите постапки, мислења и идеи. Оваквиот пристап го охрабрува работникот, му создава почиста слика околу што се треба да превзема, дополнително го ангажира во процесот, му ја зголемува самодовербата, а паралелно со тоа и мотивацијата.

За да го појаснам ова ќе дадам пример:

Какво фајде би имал било кој работник или менаџер, доколку по завршување на неговото презентирање добие еднострана критика дека неговата презентација-работа била ЛОША или неадекватна (ова повеќе личи на автократски настап со критика).

Спротивно од критиката, (коучирање) доколку на пример се искористи прашање од типот “што мислиш за твојата презентација?”, проследено со “дали би додал или изменил нешто?” работникот, самостојно преку одговорот ќе добие констатации дека

неговата презентација била добро структурирана, монотона, кратка и под нивото на разбирање на публиката... На овој начин истиот е во многу подобра ситуација да се подобри во иднина.

Посебно внимание овде треба да се обрне кон прашалните зборови кои се користат. Прашалникот ЗАШТО е прилично остра форма и се внимава да не се структурира реченицата со него.

Доколку ве прашам “Зашто го читате овој текст?” најверојатно најголем дел од вашиот одговор ќе биде во самоодбрана и оправдување и нема да ви овозможи да ги откриете или набљудувате корисните страни од него.

Но доколку ве Прашам “ **Што наоѓате интересно во текстот?** “ или пак “ **На кој начин можете да го искористите она што е напишано?** “ сигурно ќе бидете во поповолна ситуација во која нема да имате потреба да се оправдате пред мене и ќе се концентрирате повеќе на текстот и на тоа што можете да извадите корисно од него.

Затоа најчесто во овој циклус се користат прашалните зборови ШТО, КОГА, КАДЕ, КОЈ и КОЛКУ.

Извонредно прашање кое во фазата на реалност неверојатно помага е:

” **Кои или какви акции сте презеле до сега?**” (во однос на вашата ЦЕЛ).

или “ **Каков беше ефектот од превземената акција?**”.

Овие прешања ја потенцираат вредноста на акцијата и разликата помеѓу акцијата и размислувањето околу проблемите. Неретко луѓето со месеци трошат време и енергија размислувајќи околу извесна работа и дури кога ќе бидат прашани што направиле околу тоа, сваќаат дека всушност не превзеле никаква акција.

Доколку зададената цел го бара решението на одреден проблем, зачудувачки е како низ фазата на оценување и анализирање на реалноста, се изнајдува решението.

Во најголемиот број на бизнис коучинг сценарија , реалноста ќе биде ориентирана околу фактите и фигурите, инцидентите што настанале, превземените акции, препреките што го пореметуваат или успоруваат процесот, работниците што се на теренот и материјалите потребни и набавени.

Пример за фазата на реалност:

Менаџер: Сега е 10:00 часот, што имаш направено досега околу масата?

Работник: Ги имам, земено димензиите И дрвото е измерено.

М: Дали е исечено?

Р: Сега започнувам со тоа.

М: Колку време ти е потребно за тоа?

Р: Околу 3 часа

М: Што дополнително треба да се направи со дрвото пред да се спојува?

Р: Ќе треба да се избушат дрвените ногарки.

М: Со каков лак ќе го лакираш дрвото И како ќе ја шмирглаш?

Р: Ќе ја шмирглам откако ќе се исуши лепакот, а ќе ја лакирам со потемен лак, број

17.

М: Колку време е потребно за сето тоа.

Р: За сушење на лепакот и лакот се потребни 24 часа, плус уште саат за шмирглање.

во фазата на ЦЕЛТА, работникот процени дека ќе ја заврши масата до 4:00 часот попладне. Со проценка на реалноста, увидливо е дека ќе му требаат најмалку 24+3+1 часа.

Р: Најверојатно ќе може да ја завршам масата до утре во 4:00 Сега целта е реално поместена во друг пореален временски рок, а работникот и менаџерот имаат попрецизна

слика околу целиот процес и постапка на извршување.

Дополнителен пример

Еден млад предприемач, сопственик на ИТ продавница на својата коучинг сесија вика:

- Мојата цел е да ја зголемам продажбата во мојата продавница.

Го прашав за колку проценти сака да ја зголеми и во кој период.

Ми одговори дека сака да ја зголеми за 40% во период од 12 месеци.

Целта беше, специфична, мерлива, достиглива, изгледаше реална и беше и временски измерена.

Сепак мојата должност како коуч беше и да ја проверам реалноста на истата.

Го прашав дали има податоци за тоа колку била целокупната продажба во претходната година и колку проценти повеќе била зголемена продажбата во споредба со годината пред тоа?

Прво беше малку зачуден но веднаш свати дека не ги има овие податоци.

Во консултација со својот сметководител, дозна дека продажбата во изминатите 12 месеци била зголемена само за 12% во споредба со претходната година.

Оваа обична и едноставна коучинг интервенција на крајот беше мошне корисна за него. Тој свати дека неговата посакувана цел е малку преголем и нереален залак за неговиот бизнис. На крај ја помести својата годишна амбиција на и не така лоши 20%.

3. Трета фаза, Опциите што ги имате

Фазата на ОПЦИИ, е континуитет на претходните две.

Целта на оваа фаза не е да го најде “правото решение – одговор” туку да изнајде што е можно повеќе алтернативни правци за превземање на акци. Бројот на опции е поважен од квалитетот на било која од нив, бидејќи од листата на креативните можности (опции) специфичните акции ќе бидат превземени.

Менаџерот-Коуч, треба да биде внимателен во оваа фаза и да ги извлече најдобрите можни опции од работникот поединец или од целиот тим што го менаџира. За да го постигне ова менаџерот треба да креира атмосфера во која работникот(групата) ќе се чувствува сигурен да ги изложи своите креативни размислувања или забелешки без страв од осудување, исмејување, критика или било каков друг вид на казнителни

инхибиторни чувства.

Сите сугестии, без разлика на нивната смисол треба да бидат респективно забележани.

Изборот на најприфатливите ќе следи податаму.

Еден од најголемите проблеми и фактор кои го попречуваат формирањето на креативните можности(опции) во бизнис или други услови, се **претпоставките**, кои сите ние како багаж ги носиме со нас, како например:

Тоа неможе да се направи,

Неможе да се направи на тој начин

Клиентот никогаш нема да се сложи со тоа

Тоа ќе кошта многу

Неможеме да си го дозволиме времето, Парите...итн.

Конкуренцијата најверојатно размислувала за истото и многу други.

Само обрнете внимание на тоа дека сите од нив во себе содржат негативност и/или откажување кое претставува ментален блок за одење напред и превземање на соодветни, креативни одлуки.

Претпоставките не се ништо друго него непроверени информации за кои што сметаме дека се вистинити. Како такви, се многу штетни, некорисни и ја ограничуваат објективноста и реалноста на нештата. Добриот и мудар менаџер/коуч ќе внимава да не биде автократски поставен и догматски да се потпира на претпоставки и во вакви услови би поставувал прешања како:

Што ако имаш доволно голем буџет на располагање?

Што ако имаш повеќе вработени на располагање?

Што ако го знаеше одговорот? Каков би бил?

Доколку немаше препреки, како би изгледало сето тоа? Што би правел тогаш?

На овој начин се скокнува преку цензурирањето – забраните што рационалниот ум ги поставува и многу поквалитетни и покреативни идеи излегуваат на виделина.

Воедно, првичните блокови на кои се сметало дека постојат или го попречуваат остварувањето на целта, најчесто стануваат не толку страшни и полесни да се пребрдат.

Кога поготово се работи со гупа на тренирани, секогаш еден од членовите ќе понуди опција на која што другите никогаш не ни помислувале. Клучот е во внимателно поставување на прашањето.

Автократското наметнување, кое како алатка го користи стравот, критиката или казната (доколку се мисли поинаку), на работникот му го одзема правото на сопствен избор и улогата на соработник во процесот. Вака целата одговорност е практички префрлена на коучот (лидерот).

Претпоставката несмее да го наметнува решението на било кој проблем (во бизнисот, политиката, спортот Итн) пред да се испитаат темелно опциите.

Како што порано напоменав автократскиот стил на менаџирање меѓу другото е ограничен бидејќи ја оспорува можноста на работникот да го даде својот креативен допринос и го става менаџерот во непријатна позиција да ја носи целосната одговорност на својот грб, ситуација која е ретко продуктивна и ги остварува зацртаните цели на тимот.

Одговорите на ваквите и сличните прешања ќе ја креираат листата на опциите кои ќе и бидат на располагање на тренираната особа.

Кога еднаш листата на опции ќе биде формирана следува фазата на **ВОЉА** во која најпогодните опции ќе бидат избрани и спроведени.

Во случај на покомплексни проблеми, какви што најчесто има во бизнисот, корисно би било да се оценат корисните и штетните страни на секоја опција. Овој процес, повторно треба да се изведе со коучирање.

Кога листата на опции се креира, интересно е да се примети дека (потсвесна хиерархија) најпогодните можности излегуваат први на списокот.

Коучот може да допринесе со свое мислење во процесот на опции, но во ниеден случај несмее да ја доведе во прашање сопственоста на изборот на тренираната особа.

Прашање од типот:

- Јас имам и некои други опции, дали би сакал да ги слушнеш?

тотално му оставаат простор на тренираниот да го направи својот избор без да му се влијае со наметнување.

Корисни прашања во фазата на опции:

Какви се опции (можности) имаш, за да ја постигнеш саканата цел?

и што друго имаш како опција?

Дали има нешто Што функционираше за тебе порано и можеш да го примениш и во оваа ситуација?

Имаш ли уште некоја интересна опција?

6. Воља, Четврта, завршна фаза.

Што ќе направиш?

Времетраењето на еден коучинг циклус зависи од големината на целта што тренираната особа или тимот ја имаа зацртано. Понекогаш доволна може да биде и една едночасовна сесија, но најчесто се препорачува процесот да трае минимум 3 сесии. Без разлика на должината на коучингот, процесот минува низ 4 главни фази. Тоа беа фазите на воспоставување на Целта, Реалноста и фазата на Опции. Процесот се комплетира со завршната фаза и тоа е фазата на ВОЉА.

Целта на оваа фаза е да го претвори зборувањето или планирањето од претходните три фази во акција. Оба е всушност обединување на акциониот план, кој е поставен

како Цел во првата фаза, Реално е разработен(втора фаза) И се донесени најголем број на можни Опции(трета фаза).

Пред да ги понудам прашањата што се користат во оваа фаза повторно ќе напоменам дека автократскиот начин на менаџирање е непродуктивен во споредба со коучинг менаџерскиот стил. Демандот на автократскиот менаџер најчесто се дочекува со тивка-прекутна оставка, отпор или огорченост (ова го објаснив во претходните текстови) И е резултат на одзементиот избор при давањето на наредба од страна на менаџерот.

Како би се осетиле кога некој би ви наредил или наметнал нешто?

Од друга страна со коучинг прашањата повтрено се внесува потребната дисциплина И ред. Ова во фазата на воља се постигнува, но без подигање на горенаведените чувства на отпор. Ова се должи на тоа што менаџерот не ја наметнува својата воља, туку ја активира вољата на работникот (тренираниот). На овој начин работникот секогаш има избор И сопственост врз акциите што ќе ги превземе, дури И тоа да е непревземање на никаква акција во моментот.

Доколку вработениот се осети буткан или под притисок, тоа значи дека менаџероттрениерот

подсвесно смета дека вработениот треба да превземе акција.

Повторувам дека за поцелисходно искористување на коучинг процесот, менаџерот треба да внимава на своето трпение-нетрпение, да биде објективен во процесоти И да не го бутка вработениот во насока која е практична само за него(менаџерот).

Токму И поради пристрасноста што менаџерот(сопственикот) ја има во својот бизнис, објективноста се губи И затоа најчесто се претпочита коучирањето да се врши од страна на независен (И од работникот И од менаџерот) коуч.

Што ќе направиш?

Прашањето е поврзано со листата на опциите што се произлезени од претходната фаза на коучирањето И се разликува на пример од “ Што можеш да направиш?” или “ Што мислиш да направиш?” или “ што претпочиташ да направиш “. Ниту едно од последните три не насочува на конкретно превземање на акција.

Што ќе направиш?, индицира дека е време за одлука И превземање на акција.

Ова прашање може да е пропратено со “ **Кои од овие опции ќе ги превземеш?**” (се мисли на можностите идентификувани во претходната фаза). Во најголем број на коучинг сценарија, акциониот план ќе биде составен од неколку опции или комбинација на истите..

Доколку опциите не се цврсто дефинирани, сега е време коучот-менаџер, да постави прашања кои ќе ги прецизираат деталите за одбраните опции.

Кога ќе го направиш тоа?

Ова е најсилното прешање од сите во фазата на воља. Сите ние имаме големи идеи за тоа што сакаме да правиме или ќе правиме, но само кога ќе поставиме временска рамка, нештата добиваат димензија на реалност. Ако нешто треба да се превземе времетраењето е неопходно.

”Ќе го почнам тоа идната година”, не е добар одговор овде.

При ова прашање менаџерот-коуч треба исклучиво да внимава одговорот да го специфицира почетокот И крајот на акцијата.

Дали оваа акција ќе те приближи-донесе до зададената цел?

Кога веќе имаме определена акција И временска граница, пред да се оди понатаму, важно е да се провери дали акцијата е во насока на зададената цел(краткорочна И долгорочна).

Какви препреки може да имаш на патот?

Со ова прашање се подготвува тренираниот на евентуалните ситуации кои можат да излезат И да го инхибираат завршувањето на акцијата.

Неочекувани надворешни но И внатрешни сценарија можат да излезат кои би го заковале процесот. Некои луѓе имаат навика да се откажат од проектот во моментите кога нешто ќе им се препречи И потоа се оправдуваат со тоа пред себе И останатите. На ваквите ситуации може предвремено да се реагира со коучирање.

Кој треба да знае?

Многу често во бизнисот, плановите се менуваат И луѓето што треба да дознаат за нив први, дознаваат покасно И тоа преку втора или третa особа. Ова е многу штетно за работните односи. Тренарот-менаџерот треба да ја бара целосната листа но луѓето што ќе бидат информирани И план за тоа како И кога оа ќе биде направено.

Каква поддршка ти е потребна?

Ова прашање на извесен начин е поврзано со претходното, но поддршката може да дојде во многу различни форми. Може да бидат тоа луѓе од страна, разни други извори или тренинзи. Понекогаш поддршката може да е едноставно информирање на колегата околу предвидениот акционен план И молба да ве потсеќа на вашата цел. Споделувањето на вашата цел со друга особа го има ефектот на ” заклетва ” И ве држи да ја исполните.

Како И кога ќе ја добиеш поддршката?

Не е добро да се чека за поддршката да дојде од некаде. Треба да се оди директно И да се побара. Овде коучот-менаџерот треба да е упорен се додека акциите на тренираниот не се чисти И јасни.

Дали имаш уште некои работи кои би ги земал во обзир?

Ова е прашање со кое што на извесен начин менаџерот проверува дали нешто не е пропуштено. Тренираната личност после вакво прашање не може да се оправдува дека нешто било заборавено во процесот. Одговорноста на менаџерот е да осигура дека нема ништо испуштено.