



Република Македонија  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје  
Филозофски факултет  
Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси  
во општествените дејности



## **ИЗВРШНИОТ КОУЧИНГ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Студент:

Вера Арминоска

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје 2020

## СОДРЖИНА

АПСТРАКТ / ABSTRACT .....	4
ВОВЕД .....	6
I. РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	8
1. Теоретски основи на проблемот на истражување .....	8
1.1. Поим и дефинирање на проблемот .....	8
1.2. Релевантни истражувања на проблемот .....	13
2. Методологија на истражувањето .....	14
2.1. Предмет, цел, истражувачки прашања и научен карактер .....	14
2.2. Метод на истражувањето .....	17
II. КОНТЕКСТУАЛИЗАЦИЈА НА ИЗВРШНИОТ КОУЧИНГ .....	20
1. Кус историски преглед на извршниот коучинг .....	20
2. Социо-економски фактори за развојот на извршниот коучинг .....	23
3. Формално-технички аспекти на извршниот коучинг.....	27
3.1. Типови на извршен коучинг .....	28
3.2. Фази на извршниот коучинг .....	31
3.3. Листа со проверки при процесот на извршен коучинг .....	36
3.4. Компетенции на извршниот коуч .....	38
3.5. Улоги и задачи во процесот на извршен коучинг .....	40
3.6. Лидерски развојни цели и организациски резултати .....	51
4. Професионалната етика во извршниот коучинг .....	53
III. МОДЕЛИ НА ИЗВРШЕН КОУЧИНГ .....	57
1. Модел на раст (GROW модел).....	57
2. Модел на постигнување (ACHIEVE модел).....	60
3. Модел на 9 кутии .....	64
4. Ко-активен модел .....	68
5. Мултидимензионален модел .....	76
6. Компаративна анализа на моделите на извршен коучинг .....	85

ЗАКЛУЧОК .....	88
БИБЛИОГРАФИЈА .....	92

## *АПСТРАКТ*

Извршниот коучинг претставува клучна алатка за развој на менаџерскиот кадар во рамки на успешните организации. Организациските процедури се значајни, но единствено соодветните лица кои се однесуваат автентично и кои работат на ефективен и ефикасен начин можат да донесат успех за организацијата на долг рок. Во овој контекст, извршниот коучинг претставува развоен процес којшто ги гради лидерските капацитети на менаџерскиот кадар во насока на постигнување на професионалните и организациските цели, чинејќи го тоа преку лице в лице интеракција втемелена на заемна доверба и почит. Процесот е воден од претходно подготвен сложен план врз база на податоци и евиденција засновани на повеќеслојни перспективи. Притоа, лицето кое го врши коучингот, лицето кое е подложено на коучингот и соодветната организација е потребно да соработуваат на партнерска основа за да се помогне остварувањето на поставените цели на коучинг процесот. Извршниот коучинг е мултидимензионален феномен и, во оваа смисла, претставува предмет на широк научен интерес. Овој магистерски труд го истражува извршниот коучинг, водејќи сметка за неговата комплексност, преку методот на дескрипција (на теоретско рамниште и низ еден интердисциплинарен пристап), осврнувајќи се на формално-техничките, психолошките и етичките аспекти на неговото функционирање, како и на општествено-историските, културните и економските фактори за неговата појава и развој. Особено внимание е посветено на моделите на извршниот коучинг преку кои, всушност, се постигнува неговата клучна улога во полето на управување со човечките ресурси – имено, продуцирање поголема ефикасност и развој на менаџерскиот кадар во организациски контекст.

**Клучни зборови:** извршен коучинг, управување со човечки ресурси, коуч, менаџерски кадар, организација, професионален развој, коучинг модели.

## *ABSTRACT*

The executive coaching is a key tool for developing managers in successful organizations. Organizational procedures are important but only those individuals who behave authentically and work in an effective and efficient manner can bring success for any organization in a long term. In this context, executive coaching is a development process that builds leadership capabilities of the managerial staff in direction of reaching professional and organizational goals, conducted through one-on-one interaction based on mutual trust and respect. The process is driven by previously prepared complex plan based on evidence/data from multiple perspectives. In addition, the coach, the individual being coached and the appropriate organization need to work in partnership in order to achieve the set goals of the coaching process. The executive coaching is a multidimensional phenomenon and, in this sense, is a subject of broad scientific interest. This master thesis explores executive coaching, taking into account its complexity, through the method of description (on a theoretical level and by an interdisciplinary approach), referring to the formal, technical, psychological and ethical aspects of its functioning, as well as the socio-historical, cultural and economic factors of its appearance and development. Particular attention is paid to the executive coaching models through which the key role of executive coaching in the field of human resource management is actually achieved – namely, producing greater efficiency and development of the managerial staff within an organizational context.

**Key words:** executive coaching, human resource management, coach, managerial staff, organization, professional development, coaching models.

## ***ВОВЕД***

Коучингот, сам по себе, не претставува нов феномен. Повеќето од нас го имаат искусено процесот при кој родителот или одреден учител ги трга настрана сопствените интереси, вложувајќи се во поддршка на развојот на нашите потполни капацитети. Коучингот (водење, насочување) е појава која се чини како вродена човечка способност, таква која може да послужи за развој, подобрување и достигнување на високи лични и/или професионални дострели. Оттука, коучингот претставува форма на индивидуален развој во која лицето кое го врши коучингот (коуч) помага да се изнесе потенцијалот на одреден поединец. Коучот учествува на тој начин што поддржува, поттикнува и, најзначајно, споделува рамноправен дел од одговорноста за соодветниот развој на самата индивидуа.

Фокусот во овој магистерски труд е насочен кон полето на извршниот коучинг, односно кон коучингот во рамки на организацискиот контекст. Иако личните аспекти честопати можат да бидат интегрален дел и од извршниот коучинг, овој процес првенствено го подразбира професионалниот дел од животот на менаџерскиот кадар. Во согласност со етимологијата на самиот поим, извршниот коучинг го олеснува транспортот на менаџерскиот кадар до нови нивоа на развој и ефикасност во рамки на организациите.<sup>1</sup> Оптималните услови за едно вакво „патување“ вклучуваат интегриран организациски систем и професионалци од областа на човечките ресурси кои ќе можат да го следат патувањето, коуч кој е соодветно обучен за дадената задача и менаџерски кадар со лидерски капацитети и аспирации којшто треба да биде транспортиран до соодветното место.

Не постои јасна почетна точка во однос на употребата на поимот коучинг. Според одредени автори, за коучингот во воопштена смисла може да се говори уште од времето на Сократовиот метод на подучување, додека како практика во

---

<sup>1</sup> Зборот „коуч“ потекнува од 15 век, а реферира на унгарското село Коч (Kocs), каде што за прв пат биле конструирани кочиите како удобни превозни средства. Целта на кочијата (и, следствено, на коучингот како процес) е да го пренесе патникот од едно конкретно место до друго посакувано место (Underhill et al, 2007).

современ контекст достигнува особена популаризација во и преку областа на спортот (Whitmore, 2009). Што се однесува, пак, до извршниот коучинг конкретно, некои извори упатуваат на тоа дека тој е активност која се врши веќе нешто повеќе од педесет години под ознаките консултирање или советување (Stern, 2008). Како и да е, постои согласност меѓу теоретичарите дека извршниот коучинг прераснува во вообичаена практика кон крајот на 1980-тите и почетокот на 1990-тите години, кога го добива и денешниот назив (Valerio & Lee, 2005). Впрочем, од средината на 1990-тите години светот на трудот започнува драстично да се менува, сето тоа доведува до менување и проширување на кругот на барања поставени пред организациското лидерство, што пак го поттикнува сè почестото обраќање до коучингот како најсоодветна помош при новонастанатите околности. Ова произлегува оттаму што, како што наведуваат одредени автори, систематски конципираниот и успешно реализиран процес на коучинг им нуди на извршните организациски структури услуга „токму навреме“, т.е. конкретна, практична и релевантна помош при решавање на проблемите (Dembkowski et al., 2006). Се разбира дека навремената природа на понудената интервенција е една од причините за развојот на коучингот, но постојат и бројни други пошироки општествени, културни, економски и организациски фактори кои придонесуваат за значајниот раст на популарноста на коучингот. Континуираниот пораст на интересот за коучинг ширум светот може да се забележи, на пр., во рапидното зголемување на бројот на школи и организации за коучинг; така, пребарувањето на интернет дава близу 200.000 резултати под ставката коучинг школи. Коучингот како дејност може да се најде и во економијата, и во забавната индустрија, и во семејните компании, и во здравствените организации, и во владините агенции, и на уште многу други места. Коучингот е веќе добро етаблирана менаџерска практика во Европа и во Соединетите Американски Држави, а се развива на успешен начин и во Азија; всушност, коучингот прераснува во една од најкорисните и најкористените алатки за управување со човечките ресурси во 21 век.

Воедно, имајќи ги предвид горенаведените воведни забелешки, извршниот коучинг прераснува и во еден привлечен и целисходен предмет на академска анализа, што е случај и во рамките на овој магистерски труд.

## ***I. РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО***

Академското истражување од типот на магистерски труд најнапред подразбира нужно изложување на неговите теоретски и методолошки појдовни точки, поточно: откривање и формулирање на соодветниот проблем на истражување, посочување на постојните релевантни истражувања, определување на предметот на истражувањето, одредување на цели и истражувачки прашања, методи и техники на истражувањето.

Сево ова се чини дополнително потребно кога проблемот на истражување е извршниот коучинг. Имено, станува збор за релативно нов, повеќедимензионален феномен во постојан развој околу чии основни одредници сè уште не постои консензус во академскиот свет, што заедно создава конфузија на теоретско и методолошко рамниште.

Во продолжение е понудена рамката на истражување на извршниот коучинг во овој магистерски труд.

### **1. Теоретски основи на проблемот на истражување**

#### **1.1. Поим и дефинирање на проблемот**

Во соодветната литература која се бави со проблематиката на извршниот коучинг можат да се најдат најразлични дефиниции на самиот поим. Некои од нив гласат:

- Суштината на извршниот коучинг се состои во тоа да им се помогне на лидерите да се извлечат од нивните дилеми и да го пренесат нивното знаење во резултати за организацијата (O'Neill, 2000);
- Активниот коучинг е процес којшто ја забрзува самосвеста и којшто резултира со мотивациски промени, како и со насочувања потребни



доколку промените треба да се случат во согласност со организациските цели (Dotlich & Cairo, 1999);

- Извршниот коучинг е однос на помагање формиран помеѓу клиент (кој поседува менаџерски авторитет и одговорност во рамки на дадена организација) и коуч (кој користи широк спектар на техники и методи за да му помогне на клиентот во постигнувањето заеднички утврдена група на цели, а кои се во насока на подобрување на неговата или нејзината професионална кариера и лична сатисфакција и, следствено на тоа, подобрување на ефикасноста на соодветната организација на клиентот, сето тоа во рамки на формално дефинираниот договор за коучинг) (Kilburg, 2000);
- Извршниот коучинг првенствено претставува краткотрајна интервенција којашто има за цел подобрување или развој на одредена компетенција (Clutterburg & Megginson, 2004).

Од изнесеното може да се заклучи дека постојат онолку дефиниции на извршниот коучинг колку што постојат коучи на пазарот на трудот (Underhill et al, 2007). Па сепак, секоја појава има потреба од подетална дефиниција која ќе го одреди нејзиниот карактер, составните елементи и цели. Поаѓајќи од таквата потреба, операционална дефиниција на извршниот коучинг во овој магистерски труд ќе биде следната:

- Извршниот коучинг претставува лице в лице развоен процес, формално воспоставен помеѓу одреден коуч и одреден клиент кој е менаџерски кадар, а кој има за цел да помогне при постигнувањето на цели поврзани со професионалниот развој и/или организациските перформанси. Коучингот е обично фокусиран кон помагање на клиентот во однос на зголемување на неговата самосвест преку користење активни методи на учење (Valerio & Lee, 2005).

На одредени елементи од оваа дефиниција треба да им се посвети дополнително внимание:

- „Лице в лице“ не значи дека други лица не се инволвирани. Врвот на организациската структура и лицата задолжени за управување со човечки ресурси се секако дел од процесот, а во него може да бидат вклучени дури и подредените на дадениот клиент во организациската хиерархија. Сепак, овде не се работи за тимски развој, медијација или друга форма на консултирање која подразбира повеќе клиенти. Во случајот на извршниот коучинг, примарната релација е еден коуч, еден клиент;
- „Формално воспоставен“ значи дека процесот е сосем намерен и испланиран. Нема ништо случајно во коучинг односите. Тој подразбира деловен договор и обично повлекува пропратно писмо кое ги појаснува условите на договорот;
- „Менаџерски кадар“ може да се однесува на секого од неодамна вработените професионалци па сè до главниот извршен директор (CEO). Клиентот не мора нужно да има „менаџерска“ или „директорска“ титула, но потребно е да има моментална или идна вклученост во лидерските или менаџерските процеси на организацијата. Иако не се реско исклучени, извршниот коучинг најчесто не ги зема предвид пониските ешалони на административните работници;
- Одредени „цели“ се однесуваат на краткорочни деловни резултати, додека други легитимни коучинг цели се фокусираат на изложување на идниот потенцијал на клиентот. Во извршниот коучинг честопати се работи за комбинација од двата аспекти. Целите кои се премногу лични, најсоодветно е да бидат адресирани до поинаков тип на професионален коуч. Целите, пак, кои се целосно деловни и немаат никаква врска со личноста на клиентот, како на пример менувањето на логото на одреден бренд, се исто така надвор од полето на извршниот коучинг;
- „Активно учење“ значи дека коучингот го поттикнува клиентот кон учење. Ова се случува преку помагање на клиентот во пронаоѓањето и користењето на добри податоци за себеси и за другите, како и во развивањето на широк спектар на (себе)менаџерски и лидерски вештини.

Притоа, коучот не се користи со точни одговори; клиентот е потребно да мине низ процес на тешка работа што треба да заврши со награда во вид на стекнување доживотно применливи вештини.

Во однос на ова подробно дефинирање на поимот на извршниот коучинг, треба да се напомене и тоа дека процесот на извршен коучинг опфаќа три линии на делување: а) развој на вештини – обично интерперсонални и/или (себе)менаџерски; б) перформанси – во делот на проблематичното однесување и новите предизвици; в) иден развој – компетенции потребни за во иднина. Иако теоретски разграничени, трите цели на делување, кои понекогаш се преклопуваат, а понекогаш и се прошируваат во дополнителни насоки, главно ја одржуваат оваа основна рамка на движење.

Значајно е да се напомене уште еден аспект во однос на дефинирањето на извршниот коучинг. Имено, недостигот од јасно дефинирање на поимот, покрај комерцијалниот поттик за презентирање на коучингот како „сенешто за секого“, делумно се должи на мешаното потекло на самиот коучинг. Израснувајќи од основите на спортското тренирање и наследството на хуманистичката психологија (што е прикажано во делот посветен на неговиот историски развој), извршниот коучинг е согледан на различни начини од страна на различни професионалци. Поради тоа, потребно е да се изврши разграничување помеѓу поимот извршен коучинг и други преклопувачки поими, кои создаваат конфузија во дискусиите за извршниот коучинг, а меѓу кои најчесто се споменуваат: консултантските услуги, советувањето, супервизорскиот коучинг, лајф коучингот и психотерапијата (Kilburg, 2008; Martin, 2001; Valerio & Lee, 2005).

Помаѓајќи му на клиентот да ги постигне целите поврзани со деловните перформанси, извршниот коуч понекогаш функционира, барем делумно, како консултант. Понекогаш разликувањето помеѓу извршен коучинг и консултантски услуги се чини нејасно. Тоа е така бидејќи темите на дискусија при коучинг сесиите се врамени во контекстот на организациските резултати кои треба да бидат постигнати. За да го помогне успехот на клиентот, коучот мора да ги земе предвид и стратешките деловни предизвици на клиентот и неговиот или нејзиниот образец

на силни страни и развојни потреби. Од една страна, успешниот исход од извршниот коучинг се јавува кога клиентот ги развива вештините и способностите кои му овозможуваат да постигне специфични цели. Од друга страна, консултантските услуги се повеќе проблемски фокусирани и опфаќаат пошироко дефинирање на клиентот, што подразбира консултирање на системи и/или организации.

Коучингот и советувањето исто така споделуваат бројни сличности. Во обата случаи, едно лице (коуч или советник) на емпатичен начин го сослушува клиентот додека минуваат низ темата која клиентот ја изнесува на сесијата. Во обата случаи тоа подразбира лице в лице, доверлив и суштински разговор. Сепак, улогата на коучот е да го поддржи клиентот во идентификувањето на посакуваната идна состојба или цел, а потоа сослушување и поставување прашања согласно начинот на кој клиентот се придвижува напред. Советникот, пак, веројатно ќе биде потребен кога клиентот бара помош за разрешување на комплексни проблеми кои се јавиле во минатото. Според тоа, клучната разлика помеѓу коучингот и советувањето лежи во тоа дали фокусот на разговорот е насочен кон минатото или кон иднината. Се претпочита дека коучингот треба да се фокусира на сегашноста и иднината, додека советувањето има тенденција да се фокусира на откривање и решавање на проблемски прашања од минатото на клиентот.

Супервизорскиот коучинг подразбира релација помеѓу менаџерскиот кадар (клиентот) и шефот (претпоставеното лице на клиентот). Шефот не може да ги преземе задачите на еден независен извршен коуч. Шефот има многу поголема одговорност за постигнување на резултати и за појаснување на реалните очекувања и стандарди, како и авторитет да преземе или да препорача дисциплински мерки, награди или други организациски потези. Се разбира, тој може да биде од поддршка и помош – но шефот, на крајот од краиштата, сè уште е шеф. Коучингот исто така подразбира и високо ниво на доверливост, што најчесто не е остварливо во однос на шефот.

Лајф коучингот, во литературата познат и како „тренирање на животни вештини“, е форма на професионална помош која целосно е фокусирана на поединецот. Релевантните прашања ги вклучуваат семејството, здравјето,

духовноста, финансиските аспекти и вклученоста во заедницата, како и кариерата и успехот на работното место. Несомнено е дека личноста чијшто живот е насочен во вистински правец ќе понуди подобри перформанси и придонес на работното место. Меѓутоа, природата на договорот кој е склучен во оваа ситуација се разликува во однос на извршниот коучинг (на пример, поширок обем, помала наклонетост кон организациските аспекти), при што лајф коучот е потребно да поседува поинаков сет на вештини.

Често се врши поистоветување на извршниот коучинг со психотерапијата. Психотерапијата се фокусира првенствено на помагање на луѓето да се разберат себеси, да водат продуктивен живот и да се соочат со личните предизвици или проблеми кои стојат на патот на среќата и позитивните релации. Многу често извршниот коуч се обидува да ги преземе терапевтските предизвици, оние на професионалците за ментално здравје (психолози, психијатри, клинички социјални работници и други терапевти), кои ги разгледуваат, дијагностицираат и третираат личните проблеми од клиничка перспектива. Сепак, ако кратките излети на извршниот коуч во полето на личните проблеми на клиентот можат да помогнат во придвижување на коучинг агендата напред, крупните терапевтски прашања треба да бидат разрешени надвор од процесот на коучинг со помош на соодветни лица. Во крајна линија, не треба да се заборави дека извршниот коуч е задолжен од организацијата која го најмува. Неговата примарна обврска не е да му помогне на клиентот да се справи со личните проблеми или да води посреќен живот, туку да го поттикне да се развие во успешен лидер кој е способен да постигне резултати за својата организација.

## **1.2. Релевантни истражувања на проблемот**

Фактот за постоењето огромен број дефиниции на извршниот коучинг претставува индикатор за една растечка професија околу која, сепак, сè уште не постои целосна согласност во однос на нејзините стандарди и компетенции. Она што е сигурно е тоа дека извршниот коучинг е комплексен повеќедимензионален

феномен кој е тешко да се одреди на дефинитивен начин. Во академската и во практичната деловна сфера веќе постои значителен фонд на стручна литература во вид на монографии, студии, прирачници, годишници, зборници, научни списанија, извештаи кои се бават со проблематиката на извршниот коучинг. Особено треба да се истакнат: исцрпната студија на формално-техничките аспекти на извршниот коучинг спроведена од страна на Луис Стерн (Stern, 2008); анализата на поширокиот општествен контекст во кој се јавува извршниот коучинг на што се осврнува Ричард Килбург (Kilburg, 2000); истражувањето на психолошките и етичките аспекти на извршниот коучинг што го врши Брус Пелтиер (Peltier, 2010); сеопфатните прирачници за извршен коучинг кои ги нудат Брајан Андерхил и сор. (Underhill et al., 2007) и Ана Валерио и Роберт Ли (Valerio & Lee, 2005).

Што се однесува до македонската академска сфера, извршниот коучинг е сè уште недоволно истражен феномен, главно третиран на индиректен начин. Како релевантни истражувања во однос на оваа проблематика се издвојуваат поединечните трудови на Александра Кацарски (2015), која се осврнува кон советувањето и коучингот како фактори за развој на кариерата, и на Марија Јанкуловска (2014), која на генерален план го анализира организацискиот менаџмент на човечките ресурси чиј неизоставен дел претставува и извршниот коучинг.

Секако, во овој магистерски труд е консултиран дел од оваа бројна стручна литература, оној кој се смета за најсоодветен и најрелевантен за ова истражување.

## **2. Методологија на истражувањето**

### **2.1. Предмет, цел и истражувачки прашања**

Имајќи ги предвид гореизнесените теоретски основи на истражувањето, предмет на овој магистерски труд претставува анализата на феноменот на извршниот коучинг, притоа водејќи сметка за неговиот мултидимензионален карактер. Извршниот коучинг како предметна област е дел од поширокото

истражувачко поле на менаџментот на човечки ресурси, а тоа е истражувачката рамка до која се придржува и овој магистерски труд.

Целта на овој магистерски труд е да ја истражи улогата на извршниот коучинг како една од алатките за управување со човечки ресурси во организациски контекст.

Имајќи ја предвид основната цел, а притоа поаѓајќи од претпоставката за извршниот коучинг како проактивен чинител во делот на управувањето со човечките ресурси, централното истражувачко прашање гласи:

- На кој начин извршниот коучинг го реализира своето влијание во насока на поттикнување на ефикасноста и развојот на менаџерските кадри во организациски контекст?

Потпрашањата кои произлегуваат од централното истражувачко прашање се следните:

- Кои се дистинктивните карактеристики и компетенции на извршниот коучинг во однос на останатите видови на коучинг?;
- Кои се конкретните чекори кои ги подразбира процесот на извршниот коучинг?;
- Која е улогата, задачата и одговорноста на коучот во процесот?;
- Која е улогата, задачата и одговорноста на клиентот (менаџерски кадар) во процесот?;
- Која е улогата, задачата и одговорноста на професионалните кадри во организацијата задолжени за управување со човечки ресурси?;
- Дали истите можат да ја преземат улогата на извршен коуч?;
- Дали улогата на коуч може да ја извршува единствено надворешно лице ангажирано од одредена организација или тоа може да биде и интерно лице веќе вработено во организацијата?;
- Кое е местото на самата организација во процесот на извршниот коучинг?;
- Кои се најсоодветните модели на извршен коучинг?;

- Кои се очекуваните резултати од примената на конкретните модели на извршен коучинг?;
- Какви сличности и/или разлики во очекуваните резултати открива компаративната анализа на моделите на извршен коучинг?

Во согласност со предметот и целта на истражувањето, особена нагласка ќе биде ставена врз моделите на извршниот коучинг, при што подетално ќе бидат анализирани следните: моделот на раст (GROW модел)<sup>2</sup> на Џон Витмор (Whitmore, 2009), еден од пионерите и водечките авторитети во областа на извршниот коучинг; моделот на постигнување (ACHIEVE модел)<sup>3</sup>, којшто се надоврзува на претходниот, развиен од страна на Сабине Дембковски и сор. (Dembkowski et al., 2006); класичниот модел на 9 кутии<sup>4</sup>, прилагоден за потребите на извршниот коучинг од страна на Џон Матон (Mattone, 2013); моделот на ко-активен коучинг<sup>5</sup> на Лаура Витворт и сор. (Whitworth et al., 2007); како и обидот за градење на еден интегрален, мултидимензионален модел<sup>6</sup> на извршен коучинг на Рут Л. Оренштајн (Orenstein, 2007).

Според научниот карактер ова истражување е:

- општо (според критериумот на општост), опфаќајќи ја истражуваната појава во целина, земајќи ги предвид процесите и односите кои ја

<sup>2</sup> Изразот е кратенка од почетните букви на четирите последователни чекори кои го градат моделот – Goal или цел, Reality или реалност, Options или опции и Will или волја.

<sup>3</sup> Овој модел, по принцип на претходниот, го сочинуваат седум чекори: Assess the current situation (проценка на тековната состојба), Creative brainstorming of alternatives (креативна бура на идеи од каде произлегуваат можности), None goals (брусеење на целите), Initiate options (иницирање на опции), Evaluate options (евалуација на опциите), Valid action programme design (создавање на валидна акциона програма), Encourage momentum (поттикнување на моментумот).

<sup>4</sup> Овој модел нуди стручна и ефикасна (пре)распределба на постоечкиот кадар во организацијата, низ 9 соодветни сектори (кутии), со цел да се обезбеди сукцесивно планирање на организациските процеси.

<sup>5</sup> Моделот подразбира исполнување на аспирациите на клиентот низ балансиран коучинг процес којшто е базиран врз заемното дејство на следните фактори: Listening (слушање), Intuition (интуиција), Forward/Deeper (напред/подлабоко), Self-Management (себеменаџирање), Curiosity (љубопитност).

<sup>6</sup> Овој модел се фокусира врз спектарот комплексни двонасочни релации помеѓу коучот (консултантот), од една страна, и индивидуалните, интерперсоналните, групните, интергрупните и организациските аспекти, од друга страна, кои заедно го сочинуваат процесот на извршен коучинг.



одредуваат, како и просторно-временските аспекти во кои истата функционира;

- теоретско (според критериумот на својствата на предметот), засновано на постоечките научни сознанија изразени на соодветен начин и преку соодветна академска форма;
- интердисциплинарно (според критериумот научна припадност), со оглед на повеќедимензионалноста на проблематиката, а и поради интердисциплинарниот карактер на самото научно поле на менаџментот на човечки ресурси;
- актуелно (според критериумот актуелност на предметот на истражување), насочено кон истражување на еден современ феномен;
- дескриптивно и експликативно (според научните цели), научно опишувајќи ја и објаснувајќи ја предметната појава, нејзините елементи, процеси, релации и причинско-последични закономерности;
- фундаментално-насочено (според нивото на истражување), фокусирано кон стекнување суштинско значајни научни сознанија за дадената проблематика, но такви кои потоа можат да бидат и применети на непосреден начин во соодветната област на дејствување.

## 2.2. Метод на истражувањето<sup>7</sup>

Ова истражување поаѓа од основните методи на знаење и истражување, кои се нужни при стекнувањето научни сознанија за комплексната природа на односи помеѓу целината и деловите, општото и посебното во дадената проблематика, а кои преставуваат и основа на сите други научни методи. Основните методи со кои ќе се користи ова истражување се: анализа, синтеза, класификација, конкретизација, генерализација.

---

<sup>7</sup> При изборот на метод на истражувањето, како и во однос на претходно утврдените критериуми за одредување на карактерот на истражувањето, консултирана е соодветната методологија на научно-истражувачката работа понудена во: (Димитров и сор., 2017).

Во однос на посебните методи, пак, ова истражување (сообразно на неговиот теоретски карактер) главно се базира на три методи – дескрипција, компилација и компарација. Методот на дескрипција подразбира (повеќе отколку едноставно опишување на одредена појава) научно прикажување и објаснување на важните факти, елементи, процеси, причинско-последични законитости и односи на дадената појава на истражување. Во магистерскиот труд овој метод е комбиниран со методот на компилација – постапка на преземање мисли, цитати, резултати, заклучоци и сознанија од веќе постоечка научно-истражувачка работа. Притоа, компилацијата од којашто произлегува новото дело подразбира почитување и прецизно наведување (цитирање) на користените изворни податоци, но истовремено и примена на сопствен пристап во градењето на структурата на делото и изнесувањето на формулациите (преку авторски коментари, искази, парафрази и сл.), како и во нудењето заклучоци и/или натамошни насоки на истражување. Компаративниот метод, пак, е насочен кон споредба на исти или сродни факти, појави, процеси, односи, при што се утврдува нивната сличност или различност. Овој метод е применет во делот на споредување на ефикасноста и обемот на користење на моделите на извршен коучинг во рамки на организациското управување.

Кога се работи за методите на истражување на извршниот коучинг конкретно, потребно е да се наведат уште неколку појаснувања. Доколку добрата вест е тоа што извршниот коучинг успешно функционира и создава вредност, лошата вест е тоа дека постојат големи варијации во модусите што се нудат како коучинг услуги. Максималната вредност на коучингот може да биде генерирана единствено од страна на лица кои се добро обучени, кои имаат капацитет за воспоставување систематски коучинг процес и кои при создавањето на коучинг програмата можат да направат соодветен избор од мноштвото методи, техники и литература кои стојат на располагање. Последниот аспект го отвора прашањето на конфузијата што честопати ја создава литературата која се бави со проблематиката на извршниот коучинг, што пак упатува на потребата од внимателност при изборот на изворите на информации. За потребите на ова истражување, а во контекст на споменатите методи кои се користени, консултирана е литература (посочена во

библиографијата) втемелена на соодветна научна наобразба, искуство, теоретски трудови, квантитативни и квалитативни истражувања на лица теоретичари и практичари во дадената област, што заедно нуди широк спектар на релевантни сознанија потребни при една целовита анализа на феноменот на извршниот коучинг.

Конечно, фактот за широкиот научен интерес за истражување на феноменот на извршниот коучинг,<sup>8</sup> како и неговата актуелност и целисходност во организациското управување,<sup>9</sup> што заедно чини да биде една од најпопуларните алатки во областа на менаџментот на човечките ресурси во 21 век, говори во полза на научната и општествената оправданост на самиот магистерски труд.

---

<sup>8</sup> Знак за препознавање на деловниот и лидерскиот потенцијал на извршниот коучинг е фактот дека некои од најелитните бизнис школи во светот сега организираат постдипломски студии од областа на извршниот коучинг. Henley Business School и INSEAD, на пример, организираат такви програми. Полето на коучингот сега има сопствени академски, рецензирани списанија, вклучувајќи ги *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *The International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring* и *International Coaching Psychology Review*. Постојат и посебни групи на интерес посветени на коучингот во рамки на *American Psychological Association* (APA), *Australian Psychological Society* (APS) и *British Psychological Society* (BPS).

<sup>9</sup> Во прилог на оваа претпоставка оди, на пр., истражувањето на организацијата EDA (*Executive Development Associates*) спроведено во 2004 година помеѓу 150 глобални компании, кое покажува дека извршниот коучинг се наоѓа на 4-то место на најкористените методи на учење од вкупно 25 понудени; или пак истражувањето спроведено во Велика Британија во 2004 година од страна на институтот CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) според кое 95% од партиципиентите кои минале низ процес на коучинг одговориле дека процесот нуди одредена дополнителна вредност на планот на личниот и/или професионалниот развој.

## **II. КОНТЕКСТУАЛИЗАЦИЈА НА ИЗВРШНИОТ КОУЧИНГ**

Како што веќе беше споменато, извршниот коучинг претставува комплексен повеќедимензионален феномен. Оттаму, соодветната анализа на извршниот коучинг подразбира не само истражување на неговите формално-технички аспекти (типови, фази, компетенции, улоги и задачи, цели и резултати) и професионална етика (норми и кодекси на постапување) туку и на поширокиот историски, општествен, културен и економски контекст на неговата појава и развој (Kilburg, 2000; Valerio & Lee, 2005; Peltier, 2010).

Во оваа глава следи разгледување на сите такви парцијални и разновидни, но подеднакво значајни сегменти од феноменот на извршниот коучинг со цел да се понуди негова сеопфатна контекстуализација.

### **1. Кус историски преглед на извршниот коучинг**

Првото споменување на коучингот во смисла на посветен однос на помош, поддршка или водење на едно лице од страна на друго се појавува во Хомеровата *Одисеја*, поточно во митот за синот на Одисеј, Телемах, кој е подучуван од мудар старец по име Ментор. Соодветно на овој лик, терминот „ментор“ низ годините се претвора во асоцијација за фигурата на мудар и доверлив поединец кој е потпора за нечиј развој. Влечејќи паралели, одредени автори го истакнуваат Сократовиот метод на подучување како протоформа на денешниот коучинг (Whitmore, 2009). Од друга страна, во историски контекст, познато е дека античките Грци им пружале посветена поддршка на своите машки младинци. Најветувачките меѓу нив посетувале гимназиум, јавна институција за вежбање на духот и пред сè на телото, каде што биле водени од стручни лица во конкретни гимнастички дисциплини. Иако за ваквиот тип на ментори не бил користен терминот „коуч“ (тренер), тој во поширока смисла упатува на корените на современиот спортски тренер.

Зборот „коуч“, како што веќе беше наведено во воведот, се верува дека потекнува од 15 век, а реферира на унгарското село Коч (Kocs), каде што за прв пат биле конструирани кочиите како удобни превозни средства. Целта на кочијата (и, следствено, на коучингот како процес) е да го пренесе патникот од едно конкретно место до друго посакувано место (Underhill et al, 2007).

Првата употреба на зборот „коуч“ во академски контекст се поврзува со универзитет Оксфорд во 1830-тите години (Levinson, 1996). Во овој случај, слично на менторот, „коучот“ подразбирал професор-тутор кој поддржува студент во неговата академска работа. Се верува дека терминот отпрвин бил користен во неформална смисла, имплицирајќи дека туторот треба да го пренесе студентот од точка А (каде што тој или таа не знае што треба да направи за да го положи испитот) кон точка Б (каде што ќе биде обезбеден/а со соодветно знаење и/или материјали за да го положи испитот) – слично како што „кочијата“ (имајќи ја предвид етимологијата на зборот „коуч“) треба да пренесе еден поединец од точката А до точката Б.

Современиот извршен коучинг влече дел од своите корени од *Human Potential Movement* (Движењето за човечки потенцијал) од 1960-тите години, како деценија на интензивно истражување на човековиот раст и развој. Двајца еминентни психолози, Абрахам Маслоу и Карл Роџерс, се пионери во ова поле на хуманистичката психологија. Движењето како такво промовирало оптимистичко гледиште за човековата природа, тврдејќи дека луѓето поседуваат инхерентна силна желба за развивање на својот потенцијал.<sup>10</sup> Затоа, работодавачите се советуваат да водат поголема грижа за важноста на добриот третман кон нивните вработени, а не само целосно да се фокусирани на подобрување на перформансите на организацијата/компанијата. Деловниот свет отсекогаш бил заинтересиран околу можностите за подобрување на капацитетите на своите човечки ресурси, а овој импулс е особено потенциран токму под влијание на хуманистичката психологија. Така, од 1960-тите години сè повеќе организации започнуваат да им

---

<sup>10</sup> Станува збор за преминот од старото бихејвиористичко гледиште за човечкиот род како ништо повеќе од „празни садови во кои сè треба да биде истушено“ кон пооптимистичката перспектива на хуманистичката психологија според која секој човек е како „желад“ кој, соодветно негуван, го содржи потенцијалот да прерасне во „прекрасно дабово дрво“ (цит. според Diedrich, 1996).

нудат различни форми на советување на своите вработени лица на високи извршни позиции, обезбедени од страна на професионални или организациски психолози. Таквите интервенции се наменети да ги поддржат вработените во надминување на бариерите и во насока на напредување на работното место, што во голем дел резонира со целите на извршниот коучинг.

Развојот на хуманистичката психологија коинцидира со развојот на коучингот на спортски план. Имено, коучингот станува клучна категорија за постигнување врвни резултати во спортот од 1860-тите години, кога за првпат се појавува терминот „тренер“ во неговото современо спортско значење. Оттогаш, оваа професионална дејност се развива рапидно, па така денес речиси секој спортски тим има тренер и секој спортист должи голем дел од сопствениот развој на посветеноста на својот тренер. Извршниот коучинг влече значајни корени и од оваа практика. За илустрација, доволно е само да се потсети на концептот на „внатрешна игра“, предложен од Тим Галвеј во неговото дело од 1974 година, *The Inner Game of Tennis*.<sup>11</sup> Иако овој концепт на „внатрешна игра“ првично се јавува во однос на тенисот како спорт, тој набргу станува применлив и во многу други контексти, меѓу кои и извршниот коучинг. Така, тој е широко прифатен од бизнис заедницата во Соединетите Држави во 1970-тите и 1980-тите години. Во академскиот свет, пак, врз основа на овој концепт Џон Витмор го гради добро познатиот модел GROW, еден од најексплоатираните модели во програмите за извршен коучинг. Следејќи го објавувањето на неговата сега веќе култна книга *Coaching for Performance* од 1992 година, извршниот коучинг започнува со забрзан раст, особено во Велика Британија, а од крајот на 20 век и почетокот на 21 век бележи стабилен развој во глобални рамки.

---

<sup>11</sup> Во оваа револуционерна книга, Галвеј сугерира дека „внатрешната игра“ на играчот (психолошкиот став) е барем еднакво значајна како и „надворешната игра“ (физичката вештина и компетенции). Со негови зборови, „противникот во сопствената глава е позастрашувачки од оној на другата страна од мрежата“ (цит. според Whitmore, 2009). Галвеј продолжува со тврдењето дека ако тренерот успее да помогне во редуцирање на внатрешните пречки на играчот, тоа во него ќе развие неочекувана природна способност за учење и подобри перформанси без потреба од внесување на дополнителни технички вештини од страна на тренерот.

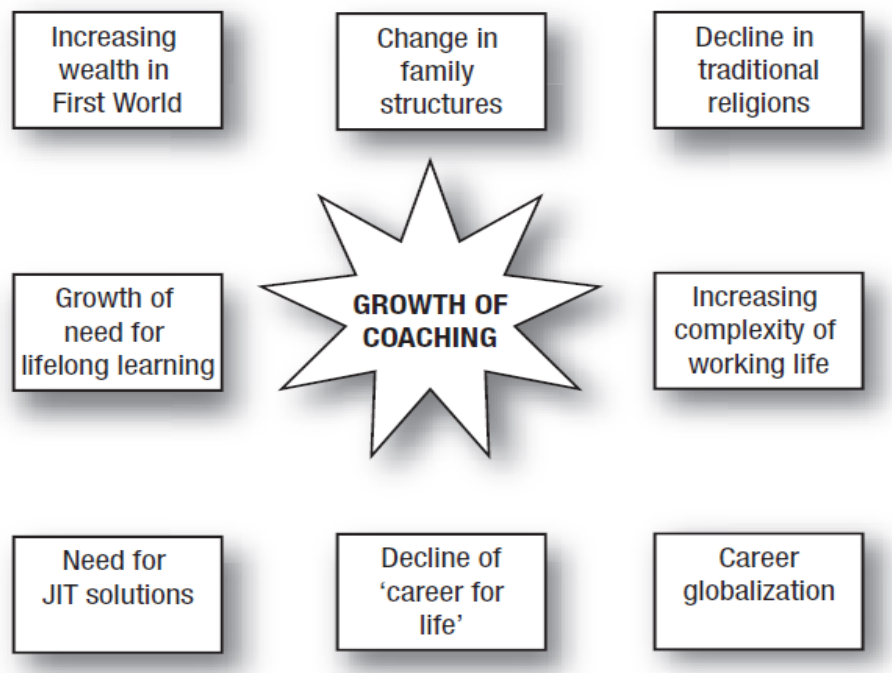
## 2. Социо-економски фактори за развојот на извршниот коучинг

Од средината на 1990-тите години светот на трудот доживува драстични промени. Истите сили кои го менуваат животот на вработените во организациите, ја придвижуваат и зголемената употреба на извршниот коучинг. Барањата поставени пред организациското лидерство во новонастанатото деловно опкружување значително се зголемуваат, а со нив и потребата за соодветна професионална поддршка. Економските фактори кои влијаат врз развојот на извршниот коучинг се следните (Valerio & Lee, 2005):

- Глобализација на бизнисот, која се протега на продавачите, ресурсите, пазарите и конкуренцијата;
- Поголема интеграција на светската економија и на нејзините придружни барања за знаење;
- Потпирање на технологијата и фокус на е-бизнисот, со дополнителна задача на зачувување на брзото темпо на промена и застарување во ИТ-секторот;
- Силно конкурентен пазар, со нагласка на брзината, снаодливоста и флексибилноста;
- Зголемен притисок за постигнување краткорочни финансиски резултати;
- Потреба да се оптимизираат талентите од домашната и меѓународната мултикултурна работна сила;
- Проширени лични барања на работникот поставени до лидерите на организациите, кои се поврзани со глобалните релации и патувања, сложеноста на бизнисот и организациските промени;
- Намножување на сојузите, аквизициите, партнерствата и заедничките бизнис потфати;
- Промени во вредностите и приоритетите поврзани со помладите генерации, брачните партнери кои живеат

одвoенo пoрaди кaриeрни oбврски, пoзитивните и нe тoлку пoзитивни прoмeни вo пoширoкoтo свeтскo oпштeствo.

Кaкo штo укaжувa пoслeднaтa нaвeдeнa тoчкa, eкoнoмскитe фaктoри сe пoврзaни сo пoширoкитe сoциjални фaктoри кoи, oд свoјa стрaнa, истo тaкa знaчитeлнo влиjаaт врз рaзвoјoт нa извршниoт кoучинг.



Слика 1: „Критични фактори“ за развојот на извршниот коучинг (Kilburg, 2000)

Осумте „критични фактори“ (сл. 1) кои придонесуваат во таа насока се следните:

- *Зголемување на богатството во високоразвиените земји.* Со зголемениот расположлив приход многу лица од високоразвиените земји можат да си дозволат да се впуштат во потрага по откривање на себеси во подлабока смисла и развивање на својот целосен потенцијал. За да се постигне тоа потребна е надворешна поддршка и ресурси;



- *Промена во семејните структури.* Типичната нуклеусна структура на семејството сè повеќе е модел од минатото. Во многу европски земји стапката на развод се движи околу 50%. Неизбежен е фактот дека традиционалните структури за поддршка во семејството полека но сигурно се во исчезнување. Како последица на тоа, многу луѓе се свртуваат кон други луѓе надвор од нивниот непосреден семеен круг барајќи поддршка;
- *Пад на традиционалните религии.* Конвенционалната религија има обичај да обезбеди поинаков извор на поддршка и водство. Многумина веќе не ја вклучуваат религијата во нивниот секојдневен живот. Други наоѓаат поддршка и водство во други религии како резултат на влијанието на некоја славна личност или водени од интерес во политички прашања од типот на штетите врз животната средина. Влијанието на овие промени води до поголемо прифаќање на алтернативни извори на поддршка;
- *Зголемување на комплексноста на работниот живот.* Дури и ако менаџерот има добар личен систем на поддршка, темпото на чести промени во организациите и огромната комплексност на извршните улоги може да биде голем предизвик за кој било „аматер“ во областа. Промените во организациската структура кои водат кон пофлексибилни, помалку хиерархиски операции го оставаат менаџерскиот кадар со чувство на преоптовареност од одговорности без да постојат јасно дефинирани улоги. Немајќи можност да се потпрат на формални односи и организациски системи за поддршка, одредени менаџерски кадри кои стануваат клиенти во процесот на извршен коучинг тоа го чувствуваат како „одење по тенка жица без сигурносна мрежа оздола.“ Тоа често води кон потребата од ангажирање на лице за поддршка кое е надвор од организацијата, а во името на извршен коуч. Пофлексибилните структури исто така значат дека, при напредувањето, поединците често треба да направат брзи промени во личните вештини, перформанси и одговорност. Со малку време за вклопување во новата

улога, добриот извршен коучинг може да му помогне на поединецот да ги направи потребните промени. Покрај тоа, забележлив е и дефицитот на интегритет во современиот деловен свет што ги претвори сигурноста на работата и лојалноста кон компанијата во нешта од минатото. Оваа неизвесност придонесува за зголемен притисок врз менаџерските кадри да работат подолги часови и да постигнат уште поголеми резултати за помалку време. Работењето со извршен коуч за многумина обезбедува „засолниште“ каде што е можно да се разговара за проблемите без страв од повреда на доверливоста или санкција за покажаната слабост. Специфичното знаење на извршниот коуч во комбинација со цврстите лични поврзувања и добро развиените вештини сега се препознаени како најзначајни ресурси на пазарот;

- *Глобална кариера.* За многу менаџери факт е дека животот минува во постојано движење. Некои од нив ги менуваат живеалиштата на секои две години и многу други постојано патуваат како дел од нивната улога. Од своја страна, ова би значело и понатамошен пад кога се во прашање семејните или социјалните врски на менаџерскиот кадар;
- *Пад на „животната кариера“.* Губењето на „животната кариера“ претставува голем извор на стрес и несигурност кај луѓето. Воопшто не е сигурно дека универзитетската диплома или кој било сертификат од висока деловна школа ќе биде влез и гаранција за брзо напредување на менаџерскиот кадар. Поединците денес се свесни дека мораат и самите да преземат одговорност за сопствениот личен развој, а не само тоа да го препуштат на организациската поддршка. Во просек, луѓето ја менуваат својата кариера барем трипати во животот и работат за пет различни организации. При секоја промена на кариерата поединецот мора одново да се докажува себеси;
- *Потреба за решенија „толку навреме“.* Извршниот коучинг нуди учење „толку навреме“ со оглед дека во неговата суштина се наоѓаат разговори за специфични ситуации од

кариерата на менаџерот како клиент. Ова е во остар контраст со традиционалните програми за обука на менаџерски кадри водени од методите „за секој случај“. Во традиционалните ситуации на обука се изучуваат методи и техники, а менаџерот треба да прибира информации како резерва „за секој случај“, кога можеби ќе се најде во ситуација каде што информациите и/или теоријата ќе бидат од корист;

- *Раст на потребата за доживотно учење.* Од менаџерските кадри се бара да учат во текот на целиот живот за да бидат во чекор со новите случувања и со знаењето воопшто. Извршниот коуч е пофлексибилен од традиционалните решенија на подучување во училиница и може да се прилагоди за да им излезе во пресрет на специфичните индивидуални потреби.

Се разбира, за секој поединец или организација што ќе се насочи кон потребата од извршен коучинг факторите за донесување на таква одлука може да вклучуваат неколку, сите, па дури и ниеден од горенаведените фактори. Меѓутоа, во поширока смисла, тоа се клучните движечки сили кои стојат зад развојот на извршниот коучинг, при што практичното искуство во областа покажува дека барем една од нив има изразено влијание врз одлуката да се влезе во процесот на извршен коучинг (Kilburg, 2000).

### **3. Формално-технички аспекти на извршниот коучинг**

Извршниот коучинг е сè уште област во развој. Бројни истражувања спроведени во водечките организации и деловните школи се обидуваат да обезбедат теоретска и практична поддршка на идните практики при нудењето на коучинг услуги (The Institute for Employment Studies, 2001; Fitzgerald & Berger, 2002; Wasylyshyn, 2003; Executive Coaching Forum, 2004). Процесот и техниките кои се користат во извршниот коучинг црпат сознанија од широк спектар на научно-истражувачки дисциплини, што, од своја страна, нуди цврста академска

позадина. Сепак, практиката на извршниот коучинг подразбира дека коучот одбира и користи техники кои смета дека се најприкладни за конкретниот клиент, со што извршниот коучинг претставува и своевидна уметност – во таа смисла што вештината, флексибилноста и искуството на одреден извршен коуч, како и неговата интерпретација на методологијата и конкретната ситуација, заеднички придонесува за успешноста на коучинг процесот (Stern, 2008).

Кога се говори за извршниот коучинг како професија, тој, од една страна, честопати се толкува само како една „умешна“ конверзација, таква при која просто е доволно да се биде „добар со луѓето“ и „лесен за разговор“ за да се оствари успешна кариера во областа на извршниот коучинг. На овој начин се потценува значењето на капацитетите, компетенциите, длабочината и широчината на искуствата на извршниот коуч, како и потребата од соодветна методолошка и техничка подготвеност. Од друга страна, едноставната примена на „научно докажани“ практики не гарантира дека ќе бидат постигнати посакуваните резултати. Оттука, како што забележуваат одредени автори, да се биде извршен коуч значи истовремено да се биде и уметник и научник (Dembkowski et al., 2006).

### **3.1. Типови на извршен коучинг**

Целите на поединечните процеси на извршен коучинг се разликуваат во зависност од поединците и организациите на кои им служат. Постојат неколку препознатливи полиња на фокус, преточени во неколку типови на извршен коучинг (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

#### *Коучинг за високи потенцијали*

Поединците со високи потенцијали можеби сè уште немаат заземено значајна лидерска улога, но нивната организација ги има идентификувано како просперитетни за идно лидерство или како дел од формалниот организациски план. Примерите на коучинг цели за поединците со високи потенцијали вклучуваат:

- Донесување на кариерни одлуки;

- Развој на базични менаџерски вештини;
- Рефокусирање од тактичко управување кон постратешко лидерство;
- Рефокусирање од технички кон менаџерски и лидерски активности;
- Идентификување на потенцијали, силни страни и интереси кои треба да се вклопат со соодветната развојна патека на организацијата.

#### *Коучинг за воведување на нови кадри*

Менаџерските кадри кои потпишале или ќе потпишат договор за нова лидерска улога можат да имаат придобивки од коучингот за воведување на нови кадри.

Целите за овие поединци вклучуваат:

- Олеснување на односите помеѓу клиентот и клучните одредби од потпишаниот договор;
- Градење на релации со засегнатите страни;
- Развивање на забрзан план за учење за лидерите кои преземаат нови одговорности.

#### *Коучинг за континуиран лидерски развој*

Искусните менаџери и организациски лидери често имаат потреба да ги развијат нивните лидерски капацитети или да го прошират нивниот репертоар пред преземањето на поголема одговорност или постратешки лидерски улоги. Нивните коучинг цели се следните:

- Градење на нивното лидерско присуство;
- Демонстрирање на поголема страст која ќе ја инспирира организацијата;
- Отпочнување процес на визионерско стратешко планирање;

- Зголемување на соработката со колегите или со управниот одбор во однос на клучните стратешки иницијативи;
- Градење на компетенции на емоционална интелигенција.

### *Коучинг за корекции*

Лидерите и менаџерите можат да имаат потешкотии при исполнување на нивните тековни одговорности. Понекогаш нивниот стил на лидерство ги спречува да ги остварат потребните резултати за организацијата, или пак постигнуваат краткорочни резултати на начини кои не се во согласност со вредностите, мисијата, визијата или стратегијата на организацијата. Овие кадри имаат потреба од ваков корективен коучинг за цели од типот на:

- Запирање со прекумерна употреба на независност или наметливост што ги заплашува луѓето;
- Покажување поголема трпеливост со луѓе кои имаат различни стилови на работа и однесување и на кои им треба повеќе време да размислат и да планираат;
- Поставување на приоритети и фокусирање на клучни цели;
- Одржување на одговорноста кон луѓето и обезбедување на коучинг процес при делегирање на одговорности на други лица;
- Дејствување во согласност со законот, политиките и процедурите на организацијата.

### *Групен или тимски коучинг*

Со поддршката на извршен коуч, мали групи или тимови на менаџери, лидери и вработени лица со висок потенцијал кои имаат слични развојни потреби учат како да работат заедно и да изградат поддржувачка мрежа за идна соработка. Нивните цели може да вклучуваат:

- Градење партнерства со членовите на тимот или со меѓусекторските колеги;
- Развој на коучинг вештини;
- Стекнување на емоционална интелигенција при управување со конфликти;
- Разновидност на стилот на презентација за различна публика;
- Подобрување на тимската динамика;
- Учење на супервизорски вештини.

#### *Коучинг за искусни кадри со организациско наследство*

Лидерите во подоцнежните фази од нивните професионални кариери можеби ќе посакаат да подготват свои наследници, да остават работно наследство, да преминат кон нови улоги или да идентификуваат активности кои ќе ги извршуваат во следната фаза од животот. Коучингот од овој тип помеѓу своите цели вклучува:

- Составување на портфолио од активности по пензионирањето;
- Воспоставување на визија што ќе инспирира развој во организацијата;
- Планирање на мемоари кои ќе се фокусираат на мандатот на лидерот во организацијата;
- Развивање на план за премин на искусниот лидер кон поинаква улога.

#### *Таргетиран коучинг*

Веќе силниот лидер можеби ќе посака да развие или да подобри одредена група на вештини, да постигне специфичен резултат или да работи на специфичен проект.

Таргетираниот коучинг вклучува:

- Изготвување на проектен план за клучна иницијатива;
- Подобрување на вештините на влијание;
- „Управување“ во однос на високите менаџери во организацијата;
- Работа со бордот на директори во насока на изградба на стратегија за спојувања и аквизиции со придружното финансирање.

### 3.2. Фази на извршниот коучинг

Независно од разликите во индивидуалниот пристап и/или користените методи, постои општ консензус околу начинот на кој треба да биде изведен еден процес на извршен коучинг (Clutterburg & Megginson, 2004; Mattone, 2013). Професионалниот коучинг процес се состои од следните четири фази:

#### *I. Свесност*

Обично, извршниот коуч најпрво се запознава со тимот на клиентот, што ги вклучува самиот поединец од менаџерскиот кадар кој треба да биде подложен на процесот на коучинг (клиент), лице од раководните тела во организацијата/компанијата (обично CEO), директно претпоставеното лице на клиентот (шеф), како и лицето задолжено за управување со човечките ресурси во организацијата/компанијата (ЧР-лице). Целта на средбата е:

- Дискусија за ситуацијата, разбирање на заднината и идентификување на целите и очекуваниот исход од предложената коучинг интервенција;
- Разјаснување на посветеноста на менаџментот кон клиентот и кон процесот на коучинг кој му се нуди;
- Обезбедување преглед на коучинг процесот во четири фази, на распоредот и параметрите на ангажманот;



- Идентификување на клучните засегнати страни (од четири до седум) – најчесто тоа се шефот, ЧР-лицето и колегите со чија помош преку прашалници и интервјуа може да се добие повратна информација за вештините и компетенциите на клиентот.

Извршниот коуч потоа се состанува со клиентот. Целта е:

- Поткрепување на информациите дискутирани за време на групниот состанок и разјаснување на очекувањата и потребите;
- Развивање поголема свесност за ситуацијата и зајакнување на посветеноста кај клиентот во насока да стане апсолутно најдобриот лидер кој тој или таа може да биде;
- Спроведување на длабинско интервју, вклучувајќи ги животот и кариерата на клиентот, сопствените перцепции за јаките страни во однесувањето и развивањето на мотивацијата, лидерството и другите развојни области.

Протоколот за типично длабинско интервју ги вклучува одговорите на клиентот на следните прашања:

1. Кои се целите на коучинг релацијата?
2. Како според вас треба да изгледа една успешна коучинг сесија?
3. Што точно очекувате од времето поминато заедно?
4. Дали сакате сесиите да бидат структурирани или помалку структурирани?
5. Дали претпочитате брзо, умерено или бавно темпо?
6. Што друго би сакале да споделите со мене, а би требало да знам за вас додека работиме заедно?
7. Кога би знаеле дека е невозможно да доживеете неуспех, што би направиле на професионално ниво?
8. Кое е вашето животно мото?
9. Што правите за да постигнете рамнотежа – ментална, физичка и емоционална?
10. Што прави да се чувствувате „заглавени“?

11. Што прави да се чувствувате успешни?
12. Кои се разговорите кои ги водите со самите себе во врска со вашиот живот како целина?
13. Можете ли да ја опишете вашата сегашна улога?
14. Кои други улоги сте имале во оваа или во некои претходни организации?
15. Кои се најголемите предизвици со кои се соочувате во вашата сегашна лидерска улога?
16. Кои се вашите две најсилни лидерски страни?
17. Кои се вашите две лидерски области на кои најмногу им треба развој?
18. Кое е вашето најголемо професионално достигнување и зошто?

Покрај тоа, од клиентот се бара да напише куса белешка за себе која може да се искористи како вовед. Од клиентот исто така се бара да напише слична белешка во која ќе опише каде и како се гледа себеси за пет години од моментот на интервјуирање.

## *II. Анализа*

Најпрво се спроведуваат предвидените интервјуа и прашалници со засегнатите страни, а клиентот се профилира преку различни инструменти за објективна проценка на неговите внатрешни и надворешни компетенции.<sup>12</sup>

Потоа следи нов состанок помеѓу извршниот коуч и клиентот на кој, помеѓу другото, се поставуваат основите на планот за индивидуален развој (ПИР) на клиентот и соодветниот коучинг модел преку кој ќе се реализира истиот. Најчесто, во текот на две или три дополнителни телефонски или онлајн-разговори, коучот и клиентот го финализираат ПИР; откако е финализиран, ПИР се испраќа до раководното лице на организацијата, претпоставеното лице на клиентот и лицето за управување со човечки ресурси во организацијата за да добие поддршка од нив.

---

<sup>12</sup> Во однос на различните прашалници и инструменти за прибирање на податоци, види: (Mattone, 2013).

Во продолжение следи предложениот тек на теми кои треба да се разработат за време на состанокот помеѓу коучот и клиентот во оваа фаза:

1. Претставување на моделот кој ќе се користи како модел за зголемување на лидерските компетенции. Без разлика на карактеристиките што го сочинуваат конкретно избраниот модел, фокусот е насочен кон тоа клиентот да разбере дека воспоставеното коучинг партнерство има за цел да ги зајакне неговите или нејзините лидерски компетенции во контекст на она што се смета како клучно за лидерски успех во организацијата;
2. Воведување на концептот за „поставување дијагноза пред препишаниот рецепт да биде несоодветен“ – што значи дека проценката им претходи на активностите за подобрување. Клиентот треба да разбере дека проценката се врши за да се приберат соодветни дијагностички податоци кои ќе му помогнат да ги развие неговите внатрешни атрибути (на пр., вредности, карактер, мисли, верувања, себепониманија итн.) и надворешни лидерски способности;
3. Определување на првата цел како преглед на податоците од проценката со што би се идентификувале: (а) неоспорните силни страни; (б) изненадувачките силни страни; (в) неоспорните развојни потреби; и (г) изненадувачките развојни потреби. Одредување на втората цел како гаранција дека утврдените компетенции и идентификуваните планови ќе бидат врзани за избраниот модел;
4. Споделување на распоредот на коучинг состаноци (на пр., едночасовна сесија секои две недели во текот на шест месеци). Предлагање на примерок за типичен состанок (преглед на напредокот, нови прашања и грижи итн.);
5. Нагласување на фактот дека подобрувањето на лидерските капацитети се заснова на вклученост на засегнатите страни – споделување на цели и акциони планови, добивање повратни информации и слично;
6. Портретирање на партнерството на релација коуч-клиент, со објективно прилагодување во однос на користениот модел, а карактеризирано со

одговорност, трудољубивост и фокус, бура на идеи, поставување на цели, акциони планови, предизвикување еден со друг, како и прифаќање на подемите и падовите;

7. Преглед на податоците од интервјуата (со водење сметка за доверливоста), како и споредување со резултатите од објективната проценка;
8. Споделување на ПИР.

### *III. Акција*

Овој дел од коучинг интервенцијата се фокусира на специфичните активности преку кои ќе се одржат силните страни и ќе се развијат лидерските вештини идентификувани во ПИР. Овие активности можат да вклучат:

- Испробување на нови однесувања и известување назад до извршниот коуч;
- Градење на нови вештини и прочистување на постоечките;
- Развивање на клучни односи во рамки на организацијата;
- Интервјуирање на успешни менаџерски кадри со референтен резервоар на способности кои клиентот можеби сè уште не ги поседува;
- Читање на официјални преписки и повратни извештаи за дотогаш наученото;
- Средба со засегнатите страни во врска со нивниот придонес кон развојните цели и планови;
- Посета на надворешни програми за обука;
- Изработка на важна презентација пред главниот извршен директор во организацијата.

Во текот на оваа фаза извршниот коуч и клиентот комуницираат редовно, лице в лице, но и телефонски или онлајн. Разговараат за специфичните ситуации и одржуваат фокус на деталите од планот.

### *IV. Постигнување*

Обично, сите релевантни документи и извештаи се доставуваат до засегнатите страни, кои треба да дадат повратен одговор за подобрувањето и прогресот на поединецот од менаџерскиот кадар, односно клиентот подложен на процесот на коучинг. Овие резултати детално се разгледуваат со самиот клиент и се предлагаат промени на курсот, ако е потребно.

Откако извршниот коуч и раководните лица во организацијата ќе се согласат дека процесот на коучинг ги постигнал посакуваните резултати, клиентот започнува помалку интензивна фаза.

Завршен, формален состанок може да се спроведе по еден до три месеци од последната коучинг сесија со цел да се споделат информации за постигнувањата, да се прослават истите и да се презентира финалниот извештај.

### **3.3. Листа со проверки при процесот на извршен коучинг**

На многу практична основа, професионалните извршни коучи обично работат во блиско партнерство со поединците кои се подложени на процесот на коучинг и со клучните лица од организацијата. Во продолжение следи листата со проверки која, според редоследот на претходно дискутираните фази, е потребно да ја спроведе коучот од почетокот до крајот на процесот на извршен коучинг (Stern, 2008).

*Пред процесот на коучинг:*

- **Одмерување:** Градење на почетни релации, споделување на потреби и квалификации. Средба со претставници од организацијата на клиентот на која се разговара за согледаната потреба од коучинг. Коучот и клиентот меѓусебно ги одмеруваат стилите, преференциите, силните и слабите страни, сличностите и различностите од кои зависи доброто заедничко функционирање во процесот на коучинг;
- **Проверка на погодноста за коучинг:** Коучот и клиентот утврдуваат дали е вистинско време за процесот на коучинг. Во зависност од кариерата,

животот и работната ситуација, се поставува прашањето дали клиентот е мотивиран, достапен и способен за да го извлече максимумот од процесот на коучинг?;

- Договор: Коучот, клиентот, шефот на клиентот, ЧР-лицето и/или други лица од организацијата на клиентот постигнуваат договор, вербално или во писмена форма, околу целите, основните правила, процесот, временската рамка, паричниот надоместок и работните релации поврзани со процесот на извршен коучинг;
- Првично поставување на цели: Средба, одвоена или заедничка, со клиентот, шефот на клиентот, соодветното ЧР-лице или некое друго лице од организацијата за да се идентификуваат и прифатат општите цели на коучингот. Во оваа фаза целите можат да вклучуваат градење на лидерски вештини, подобрување на перформансите на клиентот во директните извештаи за него или забрзување во испораката на резултати за одреден критичен проект. Овие првични цели може да се променат по првата фаза на коучингот, штом бидат прибрани податоците и комплетирани проценките преку кои ќе се утврдат развојните потреби на клиентот и поддршката што е потребна за постигнување на организациски резултати.

*Во текот на процесот на коучинг:*

- Проценка, повратна информација и развојно планирање;
- Поставување на специфични цели и договор околу начинот на кој може да се поддржи процесот на коучинг;
- Првични коучинг сесии;
- Проверка на напредокот;
- Континуирани коучинг сесии.

*По завршување на процесот на коучинг:*

- Проверка на финалниот напредок;
- План за долгорочен развој;
- Крајна коучинг сесија;

- Завршен состанок за затворање на процесот на коучинг со отворен простор за континуиран развој и поддршка.

### 3.4. Компетенции на извршниот коуч

Резултатите од извршниот коучинг можат да се припишат на внимателната употреба и оркестрација на повеќе суштински компетенции кои ги поседува коучот. Токму оркестрацијата на ова јадро од компетенции, нивниот интензитет и истовремено „вклучување во игра“ е она што го разликува разговорот во рамки на процесот на извршниот коучинг од вообичаениот канцелариски разговор помеѓу колеги или помеѓу вработено лице и неговиот претпоставен (Fitzgerald & Berger, 2002). Без разлика на индивидуалниот пристап и специјалност, еден извршен коуч треба да ги поседува следните компетенции:

- Градење на доверба;
- Способност за активно и длабинско сослушување;
- Обезбедување на емоционална и мотивациска поддршка;
- Показување на ентузијазам;
- Интуиција;
- Решавање на проблеми;
- Генерирање на креативни решенија;
- Давање на ефективни повратни одговори;
- Демонстрирање на вештини и најдобри практики;
- Јасно поставување на цели;
- Организираност и планска работа;
- Следење на резултатите од процесот на коучинг;
- Развивање на коучинг стратегии и нивно прилагодување во согласност со направениот прогрес.

Примената на ова јадро од компетенции подразбира дека извршниот коуч има пошироко познавање од три клучни области: психологија, деловна способност

и организациски развој (Stern, 2008). Во продолжение следи кус опис за примената на компетенциите на извршниот коуч во контекст на овие области.

*Психологија.* Извршниот коуч се фокусира врз помагање на поединците да станат ефикасни лидери и да постигнат резултати за нивните организации. За да му помогне на лидерот, тој најпрво мора да разбере на кој начин возрасните лица размислуваат, чувствуваат и се однесуваат; како учат и се менуваат; како комуницираат и влијаат едни врз други; што ги разликува поединечно, во односите со други поединци и како членови на групи. Покрај тоа, знаењето од научната и професионална практика на психологијата обезбедува фактичка, валидна и етичка ориентација. Бројни психолошки вештини се префрлаат на извршниот коуч, помагајќи му да ги процени луѓето и ситуациите, да обезбеди повратен одговор, да подучува, советува и соработува со другите во градењето на способности и решавањето на проблеми.

*Деловна способност.* Извршниот коучинг се одвива во контекстот на деловна организација. Деловниот сектор во чиишто рамки работи клиентот може да заземе различни форми: корпорација, непрофитна организација, училиште, владина агенција, болничка или здравствена практика, мал семеен бизнис. Со оглед дека извршниот коуч се фокусира врз поддршка на клиентот во насока на водење на неговата позиција во рамки на конкретен деловен сектор и постигнување на деловни резултати, тој мора да разбере како функционираат деловните активности и на кој начин се постигнуваат лидерски резултати во рамки на различни деловни опкружувања. Знаењето и вештините се суштински во деловните принципи и практики, финансии, клиенти, управување и надзор на вработените, деловните функции и улоги, технологиите, тековните трендови во локалниот и глобалниот пазар и управувањето со човечки ресурси.

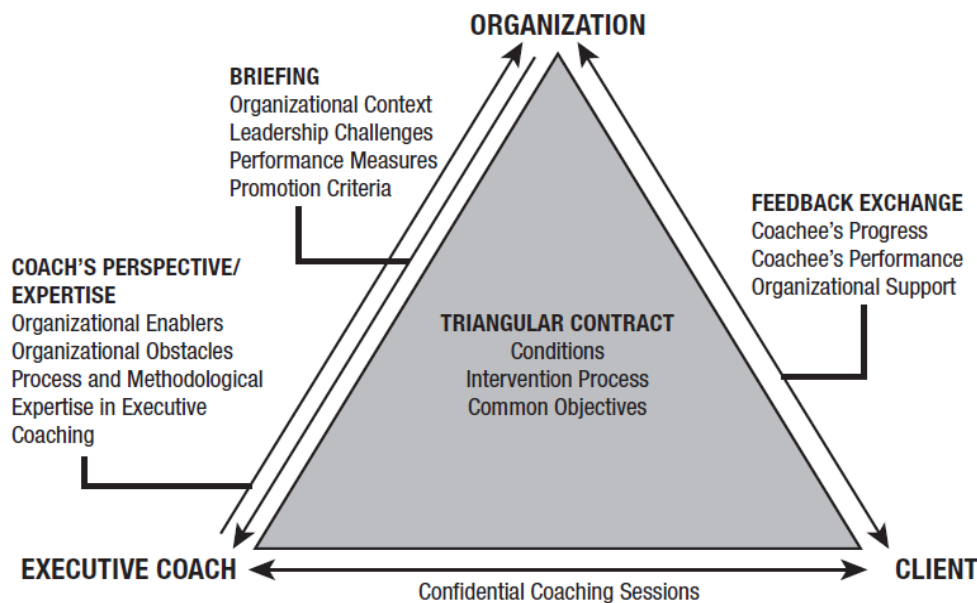
*Организациски развој.* Извршниот коучинг мора да се одвива во контекстот на организацијата каде што клиентот е или наскоро ќе биде лидер. Затоа од суштинско значење за извршниот коуч како професионалец е да разбере на кој



начин функционираат и се развиваат организациските системи; нивните структури, култури, подгрупи и лидерски практики. Покрај солидно познавање на теоријата која стои зад организацискиот развој, тој мора да поседува стратегии и техники кои ќе му олеснат на клиентот во пристапот, дејствувањето и развивањето во рамки на организацијата. Без овие компетенции извршниот коуч не може да му помогне на клиентот да стане подобар лидер, да донесе промена и да постигне резултати во рамки на организацијата.

### **3.5. Улоги и задачи во процесот на извршен коучинг**

Откако беа дискутирани фазите на извршниот коучинг и компетенциите на извршниот коуч, заокружувањето на овој комплекс од формално-технички аспекти подразбира соодветна анализа на природата на односите во рамки на процесот на извршниот коучинг. Примарниот однос при процесот на извршниот коучинг е, се разбира, оној помеѓу коучот и клиентот. Сепак, истиот не се одвива во вакуум простор, туку во конкретен организациски контекст, што ја вклучува и самата организација, најчесто претставена преку претпоставеното лице (шеф) на клиентот и лицето задолжено за управување со човечките ресурси (ЧР-лице). Оттука, тридимензионалниот однос којшто се формира при процесот на извршниот коучинг е потребно да биде внимателно управуван (сл. 2). Тоа подразбира дека секоја од вклучените страни во процесот целосно ја разбира својата специфична улога и задачи. Така, на пример, од централно значење е клиентот да ги осознае и да ги прифати одговорностите кои ги налага процесот, исто како што е потребно да има транспарентност при управувањето на триаголникот на односи, аспект којшто треба да биде дискутиран уште на првите средби при отпочнување на процесот на коучинг (Underhill et al, 2007).



Слика 2: Тридимензионалниот однос при извршниот коучинг (Underhill et al, 2007)

Во продолжение следи приказ на улогата и задачите на секој од чинителите во процесот на извршен коучинг (Valerio & Lee, 2005).

*Улогата и задачите на коучот.* Во некои големи организации, постои формално утврден ангажман и процес на коучинг кој е управуван од професионалец со одговорности за лидерскиот развој.<sup>13</sup> Надворешните коучи

<sup>13</sup> Во однос на прашањето за избор на извршен коуч, организациите можат да ангажираат и лице од рамките на самата организација и надворешно лице, а понекогаш и комбинација од обадва. Големите организации и оние кои се поинтересни во процесот на извршен коучинг често ангажираат и развиваат коучи како свои вработени лица. Постојат придобивки од користењето на внатрешен извршен коуч: тој подобро ја познава културата, луѓето и стратегијата на организацијата и може да обезбеди поддршка како формално, преку воспоставениот процес, така и неформално, штом ќе се јави потреба. Но, внатрешниот коуч исто така е соочен и со редица предизвици. Бидејќи е дел од организациската средина, може да му недостасува објективност, подготвеност или способност за оспорување на состојбата на статус кво. Неговото опкружување и прифаќање од групата на колеги, всушност, зависи од неговата вклопеност во организацијата како вработено лице. Другите тешкотии се однесуваат на доверливоста и судирот на интереси, кога внатрешниот коуч прави забавувачки чекор или отежнато дава повратни информации до претпоставеното лице кое го контролира процесот на коучинг. Во овој контекст, и вработените професионални лица за управување со човечки ресурси можат да ја вршат улогата на извршни коучи за постигнување на успех во нивните организации. Сепак, нивните улоги и очекувањата од обезбедувањето на услуги во процесот на извршен коучинг мора да бидат јасно дефинирани. Дури и за најквалификуваните внатрешни коучи може да претставува тешкотија справувањето со менаџерскиот кадар од сопствената организација, освен во ситуации кога довербата е голема, доверливоста е добро дефинирана и постојат политики и процедури кои ќе ги уверат вработените дека нивните коучинг сесии нема да им се вратат како бумеранг во другите сфери од организациското дејствување (Kilburg, 2008). Сепак, ЧР-лицата во организацијата најчесто се задолжени за поинакви задачи во процесот на извршен коучинг, за што ќе стане збор подолу.

генерално треба да ја следат оваа воспоставена структура. Сепак, коучот има добар степен на флексибилност и, затоа, исто така има задача да појасни на кој начин ќе се одвиваат предвидените чекори, што се прави на почетокот на ангажманот. Факторите кои влијаат врз одлуките на коучот го вклучуваат она што се претпоставува дека му е потребно на клиентот, со што е запознаена неговата организација (пред сè, шефот и ЧР-лицето). Прашањата кои го тангираат коучот во процесот на извршен коучинг се следните:

- *Структурирање на процесот на коучинг.* Поентата не лежи толку многу во тоа колку коучот работи, туку колку јасно е способен да го опише самиот процес. Примарната цел е да се разграничи што претставува процесот, да се отстрани мистеријата од него, така што и останатите чинители ќе знаат што се случува и ќе можат да ги постават своите очекувања соодветно на тоа. Важно е да се избегне претпоставката дека сите засегнати страни автоматски ќе се согласат околу тоа што е или што треба да биде процесот на коучинг. Една јасна структура исто така ја редуцира веројатноста за „скршнување“ – коучинг релацијата да заталка надвор од целта или да се претвори само во придружно пријателство;
- *Комуницирање со раководните лица во организацијата.* Коучот често размислува за начинот на комуникација со шефот на клиентот и со професионалното ЧР-лице. Оваа комуникација не е само увид во тоа дали нештата се одвиваат во добра насока. На моменти клиентите се преоптоварени, се разболуваат, добиваат унапредување или преместување, или се појавува некаква друга промена во работното опкружување. Коучот и ЧР-лицето треба да споделуваат ваков вид на информации;
- *Поставување на граници во врска со процесот на коучинг.* Извршниот коуч исто така се занимава со управување на границите на самиот процес на коучинг. Три типа на прашања поврзани со управувањето на таквите граници се вредни за споменување. Прво е временското развлекување кое доведува дотаму да не се реализира првично воспоставената рамка. Без разлика дали станува збор за претешка задача која е поставена пред процесот на коучинг или за нешто друго, искусниот коуч треба да има добра

смисла за случувањата и да истражи подлабоко во нивните причини. Ако причината е некаков вид на „отпор“, тогаш останува на коучот и на клиентот да се справат со него. Второ прашање е опсегот на вовлекување на други лица во процесот на коучинг. Коучингот се разликува од формите на консултантски услуги по тоа што неговиот фокус е целосно насочен кон едно лице. Очигледно е, се разбира, дека поединечниот клиент е вметнат во мрежа од односи во рамки на организацијата и на други места. Не е невообичаено за некои од тие други луѓе да станат вклучени во коучинг процесот на клиентот на повеќе од пасивен начин, при што најчесто се работи за директните известувачи во однос на клиентот и/или за шефот. Она што започнува како индивидуален коучинг полека може да се претвори во јакнење на тимот, посредување во конфликт или друга форма на професионална услуга. Поради тоа, првичниот договор треба да постави ограничувања во однос на „опсегот на вовлекување“. Професионалните граници се третото прашање за кое треба да размислува коучот во овој корпус на задачи. Иако обично поседува доста широк репертоар на компетенции, не постои коуч кој знае да се справи со секаков вид на клиенти. Добриот извршен коуч е доволно мудар за да може да процени до каде оди неговото знаење и да направи препраќање на клиентот кога ќе бидат надминати неговите професионални граници. Така, едни клиенти се насочени кон развој на општите лидерски способности, додека други имаат потреба од коучи во конкретна деловна област, како што е технологијата. Со некои клиенти, пак, кои имаат изразени лични проблеми воопшто не треба да се справува извршниот коуч, туку професионално здравствено лице;

- *Оценување на влијанието од процесот на коучинг.* Коучот и клиентот често говорат околу нивните субјективни мислења за напредокот, при што дури и немаат потреба од формално оценување за да знаат дали нивниот здружен напор оди во вистински правец. Како и да е, потребни се и други мислења, најчесто во форма на повратни одговори од страна на шефот и/или ЧР-лицето. Кога се пристапува кон поформално оценување на коучинг процесот, постојат бројни пристапи кои можат да бидат земени предвид.

Понекогаш квалитативните истражувања, од типот на интервјуа, се доволни за одмерување на промените. Друг извор на оценување е акцискиот план. Ако истиот е изграден како еден од чекорите во процесот на коучинг, тогаш оценувањето треба да се фокусира врз начинот на кој се завршени целите во акцискиот план.<sup>14</sup>

*Улогата и задачите на клиентот.* Извршниот коучинг го става клиентот во многу активна улога. Ништо од она што е важно нема да се случи како резултат на коучингот ако клиентот не сака тоа да се случи. Сите други учесници во приказната се личности кои даваат поддршка. Нештата вистински зависат од клиентот и сè што тој сака да направи. Оваа активна улога стартува уште на самиот почеток, кога се одржува првата дискусија за процесот на коучинг. Клиентот треба да биде расположен за работа во текот на целиот процес, но првенствено „веднаш“. Тоа „веднаш“ значи дека коучинг процесот би можел да биде корисен уште во конкретниот момент, а клиентот е подготвен и се чувствува сигурно и опуштено и со ЧР-лицето и со шефот како учесници. Што треба да се направи за целиот процес да биде вреден за клиентот? Што треба да очекува клиентот и со што сè треба да се соочи за време на коучингот? Прашањата кои го тангираат клиентот во процесот на извршен коучинг се следните:

- *Нормална анксиозност.* На самиот почеток на коучинг ангажманот нормално е клиентот да се чувствува вознемирено и ранливо, со оглед дека влегува во една саморазоткривачка авантура со лице кое е странец. Договорните сесии треба да го помогнат почетокот на процесот на коучинг преку постигнување на меѓусебна согласност за целите и доверливоста, како и методите што треба да се користат, зачестеноста на сесиите и слично.

---

<sup>14</sup> Во овој дел, вреди да се споменат и некои аспекти кои не се задача на извршниот коуч, а со кои честопати се поврзува неговата работа. Прво, извршниот коуч не е супервизор, задача која, како што ќе биде појаснето во продолжение, во суштина му припаѓа на шефот на клиентот. Друга несоодветна задача за извршниот коуч е изборот на вработени, односно оценувањето на клиентот како вработено лице за да се утврди дали истото е вистинскиот кандидат за дадено работно место. Од практична гледна точка, во конкретен процес на коучинг, ако клиентот стекне чувство дека коучот се јавува во улога на судија по кариерни прашања, тоа значи крај за самиот процес. Ова доаѓа оттаму што на тој начин врската на доверба помеѓу коучот и клиентот ќе биде прекината, а клиентот, во најдобар случај, нема да биде подготвен да споделува информации кои се потребни за успех во процесот на извршен коучинг (McDermott & Jago, 2005).

Сепак, кај клиентот може да се јави продолжено чувство на неизвесност откако тој или таа ќе го започне патувањето. За што може да се грижи клиентот? Еден одговор на ова прашање е дека промените доаѓаат со одреден степен на стрес. Тоа важи за сите промени и пресвртници во животот, па дури и за најсреќните меѓу нив. Несреќните настани, секако, носат и бројни вознемирувачки емоции. Коучингот е поврзан со одреден степен на промена во јавниот лидерски манир на клиентот, и тоа може да претставува стресна промена. Друг извор на анксиозноста е поврзан со она што ќе се случи ако коучингот се покаже дека не е успешен. Извршниот коучинг не е сигурно решение за проблемите, ниту пак е загарантирано дека ќе ги развие најголемите можности кај клиентот. Многу менаџери користат голем број извршни коучи во текот на нивните кариери. Коучингот се одвива подобро кога има слободна размена на мотивации и лични истории. Меѓутоа, најсоодветно е во рамките на правата на клиентот да се постават граници. На пример, клиентот може да спомене неуреден развод, проблематично детство, сериозен медицински проблем или трауматско воено искуство. Нема очигледна потреба да се оди подалеку од тоа. Доколку таа историја не е релевантна за неговата или нејзината моментална или идна позиција во организацијата, тогаш е најдобро да се изостави од тековниот процес на коучинг. Дополнително, луѓето понекогаш се вознемирени од напуштањето на некои долгогодишни навики или начини на однесување. Извршниот коуч е свесен дека некои аспекти на самиот карактер на клиентот се многу длабоко вкоренети, иако негова задача не е да се занимава со длабоки реконструкции на карактерот;

- *Преземање на одговорност.* Клиентот треба да биде „сопственик“ на целите на коучингот и на чекорите за нивно постигнување. Кога целите се разумни и јасни за клиентот, тогаш најдобриот курс по кој треба да се движи е храбро до целта. Клиентот мора да прифати повратна информација од какви било извори – инструменти за проценка, официјални проценки, неформални коментари, интервјуа – и истите добро да ги искористи. Клиентот ќе треба да се вклучи во некои однесувања кои може да предизвикаат да се чувствува

непријатно, како на пример да испроба нови начини на извршување на обврските, да добива повратни информации од луѓе кои забележале дека нештата ги врши на поинаков начин, да научи што му помага а што не во извршувањето на истите итн. Коучот може да послужи како катализатор, но на крајот од краиштата, само клиентот може да направи промена. На клиентот може да му се помогне со тоа што ќе биде упатен каде лежи одговорноста, како и фактот дека е нормално да се чувствува одредена бојазливост. Коучот бара од клиентот да им даде глас на неговите/нејзините мисли, надежи и чувства. Ако тоа не е нешто што клиентот обично го прави, тогаш на почетокот може да има чувство како кога некој вежба неискористен мускул. Клиентот мора да се научи да помине низ тоа и да продолжи со потребното темпо. Би било далеку полесно ако клиентот прифати одговорност за остварените резултати во напорите на коучинг процесот. Коучот може да биде само катализатор – клиентот е тој кој треба да направи нештата да се случат;

- *Одговорности кон шефот и ЧР-лицето.* Клиентот треба да препознае дека организацијата направила инвестиција во човечки ресурси преку него или неа. Шефот и ЧР-лицето се согласни дека професионалниот раст на клиентот е од голема важност, па затоа се издвојува значително време и средства за негова реализација. Организацијата има интерес да го чуе напредокот на клиентот директно од него. Во најмала рака, клиентот би требало да поднесува периодични извештаи до ЧР-лицето и до шефот за тоа како се одвива процесот. Препорачливо е клиентот да воспостави соодветно темпо во врска со тоа колку често и во кој модалитет би требало да поднесува извештај (усно, лице в лице или е-пошта). Од друга страна, и ЧР-лицето и шефот ќе сакаат да знаат дали и како се развива коучинг релацијата и на кој начин би можеле да придонесат за да му се помогне на клиентот, при што нивните забелешки би можеле да бидат повеќе од корисни. Ако работите не се одвиваат добро, тогаш секако дека клиентот треба да го искаже своето мислење. Познато дека секогаш е подобро самиот клиент да

- ги информира шефот и ЧР-лицето отколку тоа да го направи извршниот коуч;
- *Временски одредени обврски.* Клиентот и коучот ќе дојдат до меѓусебно разбирање за временски одредените обврски преку процесот на коучинг. Ова се случува во периодот на договарање, како и во дискусијата за основните правила. Повеќето распоред и придржувањето до истиот се важни аспекти од структурата на коучинг релацијата. Тие исто така се добри предзнаци за успешен исход. Во денешното деловно опкружување, многу е лесно да се дозволи други настани и состаноци да го истиснат продуктивното време за процесот на коучинг. Вообичаено е итните работи да добијат приоритет пред важните работи. Да се направат промени во лидерските или во меѓучовечките вештини е вид на задача што бара континуитет. Затоа е важно да се има редовен контакт со коучот. Понекогаш е тешко да се направат вакви промени. Придржувањето до распоредот е заедничка одговорност на клиентот и на коучот, но доцнењето многу почесто се должи на притисоците врз клиентот отколку врз коучот;
  - *Моменти на учење.* Некои од највредните искуства на учење произлегуваат од процесот на коучинг. Тоа се прилики кога клиентот препознава нешто важно, што има врска со фокусот на самиот процес. Ако на клиентот му е потребна помош од коучот, тој треба гласно да проговори. Без разлика дали му се потребни само неколку минути или се случува некаква криза и на клиентот му треба повеќе време, токму тоа е она за што е задолжен извршниот коуч. Како изгледаат тие моменти? Кризите се еден пример, но има и многу други. Тоа би можело да биде некој увид, некаква епифанија, која вели: „Сега сфатив!“ Може да биде и негативен повратен одговор, а може да се појави и некаква прилика за испробување нов начин на работа. Во секој случај, извршниот коуч треба да биде на располагање во таквите „моменти на учење“.

*Улогата и задачите на лицето за управување со човечки ресурси (ЧР-лицето).* Улогата на професионалното ЧР-лице е секако многу важна во процесот



на коучинг. Во повеќето организации, буџетите или одобренјата за коучинг се во доменот на човечките ресурси. Ова може да биде една од позадоволувачките улоги што се вршат, но исто така може да биде и фрустрирачка затоа што се занимава со многу нематеријални ситуации и проблеми кои во поголем дел не можат целосно да се предвидат. ЧР-лицето е мост со повеќе насоки помеѓу шефот, клиентот, луѓето кои служат како извори на информации и надворешниот коуч. Метафората за „мостот“ е корисна затоа што го истакнува спроведувањето на врски и информации кои течат во сите правци. ЧР-лицето треба да ги разбере потребите на сите засегнати страни. Честопати ЧР-лицето е повикано да помогне во воедначување на начинот на кој односите можат да функционираат на потребното ниво. Така, на пример, извршниот коуч има потреба од информации од професионалецот за управување со човечки ресурси за да ја разбере културата на организацијата/компанијата. Оттаму следи дека е многу важно тие добро да функционираат заедно за коучингот да биде ефективен. Добрата комуникација е важна и помеѓу професионалецот за човечки ресурси и шефот на клиентот, така што ЧР-лицето може да му понуди на коучот дополнителен увид во опсервациите на шефот кој е во улога на супервизор. Прашањата кои го тангираат ЧР-лицето во процесот на извршен коучинг се следните:

- *Управување со целокупната програма на извршниот коучинг.* Постојат неколку нешта од листата „да се направи“ кои ЧР-лицето треба да ги има предвид при вршењето на улогата на „кормилар“ во процесот на коучинг: разјаснување на стратегијата на извршниот коучинг; поврзување на коучингот со други развојни напори во рамки на организацијата; пронаоѓање на расадник на извршни коучи; ефективно одржување на самата идеја и целта која е поставена; нудење поддршка на поединецот од менаџерскиот кадар кој е во улога на клиент; обезбедување на организациски точки на ориентација за потребите на коучот; реален поглед кон информациите и очекувањата од процесот на коучинг;
- *Поддршка на почетокот на новите коучинг задачи.* Кога ќе се идентификува клиентот како потенцијален кандидат за коучинг интервенција, треба да се земе предвид следното мноштво од обврски кои се

значајни за почетокот на новиот процес на коучинг: осигурување дека навистина се работи за коучинг задача, а не за проблем кој треба да се реши на друг начин, како и осигурување дека клиентот е соодветен за овој тип на интервенција и дека има потреба од извршен коуч; помош при идентификувањето на „вистинскиот“ коуч, што честопати се сведува на интуитивен избор откако ќе се изврши првичното испитување; организирање на јасни договорни односи – не секогаш во форма на писмен договор, но потребно е да се воспостави барем одредена лична интеракција и дискусија по тоа прашање; помош при поврзувањето на процесот на коучинг со значајните деловни цели; споделување на сите релевантни податоци, вклучително и идниот потенцијал на клиентот, со коучот; дискутирање со коучот околу начинот на кој ќе се управува задачата – што е потребно да се сподели, со кого, кога; помагање на клиентот да стекне пристап до други извори на информации, на соодветен начин;

- *Поддршка на коучингот во текот на процесот и сè до неговиот крај.* Бидејќи помошта од ЧР-лицето е потребна за да се осигура дека задачата на коучингот останува на вистинскиот пат, дека заложбата на клиентот останува силна и дека коучот останува поврзан со релевантните организациски прашања, во неговата група на задачи спаѓа и следното: отвореност за дискусија во однос на промени во целите на коучингот; осигурување дека коучот и клиентот се движат по вистинската патека и дека се во контакт со други групи или поединци кои е потребно да бидат вклучени; помагање на коучот и клиентот да ја осмислат и завршат задачата.

*Улогата и задачите на претпоставеното лице (шефот).* Во повеќето ситуации, шефот на клиентот претставува клучна фигура во процесот на коучинг. Улогата на шефот може да вклучува идентификација на потребата од и иницирање на коучинг ангажман, нудење детални информации, наградување на напредокот и обезбедување на буџет за извршниот коуч. Прашањата кои го тангираат шефот во процесот на извршен коучинг се следните:

- *Создавање на приликата за промена.* Шефот е личноста што може да го препознае потенцијалот присутен во вработеното лице кај кое треба да се развијат нови лидерски способности. Шефот е оној што треба да преземе акција во врска со вработеното лице кое не го менува контрапродуктивниот стил на работење. Шефот ја создава приликата за промена;
- *Дефинирање на успехот.* Шефот е оној кој треба да каже „добро сработено“ кога вработеното лице (со помош на извршниот коуч) ќе ги постигне посакуваните промени, но и „не толку добро сработено“ кога случајот го налага тоа. Задача на шефот е да ја проектира сликата на успехот, барем во груби црти;
- *Овластување на процесот на коучинг.* Без разлика дали шефот ја иницирал самата идеја, негова е одлуката да го овласти процесот на коучинг. Тој или таа дава овластување дека вработеното лице, односно клиентот, може да користи значително време и ресурси за оваа намена;
- *Идентификување на очекуваните перформанси.* Од својата позиција во организацијата, перспективата и увидот на шефот се многу важни за да му се обезбеди на клиентот разбирање на она што е потребно за да биде успешен. Шефот може да има дискусии со вработеното лице кои ќе доведат до одлуката да се побара извршен коуч. Секако, во точката каде клиентот е подготвен да започне со процесот на коучинг, главната улога на шефот е во насока на помош при дефинирањето на стандардите за добри перформанси;
- *Обезбедување на опсервации.* Како супервизор на клиентот, шефот може да обезбеди уникатен поглед на неговите силни страни и да обезбеди пристап во областите кои се предизвик за клиентот;
- *Проценка колку добро се одвиваат промените.* Опсервациите на шефот не се потребни само на почетокот на процесот. Шефот треба одвреме-навреме да разговара со коучот и со клиентот и да биде во чекор со секоја промена за време на самиот процес на коучинг;
- *Помагање на целокупниот напор.* Важно е шефот да верува во потенцијалот на вработеното лице и во ефикасноста на коучинг процесот. Ако шефот не

верува и не биде оптимист ќе биде тешко да комуницира во позитивни тонови.

### **3.6. Лидерски развојни цели и организациски резултати**

Врз основа на повеќегодишна анализа на наодите од објективни проценки и самоевалуации, како и повратни одговори од раководни тела во организациите, шефови на клиентите, самите клиенти, колеги, подредени вработени лица и други, Луис Стерн нуди листа на најчестите лидерски развојни цели и организациски резултати врз кои се фокусира процесот на извршен коучинг.

Иако следната листа не е сеопфатна, таа претставува репрезентативен примерок, заснован на докази, од најчестите цели и резултати адресирани до извршниот коучинг (Stern, 2008).

#### *Лидерски развојни цели:*

- Соодветно чувство за хумор и негово изразување;
- Докажување;
- Соработка;
- Управување со конфликти;
- Управување со потрошувачи;
- Донесување на одлуки;
- Делегирање;
- Демонстрирање на страст кон работата;
- Емоционална интелигенција (свесност за и управување со емоции и релации кон себеси и кон останатите);
- Градење на сопственото организациско присуство;
- Нудење позитивни и конструктивно повратни одговори;
- Талент за вработување на кадри;
- Влијание;
- Иновативност;

- Сослушување;
- Управување со сопствената кариера;
- Управување со позитивни политики;
- Управувачки потенцијал (во однос на шефовите и други претпоставени лица);
- Менторство, коучинг и развивање на талентите и кариерите на други лица;
- Преговарање;
- Управување со перформанси;
- Презентирање на вештини;
- Решавање на проблеми;
- Управување со проекти;
- Стратешко планирање;
- Управување со стресот;
- Тактичко планирање;
- Тимски развој;
- Управување со времето, поставување приоритети и управување во согласност со приоритетите;
- Баланс помеѓу работата и животот.

*Организациски резултати:*

- Постигнување поголеми резултати со помал напор;
- Усогласеност во бордот на директори;
- Изградба на организација насочена кон учење;
- Изградба на расадник од таленти за сукцесивно планирање;
- Градење на морал и лојалност кај вработените;
- Намалување на трошоците;
- Намалување на временскиот циклус за произведен развој;
- Развивање на привлечна организациска визија, мисија и стратегија;
- Разновидност на изворите на деловна активност и приходи;
- Повеќе сработено со помалку ресурси;

- Обезбедување на постојана усогласеност со етичките, правните и професионалните упатства и прописи;
- Развој на организацијата;
- Подобрување на задоволството и лојалноста кај потрошувачите;
- Подобрување на односите со инвеститорите;
- Подобрување на организациската комуникација;
- Подобрување на квалитетот;
- Подобрување на меѓусекторската/функционалната соработка;
- Подобрување на организациската ефикасност;
- Зголемување на продуктивноста;
- Зголемување на приходите;
- Зголемување на стапката на успех кај новоназначените лидери и клучни вработени лица;
- Одржување на организациската стабилност при значителни промени;
- Намалување на ротацијата во човечките ресурси;
- Реструктурирање на организацијата;
- Барање и постигнување на успешни организациски спојувања и аквизиции.

#### **4. Професионалната етика во извршниот коучинг**

Одредени професионалци, на пример клиничките психолози, се навикнати да следат формални етички кодекси и стандарди. Всушност, секоја област во рамки на психологијата има свои пишани кодекси, а членовите на професионалните организации генерално се добро запознаени со нив. Терапевтите посетуваат соодветни курсеви за етика уште за време на формалното образование, додека продолжуваат со континуирана едукација во однос на различни етички и правни прашања паралелно со нивното напредување. Накусо, различни профили на

професионалци се членови на долгогодишни, етаблирани професии кои имаат правила, традиции, организации, обичаи и култура на постапување.<sup>15</sup>

Истото тоа не важи за извршниот коучинг, кој е сè уште релативно нова професија за да има долгогодишни, добро дефинирани групни норми или формални професионални структури, така што извршниот коуч најчесто мора да се следи самиот себе. Етичките стандарди се во зародиш, а повеќето школи за извршен коучинг допрва развиваат и објавуваат формални етички кодекси. Етичкиот кодекс објавен од *International Coach Federation* (2009) е еден солиден, репрезентативен модел во таа насока, со тоа што одразува многу од советите дадени во типичните кодекси за психотерапија. Во голема мера, извршниот коуч мора самостојно да донесува тешки морални одлуки, особено ако не е член на организација која бара сообразност со одредени кодекси. Како што професијата на извршниот коучинг ќе продолжи да се развива, така ќе се зголемува и потребата од разјаснување и кодифицирање на нејзините етички стандарди. Засега, се чини дека извршниот коучинг мора да се потпре на внимателна индивидуална проценка и здрави дози на колегијални консултации.

Концептот на професионализам е особено значаен, иако не постои широко распространет договор околу неговата дефиниција. Практикантите во бројни области се стремат да станат професионалци, но не е прецизирано што точно значи тоа. Постарите практичари понекогаш ги советуваат помладите да бидат „професионални“ кога сакаат да ги усогласат со одредени норми или традиции, што повремено претставува несреќна тривијализација на еден важен идеал. За концептот на професионализам да има вистинско значење, потребен е збир од стандарди што ќе создаде консензус. Полето на биоетиката нуди некои такви стандарди кои се вредни за анализа и кои би можеле да послужат во контекст на извршниот коучинг (Peltier, 2001). Дел од компонентите на професионализам кои се нудат во литературата за биоетика се следните:

---

<sup>15</sup> За илустрација, *American Psychological Association* објавува етички кодекси и стандарди уште од 1953 година. Во психотерапијата постои дури и комплекс од „стандарди на грижа“, напишани правила на однесување кои се очекуваат од членовите на професионалната заедница (Brotman & Liberi, 1998).

- Практичарите во дадена професија поседуваат важна и несекојдневна експертиза. Тие рутински вршат нешта за луѓето кои тие самите не можат да ги направат за себе;
- Постојат суштински и релевантни бариери за влез. Ваквите бариери обично вклучуваат образование, обука и сертификати. Како резултат на тоа, професионалците често уживаат монополски статус во нивната област на експертиза;
- На професионалците им е одобрена суштинска автономија во практиката. Постои доверба во нив дека ја вршат вистинската работа, дека практикуваат соодветни методи и дека внимаваат на интересите на клиентите и пошироката јавност без злоупотреба или некомпетентност;
- Професионалците се формално организирани за да се осигура дека членовите ќе ја задржат својата обврска кон јавноста. Организираната структура е типично кодифицирана во писмени документи. Таквите организации истовремено ја содржат и ориентацијата на самослужење и ориентацијата на јавни услуги. Обврските за јавни услуги произлегуваат од привилегиите што ги доделува јавноста во замена за суштинската доверба која ја подразбира асиметричното знаење (професионалецот знае многу повеќе од клиентот за конкретни прашања).

Едно истражување од Харвард на искусни коучинг практичари дошло до мнозинското мислење дека извршниот коучинг се наоѓа во својата „адолесценција“ како професија (Kauffman & Coutu, 2009). Многу испитаници сметале дека иако вештините на извршниот коучинг се високо развиени, самата професија сè уште не е. Многумина го имаат истакнатиот проблемот поставен од шарлатаните и дилетантите и потребата од засилено акредитирање. Овој проблем е поврзан со несоодветните бариери за влез. Некои патеки во насока на обука и квалификации за извршен коучинг се само викенд семинари, и секој кој сака да го плати курсот е добредојден. Се нудат акредитации, но разумен е сомнежот во кредибилитетот на таквиот процес. Како правно и практично прашање, не постои цврсто правило или услов дека новиот извршен коуч воопшто треба да поседува некаква претходна обука. Патем, ако луѓето сакаат да се наречат себеси „извршни коучи“ и ако



организациите сакаат да ги ангажираат, што ги спречува во таквата намера? (Torrington et al., 2004).

Фактот дека ефикасноста на извршниот коучинг е исклучително тешко мерлива категорија претставува втора голема пречка за професионализмот во извршниот коучинг. Тешко е да се опише што всушност прават извршните коучи во конкретни, мерливи термини. Како самите тие и другите знаат дали и кога коучингот е одличен или, од друга страна, е безвреден или дури штетен? Ако идеалот е совршеност, дали и како истата може да се постигне на терен? Анегдотскиот приказ на извршниот коучинг е речиси подеднакво присутен како и релевантните истражувања. Во заклучокот од харвардското истражување се наведува дека „за да биде кредибилен, извршниот коучинг мора да ги кодифицира своите цели, методологија и етика и да генерира релевантни истражувања кои ќе го одмерат реалното влијание“ (Kauffman & Coutu, 2009).

Третото значајно прашање за професионализмот е поврзано со надзорот. Ако дел од областа на коучингот е да ги следи своите членови и да спроведе ефикасно обезбедување на квалитет, можеби редовниот, тековен надзор треба да стане систематски дел од културата на извршниот коучинг. Одредени автори истакнуваат дека голем дел од концептуалните и практичните решенија веќе се разработени во други области, така што извршниот коуч може погодно да ги усвои тие модели за употреба во својата млада професија (Dessler, 2007; MODOONO, 2002). Надзорот нуди редица јасни придобивки, вклучително и можност за размислување, обука, развој на нови кадри и споделување на најдобри практики, справувањето со тешки или сложени случаи, заштита на клиентите, следење на слаби коучи или оние со лошо расудување, како и намалување на стресот преку споделување на товарот со колегите.

### **III. МОДЕЛИ НА ИЗВРШЕН КОУЧИНГ**

Во овој дел следи подетален осврт кон некои од најпознатите, најкористените и најефикасните методи во процесот на извршен коучинг.

#### **1. Модел на раст (GROW модел)**

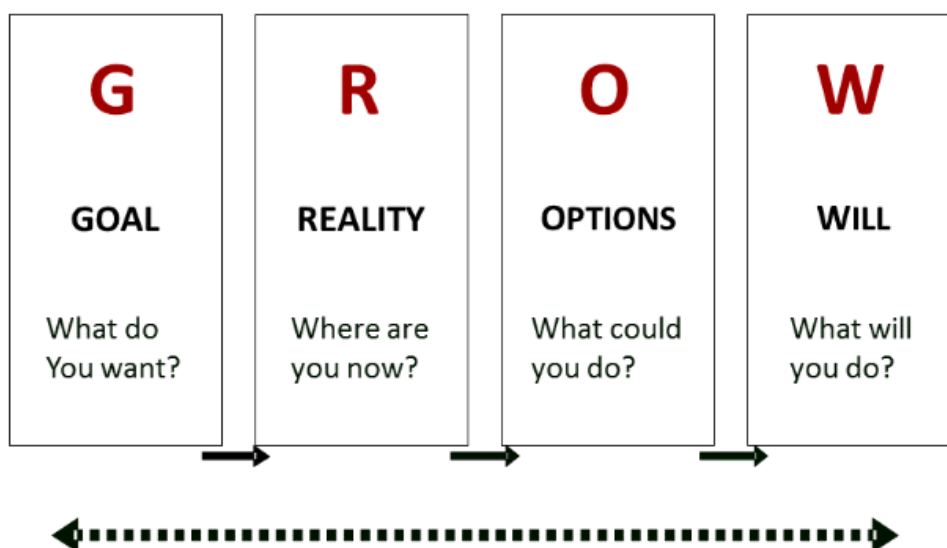
Моделот на раст (GROW модел) претставува коучинг рамка која се користи при разговорите, состаноците и секојдневното лидерство, а во насока на откривање на потенцијалот и можностите на менаџерскиот кадар во организациите. GROW моделот е создаден од страна на сер Џон Витмор и неговите соработници, во прв ред Греам Александер, кон крајот на 1980-тите години. Оттогаш, тој се претвора во светски најпознатиот коучинг модел за разрешување на проблеми, поставување на цели и подобрување на перформансите. Како што упатува сликата на самиот GROW модел (сл. 3), неговиот назив е акроним од почетните букви на секој од четирите чекори кои го сочинуваат моделот: Goal или цел, Reality или реалност, Options или опции и Will или волја:

- Во текот на првиот чекор од сесијата, коучот и клиентот развиваат договор за специфичните исходи, односно цели од програмата на извршниот коучинг. Основното прашање на кое треба да се одговори во овој дел од процесот на коучинг гласи: Што посакуваш?;
- Во текот на вториот чекор, коучот работи со клиентот на истражување на реалноста на нивната тековна ситуација. Овде коучот користи низа техники вклучувајќи поканувачка самопроценка, поставување на специфични и предизвикувачки прашања и нудење повратни одговори. Основното прашање на кое треба да се одговори во овој дел од процесот на коучинг гласи: Каде се наоѓаш сега?;
- Во третиот чекор, коучот работи со клиентот на генерирање и избор помеѓу опциите за акција кои ќе го приближат клиентот поблиску до неговата цел, но истовремено и идентификување на пречките за нејзина реализација.

Основното прашање на кое треба да се одговори во овој дел од процесот на коучинг гласи: Што можеш да направиш?;

- Во финалниот чекор, клиентот се обврзува на акција. Коучот работи со клиентот на дефинирање на акцискиот план. Основното прашање на кое треба да се одговори во овој дел од процесот на коучинг гласи: Што ќе направиш?

Првите три чекори се наменети да ја зголемат свесноста на клиентот за себе, неговата ситуација и неговите можности за акција. Финалниот чекор има за цел да ја евоцира кај клиентот одговорноста за преземање акција.



Слика 3: Модел на раст (GROW модел) (Whitmore, 2009)

Во продолжение следи куса анализа на секој од споменатите чекори во GROW моделот (Whitmore, 2009):

*Цел.* Првично, потребно е да се дефинираат целите кои коучот и клиентот посакуваат да бидат постигнати во процесот на коучинг. Преку прашања и преку разговор, коучот го поттикнува клиентот да ги идентификува областите во кои би

сакал да напредува, а потоа да се осигура дека целите се „паметни“<sup>16</sup> (специфични, мерливи, точни, реални, навремени). Целите треба да бидат предизвик за клиентот и тие треба да бидат нешто што тој навистина посакува да го постигне, а не нешто што само смета дека му е потребно.

*Реалност.* Во овој чекор, се открива каде навистина се наоѓа клиентот на патот кон остварување на поставената цел. На пример, некој посакува да заработува по 5.000 долари месечно, но неговите реални примања изнесуваат далеку помалку. Коучот треба да му помогне на клиентот во проценување на неговата мотивација, вештини и знаење потребни за постигнување на избраната цел. Дел од прашањата кои треба да се упатат се следните: Кои извори на вештини и знаење му стојат на располагање на клиентот при обидот за постигнување на целта?; Дали некој може да му помогне да ја постигне целта?; Кој тип на знаење и вештини му недостасуваат за да ја постигне целта побрзо/полесно?

*Опции.* Овој чекор ги опфаќа можностите, но и бариерите на патот на постигнување на целите. Најпрво, коучот му помага на клиентот да ги идентификува пречките на неговиот пат кон целта, а потоа да ги пронајде начините за нивно надминување. Во суштина, се работи за потешкотиите на клиентот при постигнување на целта, која без нив веројатно веќе би ја постигнал. Поентата на овој чекор е коучот да разбере како или на кој начин одредена пречка го запира клиентот. Бариерите може да бидат во самиот клиент, може да бидат и други лица, или тоа може да биде недостигот на знаење, ресурси, вештини итн. Коучот треба да се погрижи клиентот јасно да ја идентификува, да ја анализира (и да ја запише) секоја пречка поединечно. Потребно е да се обрне внимание и на генерализациите од типот на „премногу сум млад за ова“, додека вистинската пречка во конкретната ситуација може да биде „се плашам да не бидам исмеан од околината“. Откако пречките ќе бидат јасно идентификувани, се преминува кон опциите за нивно надминување. Коучот започнува со прашања од типот на „можеш ли да замислиш

---

<sup>16</sup> SMART goals (кратенки од првата буква на соодветните цели) - specific, measurable, accurate, realistic, timely.

или да предвидиш...?“, кои треба да го стимулираат креативното размислување на клиентот.

*Волја.* Доколку клиентот посакува да постигне напредок, тој мора да донесе одредени одлуки кон крајот на процесот на коучинг за кои верува дека ќе го приближат кон целта. Потребно е да се искористат опциите кои се претходно дискутирани и од нив да произлезе некаков конкретен чекор кој ќе го преземе клиентот. Овие чекори треба да бидат долги околу една недела, но не подолги од еден месец – во тој случај, препорачливо е да се преземат помали чекори. Потребно е чекорите да се запишуваат врз основа на принципот на „паметни“ цели. Конечно, коучот проверува дали клиентот е јасно запознаен со последиците од планираните активности, со цел да спречи какви било непријатни изненадувања.

Процесот на извршен коучинг со помош на GROW моделот ги открива и ги зголемува перформансите преку зголемување на самодовербата и мотивацијата. Поставувањето на ефективни прашања на внимателно структуриран начин развива подлабока свесност и поголема одговорност што води кон практични чекори за постигнување на целите и надминување на пречките.

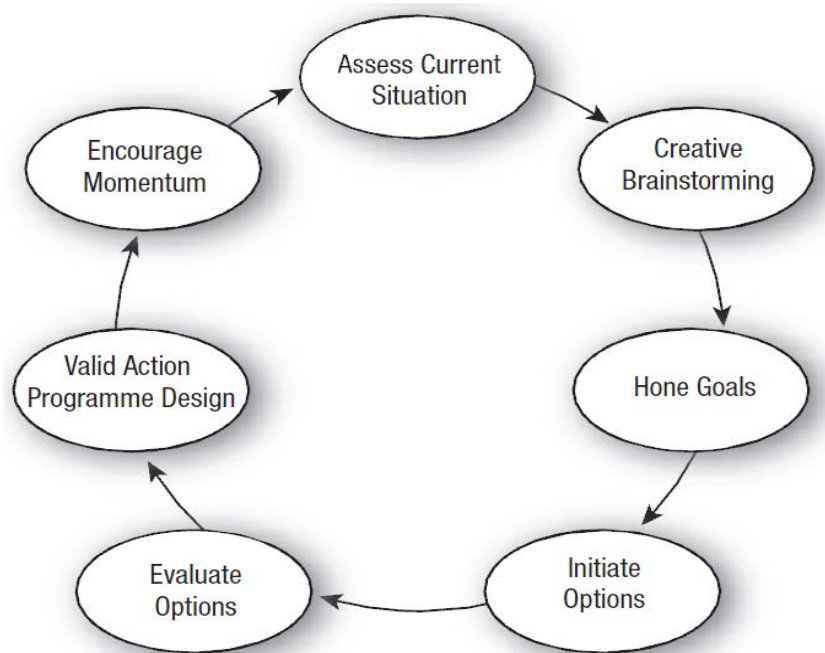
Во овој контекст, се смета дека резултатите од примената на GROW моделот нудат повисока продуктивност, подобрена комуникација, подобри интерперсонални односи и поквалитетно работно опкружување.

Популарноста и привлечноста на моделот е во тоа што обезбедува систематска, запомнувачка рамка која истовремено е практична, иако опишува еден прилично комплексен процес каков што е извршниот коучинг.

## **2. Модел на постигнување (ACHIEVE модел)**

Моделот на постигнување (ACHIEVE) е модел на извршен коучинг развиен од страна на С. Дембковски и соработниците (Dembkowsky et al., 2003), кој се темели на моделот GROW, инспириран од веќе споменатите пионери и водечки

автори во областа Џон Витмор и Греам Александер. Тој е поставен како методичка и систематска рамка за извршен коучинг, но со додадена флексибилност и можност за повратна реакција во споредба со GROW моделот. Ова произлегува оттаму што е забележано дека водечките извршни коучи интуитивно ја имаат надминато рамката наведена од GROW моделот, поради што е формулиран нов цикличен модел на постигнување кој ќе се прилагоди на оваа потребна пластичност и ќе постигне мерливи и одржливи резултати за клиентите (сл. 4).



Слика 4: Модел на постигнување (ACHIEVE модел) (Dembkowsky et al., 2003)

Овој модел има за цел да ја зголеми довербата помеѓу клиентот и коучот преку зголемување на разбирањето на методите вклучени во поставувањето на целите и решавањето на проблемите.

Седумте чекори од моделот на постигнување се следни:

- Проценка на тековната состојба
- Креативна бура на идеи од каде произлегуваат можности
- Брусење на целите
- Иницирање на опции

- Евалуација на опциите
- Создавање на валидна акциона програма
- Поттикнување на моментумот

### *1. Проценка на тековната состојба*

- Во текот на првата фаза на процесот, клиентот и коучот се охрабруваат да размислуваат длабоко за нивната тековна состојба;
- Зголемената самосвесност за нивната состојба и опкружување му овозможува на клиентот да размисли за нивните тековни прашања и цели и да ги контекстуализира сите идни активности;
- Исто така, се зголемува разбирањето за тоа како настанала тековната состојба, кои активности се презеле за да се стигне до таа точка и како тие иницирале емоционални реакции кај другите.

### *2. Креативна бура на идеи од каде произлегуваат можности*

- Оваа фаза е дизајнирана да ги прошири перспективите на клиентот и да развие основа за промена во однесувањето и креативни решенија за тековните предизвици;
- Понекогаш, перспективите на поединците можат да бидат стеснети кога се под стрес – што резултира со т.н „поглед на тунел“ – па целта на фазата на креативна бура од идеи е клиентите да го отворат својот ум и да ги истражат решенијата што претходно не биле видливи за нив. Клиентите се придвижуваат кон поширока перспектива и не се заробени во повторувачки, бескорисни цикуси на однесување;
- Креативната бура на идеи е основа за поставување на целите и планирањето на активностите.

### *3. Брусење на целите*

- Во третиот чекор, клиентот развива специфични цели од алтернативните решенија и предлози кои се развиваат во текот на вториот чекор. „Паметните“ цели (специфични, мерливи, точни, реални, навремени) се

развираат и рафинираат преку повратната информација помеѓу коучот и клиентот;

- Честопати, поединците се борат да идентификуваат што сакаат – наместо тоа, фокусот е ставен на она што не сакаат да се случи. Целта на извршниот коуч е да осигура дека ова негативно размислување нема да се појави и дека, наместо него, акцентот ќе биде ставен на формирање на остварливи цели.

#### *4. Иницирање на опции*

- Во оваа фаза од процесот, мора да се земат предвид непосредните чекори за постигнување на целите;
- На клиентот треба да му помогне во развивањето на низа можни опции, наместо да се фокусира на изнаоѓање на единствен „правилен“ начин за дејствување. Всушност, обемот на опции во овој чекор треба да го надмине секој фокус на квалитетот или достигнувањето на само една акција.

#### *5. Евалуација на опциите*

- Во чекорот 5, акциите и опциите генерирани во претходниот чекор ќе бидат проценети, прегледани и ќе добијат приоритет;
- Извршниот коуч започнува да го насочува клиентот кон одреден фокус или мал број фокуси. Од клучно значење е целите да бидат добро дефинирани, со што ќе се овозможи истите да бидат на дофат на клиентот;
- Иако се работи за чисто извршен коуч, тој може да го охрабри клиентот да ги применува овие чекори и во својот приватен живот – аспект што клиентот најчесто не го разгледува или анализира.

#### *6. Создавање на валидна акциона програма*

- Целта на чекорот 6 е да се стават во функција опциите. Да се развијат прагматични пристапи за да се раситнат вкупните цели на помали парчиња. Ова е момент кога клиентот ќе се посвети на планот преку остварливи



чекори на дејствување со јасни рокови, честопати во писмена или илустрирана форма;

- Предизвикот е често примена на новоразвиените знаења и вештини од коучингот на работното место или во некое друго сценарио, а задачата на коучот е да го води клиентот кон позиција во која ќе стекне (само)доверба за да ги примени истите.

#### *7. Поттикнување на моментумот*

- Последниот чекор во моделот на постигнување е да се поттикне моментумот – и кон целите – и кон коучинг сесиите. Додека не се исполнат целите, за поединците често е тешко да останат мотивирани, и затоа улогата на коучот е да продолжи со охрабрување и да ги задржи остварливите цели на повидок;
- Најмалите чекори и достигнувања мора да бидат исполнети со охрабрување и чувство на исполнетост. Малите, одржливи цели и промени се начинот да се остане на патот кон далеку поголема, подалечна цел.

Процесот на извршен коучинг преку моделот на постигнување е флексибилен и повторувачки. Штом целите ќе бидат достигнати – или штом ќе биде создадено одржливо плато на напредок – можеби е соодветно да се започне со преиспитување на тековната состојба (како што налага чекорот 1) и со планирање на нови чекори и патеки во насока на обновување на моментумот кон постигнување на финалните цели.

### **3. Модел на 9 кутии**

Ова е добро познат и корисен модел што веќе се користи во изминатите над 20 години од страна на ЧР-лицата и линиските менаџери за да се утврди вредноста на лидерите или лидерите во развој во организациите, дефинирана според тековните перформанси и идниот потенцијал. Во контекст на процесот на извршен

коучинг, Џон Матон го разработува класичниот модел на „9 кутии“ во една поедноставена верзија која нуди ефикасно таргетирање на менаџерскиот кадар во рамки на организацијата при процесот на извршен коучинг. Воочливо е дека броевите од 1 до 9 се доделени на секоја кутија, при што 1 обично одговара на оние лица за кои се смета дека се најдобри во однос на тековните перформанси и кои ветуваат најперспективен потенцијал (сл. 5).

Coaching Performance & Potential Grid			
Low Potential (Right "Stuff") High	5	2	1
	8	6	3
	9	7	4
	Low	Performance (Right Results)	High

Слика 5: Модел на 9 кутии (Mattone, 2013)

Овој модел најчесто се користи како дел од процесот на sukcesивно планирање во организацијата. Обично, фокусот е ставен на оние лица кои се класифицирани како 1-ви, 2-ри или 3-ти во распределбата на кутиите. Тие обично добиваат детален план за развој и сукцесија. Лицата распоредени во полињата од 4 до 8 по правило остануваат запоставени. Земајќи ги предвид ограничените ресурси и време, оваа диференцијација може да има смисла, иако секоја индивидуа (освен онаа од кутијата 9, се разбира), без оглед на кутијата во која тој/таа е назначен/а, е вработена во организацијата и придонесува барем со нешто за истата. Затоа, за организацијата да се придвижи кон своите цели, мора да им се посвети внимание

во коучинг процесот и на менаџерските кадри со лидерски потенцијали кои се застапени во кутиите од 4 до 8 (Mattone, 2013).

### *Кутии 1, 2 и 3*

Јасно е, на поединците на кои им се доделени овие кутии генерално им се посветува големо внимание и истите се сметаат за достоинствени да добијат извршен коучинг. За оние од кутијата 3, главниот фокус треба да биде помош да станат подготвени за нивниот следен чекор во кариерата. За оние од кутијата 2, главниот фокус треба да биде помош при издигнување на нивните тековни перформанси пред да се придвижат нагоре во хиерархијата. Конечно, за „свездите“ од кутијата 1, фокусот треба да биде на одржување на нивните перформанси и квалитети и осигурување дека истите ќе се задржат. И покрај тоа што оние во кутиите од 1 до 3 заземаат дури 80 до 90 проценти од внатрешните и надворешните коучинг напори, постои дефинитивна потреба да се обрне поголемо внимание и на лицата во кутиите од 4 до 8, кои обично сочинуваат 70 до 80 проценти од менаџерскиот кадар.

### *Кутија 4*

Поединците од кутијата 4 често работат „под радарот“. Тие работат напорно, меѓутоа, понекогаш напорната работа може да прикрие основен проблем, како што е неможност на поединецот да делегира или да биде тимски играч. Ова може да доведе до тоа инаку талентираниот менаџерскиот кадар да не троши доволно време во развивање на неговите или нејзините внатрешни и надворешни атрибути. Ова може да биде голем проблем ако поединецот управува со многу луѓе. Во суштина, и покрај тоа што се признати како кадри со врвни перформанси на нивните тековни позиции, овие лица не се смета дека имаат голем потенцијал.

### *Кутија 5*

На другиот крај од мрежата се наоѓа кутијата 5. Овие поединци често се многу повидливи во организацијата затоа што најверојатно рано покажале висок потенцијал во својата кариера (и, оттаму, биле унапредени); дополнително, некои

продолжуваат да покажуваат уште поголем потенцијал на нивните тековни позиции. Сепак, и покрај нивните огромни заложби, овие лица во моментот се слаби. Извршниот коучинг тука е клучен затоа што може да се осигура дека секој недостаток на доверба или компетентност е идентификуван и управуван. Со помош на коучот овие лица можат да научат како ефикасно да ја извршуваат својата работа и да одговорат на деловните одговорности.

### *Кутија 6*

Поединците од кутијата 6 се разликуваат од сите други во моделот на 9 кутии затоа што поседуваат способност за брзо преселување во кое било друго поле во рамки на мрежата. Некои лица од кутијата 6 можат да бидат „на пат“ кон нагоре или надолу – тоа ќе го покажат само преку својот развој и времето поминато во учењето на нови вештини. Сепак, без разлика дали движењето е нагоре или надолу, лицата во кутијата 6 го споделуваат истиот предизвик: да му докажат на повисокиот менаџмент дека поседуваат солидни перформанси и солиден потенцијал.

Бидејќи приближно 25 до 30 проценти од менаџерскиот кадар може да биде доделен на кутијата 6, интервенциите на извршниот коуч се клучни, од две причини. Прво, на поединците можеби им е потребна директна и постојана помош за да се придвижат напред (на пр., планирање, организирање и комуникација на поефективно ниво). Второ, поединците можат лесно да се „лизнат“ ако тука не е помошта од коучот и неговиот надзор, што може брзо да резултира со недостаток на надлежност во однос на оние со кои управуваат или она со што се занимаваат. Дури и оние во кутијата 6 можат да почнат да се чувствуваат потценето и запоставено. Бидејќи се бројни во толкава голема мера, ним им е потребно повеќе време за коучинг отколку што обично добиваат.

### *Кутија 7*

Иако поединците во неколку кутии можат да го блокираат напредокот на другите, оние во кутијата 7 е поверојатно дека ќе го сторат тоа, едноставно затоа што имаат низок, па дури и немаат потенцијал за придвижување и нудат

минимален придонес. Слично како оние од кутијата 4, овие лица честопати работат „под радарот“ и можат да станат видливи само кога некое лице со висок перформанс или со висок потенцијал кое работи со нив ги критикува или кога ќе биде загубен вреден менаџерски кадар на организацијата поради конкуренција. Интервенцијата на коучот може да биде клучна за да се осигура дека нема непосредни проблеми со ризик кои произлегуваат од недостатоците на овој тип на кадри. Обично, овие лица добро реагираат на коучингот, особено ако процесот им носи нови идеи.

#### *Кутија 8*

Овие поединци имаат капацитет да придонесат, но, наместо да го сторат тоа, своите вештини ги сведуваат на минимум. Поединците во ова поле се многу интелегентни, но својата работа ја согледуваат како повторлива или непредизвикувачка. Од перспективата на извршниот коуч, оваа кутија претставува голема група на поединци во моделот. Фокусот на коучот треба да биде насочен кон создавање на поголема ангажираност и предизвикувачка работа кај нив.

Сумирано, овој модел нуди стручна и ефикасна (пре)распределба на постоечкиот кадар во организацијата, низ 9 соодветни сектори (кутии), со цел да се обезбеди sukcesивно планирање на организациските процеси.

### **4. Ко-активен модел**

Самиот термин „ко-активен“ упатува на фундаментот, на самата основа од процесот на коучинг, каде што коучот и клиентот се активни чинители. Во ко-активниот коучинг, односот помеѓу клиентот и коучот претставува своевидна алијанса помеѓу два еднакви чинители, а со цел да се излезе во пресрет на потребите на клиентот.

Моделот на ко-активниот коучинг го сочинуваат четири основни елементи (Whitworth et al., 2007):

- Клиентот е природно креативен, снаодлив и целосен;
- Агендата потекнува од клиентот;
- Коучот го „следи“ моментумот;
- Ко-активниот коучинг го адресира целиот живот на клиентот.

### *Природно креативен, снаодлив и целосен клиент*

Во самата основа на секој ко-активен коучинг го согледуваме следното: клиентот ги има сите одговори, или пак може да ги најде сите одговори. Од аспект на самиот коуч, ништо не е погрешно или расипано и нема потреба да се „поправи“ клиентот. Коучот не дава одговори – тој ги поставува прашањата и поттикнува одговори од клиентот.

Во одредени случаи, самите клиенти сметаат дека ги немаат сите одговори. Тие би поверувале дека некој друг – експерт, ги има одговорите кои ним им требаат, при што се поставуваат во ситуација да имаат желба да купат одреден одговор или пакет-програма која нуди одговори, наместо тие самите да имаат желба да стигнат до потребниот одговор и да го најдат потребното решение. Затоа, доста често, луѓето добиваат или завршуваат со пакет-одговори кои не се соодветни на нивните посебни потреби и цели.

Во одредени случаи, луѓето имаат и можен „саботерски“ глас, односно осудувачки глас, кој науката го нарекува „Саботер“, кој им кажува дека тие ги немаат потребните одговори. Сепак, ко-активниот коучинг цврсто стои на основата дека клиентот е природно креативен, снаодлив и целосно способен да го пронајде одговорот кој му е потребен.

Кога подлабоко ќе погледнат во себе, секако со помош на својот коуч, клиентите се запознаваат себеси, ги запознаваат сопствените сили, но и слабости, поточно ограничувања. Преку овој процес тие учат што сакаат, од што се плашат, можеби најважно – каде се предаваат себеси и остануваат разочарани. Клиентите можеби никогаш нема да побараат одговор, пред коучот да го постави прашањето, а самото прашање креира своевиден канал кон себепронаоѓањето, при што одговорот всушност е тука, пред нив. Сепак, со помошта на коучот, клиентот може да си го пронајде сопствениот пат. Многуге години на практикување на ко-

активниот модел на коучинг даваат резултати кои ја потврдуваат оваа теза. Затоа и се говори дека – работата на коучот е да биде љубопитен, а не да биде експерт.

Општо е познато дека, преку ко-активниот коучинг, клиентот е многу повеќе снаодлив, ефективен, како и генерално многу позадоволен, кога самиот доаѓа до потребниот одговор. А, бидејќи клиентот самиот го одбира одговорот, односно решението, многу е веројатно дека веднаш ќе следува и акцијата по тоа прашање. Кога клиентот навистина ќе почувствува дека има реална потреба од експертски совет, тој ќе ја има и мотивацијата да го пронајде истиот.

#### *Агендата на клиентот*

Во врската која произлегува од ко-активниот коучинг, самата агенда, план за работа, произлегува од клиентот, а не од коучот. Оваа разлика, поточно дистинкција е една од најважните дистинкции кои произлегуваат од моделот на ко-активен коучинг. Целата врска, т.е. релација е фокусирана на потребата на клиентот да ги добие резултатите кои му се потребни. Клиентот ја поставува агендата. Една од целите на коучот по ова прашање е да обезбеди пристап во работењето каде што нема да се скршне од поставената агенда.

Согласно тоа, клиентот се фокусира воглавно на промените кои ги врши во сопствениот живот, додека пак, коучот се придржува до агендата. Коучот секогаш го насочува односот кон исполнување и балансирање на процесот, со што клиентот би можел да ја исполни посакуваната агенда. Придржувањето до агендата на клиентот е можеби најважната работа во ко-активниот коучинг.

Треба да се напомене и тоа дека работењето со агенда е различно од консултативната работа, каде што консултантот нуди специјализирана експертиза и многу често ја поставува агендата и насоката на самиот однос. Ко-активниот коучинг не се однесува на експертизата на коучот, неговите совети или решенија. Во ко-активниот коучинг експертизата на коучот е подредена на процесот на учење и менаџирање. Работата на коучот е да му помогне на клиентот да ги артикулира сопствените соништа, желби, аспирации, да помогне во дефинирањето на мисијата, визијата и целите, како и да понуди помош во остварување на посакуваниот резултат.

### *Следење на моментумот*

Коучот за време на сесиите постојано избира, поточно прави избор. Секој одговор од клиентот нуди информации за тоа каде да се оди понатаму во процесот на коучингот. Оваа свесност во промената на насоката и начинот претставува практично природна можност за искусните коучи. Искусните коучи постојано чувствуваат што е најважно и ги избираат прашањето, техниката или вештината кои се потребни во однос на тоа што „искрснало“ пред нив. Ова претставува еден вид на уметност – „следење на моментумот“. Всушност, тоа претставува слушање на многу длабоко ниво, разбирајќи ја суштината зад секој збор, приказна, содржина или логика на проблемот кој е презентираан. Тоа претставува слушање со интуитивност на многу високо ниво. Чувствувањето и адаптирањето на овој начин бара голема флексибилност, желба да се „летне“ веднаш во нова насока, желба да се прифати парадоксот или очигледните контрадикторности, а притоа да се продолжи напред. Оваа можност и вештина кај коучингот се нарекува „следење на моментумот“.

Практично кажано, „следењето на моментумот“, всушност претставува брз и навремен одговор и реакција на агендата на клиентот. На почетокот на самиот процес, коучот треба да биде спремен да детерминира што е најважно за клиентот во тој ден. Иако проблемот кој го поставува клиентот ретко претставува целосно изненадување, сепак се работи за врска, релација која трае, а во која постои конкретен проблем што се обидуваат да го решат клиентот и коучот, со определена форма на одговорност. И покрај тоа, коучот треба да биде спремен да го промени текот, да го „следи моментумот“, како што самиот клиент ќе изнаоѓа нови аспекти во даден момент.

### *Адресирање на целиот живот на клиентот*

Ко-активниот коучинг го препознава она што изгледа очигледно: одлуките кои ги правиме во животот се меѓусебно поврзани. Клиентите не го живеат својот живот во дискретни целини, делови, туку постојат врски помеѓу сите тие целини и делови. Изборот на кариера може директно да влијае на здравјето, фамилијата и



пријателите. Изборот направен во финансиите влијае врз плановите за одмор, едукација, пензионирање и, секако, обратно. Практично, секој избор постои во определен систем на одредени избори кои се протегаат низ сите нивоа и фази на животот.

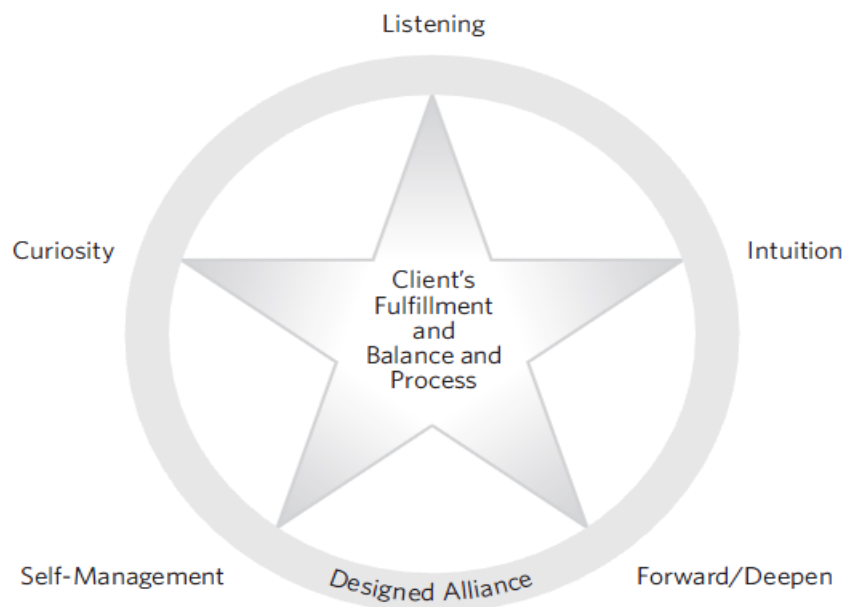
Дури и кога определена коучинг сесија се фокусира на еден конкретен дел од животот на клиентот, постои можност и свесност дека истата поттикнува и други состојби во други делови. Флексибилноста претставува силна страна на моделот на ко-активен коучинг. Ваквите принципи и основи кои произлегуваат од овој контекст создаваат можност за коучите да работат со клиентите, во секој можен аспект на нивниот живот.

Вреди да се напоменат уште неколку аспекти поврзани со агендата на клиентот, која всушност го претставува „срцето“ на самиот модел. Имено, односот помеѓу коучот и клиентот постои само за да ја адресира потребата, односно агендата на клиентот, а со тоа, агендата на клиентот се претвора во центарот на проблемот. Генерално, постојат два начини да се размислува за агендата на клиентот (Whitworth et al., 2007):

- 1 Првиот начин претставува согледување на „големата слика“ на агендата на клиентот, поточно неговиот живот. Секој ден, луѓето прават десетици, па и стотици одлуки, избори, како би направиле или не би направиле определена активност. Изборот кој се прави, независно од тоа колку истиот навидум е тривијален, придонесува за креирањето на животот. Секој избор кој го правиме нè насочува кон креирање на определен баланс во нашиот живот. Изборот кој го правиме може да придонесе кон поефективен животен процес, или пак кон помалку ефективен. На тој начин, во определен момент, животната агенда на клиентот е испреплетена помеѓу овие основни чинители – исполнетост, баланс и процес (активност). Овие чинители се основни; на истиот начин како што кислородот, горивната материја и топлината се неопходни за оганот, така и овие чинители го комбинираат животот. Во моделот на ко-активен коучинг, согледувањето на „големата слика“ уште се нарекува и големо „А“ (од агендата);

- 2 Вториот начин на кој се согледува агендата на клиентот е низ специфични прашања и проблеми кои самиот клиент му ги „носи“ на коучот. Клиентите носат секакви проблеми, но без оглед колку и да е специфично прашањето или проблемот, секогаш постои линк кон посполнет, балансиран живот со подобар процес (активност). Овие специфични прашања, односно проблеми, уште се нарекуваат и мало „А“ (од агендата).

Конечно, во центарот на агендата на клиентот се наоѓа достигнувањето на три суштински цели: исполнетост, баланс и процес (активност) на клиентот (сл. 6).



Слика 6: Ко-активен модел (Whitworth et al., 2007)

### *Исполнетост на клиентот*

Дефиницијата на клиентот за исполнетост е секогаш лична. Може да содржи, особено на самиот почеток, и определени мерки за успех како што се: одлична работа, доволно пари, определен животен стил.

Со текот на коучингот, сепак, коучот ќе успее да поттикне прогрес кај клиентот за подлабока дефиниција на исполнетост. Тука не се работи за тоа да „имаш повеќе“. Не се работи за она што „ги полни џебовите на клиентот“ или

неговиот плакар – туку за она што ги полни неговото срце и душа. Исполнет живот значи да се има вреден живот, а клиентот сам ја поставува дефиницијата за тоа што е од вистинска вредност во животот.

Доколку клиентот го вреднува преземањето на ризици, дали во неговиот живот има доволно авантура? Доколку клиентот ја вреднува фамилијата и фамилијарниот однос, дали во неговиот живот се лишува од определени моменти за да одговори на работните задачи повеќе? Кои лични вредности ги смета за присутни во својата работа?

Правилниот избор на вредности во животот, на определен начин ги определува и самите животни одлуки и избори, бидејќи кога изборот се рефлектира на вредностите на клиентот, тогаш животот е подобар, а често се добива и чувство на намален напор или отпор.

Постигнувањето на определена цел во животот, особено како ориентир или одредница, за повеќето клиенти не ја претставува финашната линија, односно целта. Во своето најдлабоко ниво, исполнетоста претставува пронаоѓање и искусување на живот со цел. Се работи за постигнување на целосниот животен потенцијал.

### *Баланс на клиентот*

Денес, со многуте обврски и предизвици, атрактивни опции, побарувања, препреки, изнаоѓањето на животниот баланс претставува невозможен сон. Балансот е исклучително елузивен за повеќето луѓе кои започнуваат со коучинг. Вообичаено тие се незадоволни од функционирањето на определен минимум на стандарди за својот живот: тие сакаат повеќе од својот живот и сакаат повеќе да земат за себе. Можат истовремено да бидат чувствителни за работите кои им значат, фокусирани во нивните заложби и интензивирани до тој степен што определени сегменти од нивниот живот можат да бидат одлични, додека пак, други сегменти, целосна пропаст, односно неуспех.

Овие луѓе го вреднуваат животниот баланс и многу е веројатно дека повеќе пати се обиделе да го исполнат тоа – со добра намера, со повеќе труд, одмор и време за себе, поврзување со пријатели и другари, за на крајот да почувствуваат

дека се изминати недели или месеци, а тие не постигнале никаква промена во својот живот. Нивниот живот е надвор од баланс.

Кога подолг период луѓето се надвор од животниот баланс, тие се чувствуваат резигнирани и го прифаќаат сопствениот живот како таков. Сметаат дека тоа е реалниот свет, со оглед на околностите кои придонеле кон истиот. На животот гледаат само на еден начин, а изгледите се лоши. Коучингот во овој контекст всушност се фокусира на проширувањето на перспективите, а, со тоа, и на додавање поголем избор. На крајот од денот, балансот претставува правење на избор – кажување „да“ на определени работи, како и кажување „не“ на други. Ова може да претставува значителен предизвик. Клиентот често сака да каже „да“, или да потврди нешто во својот живот, без притоа да остави простор да се каже „не“ за нешто друго, или пак свесно да се пропушти определен избор. Ваквиот импулс често предизвикува дисбаланс, односно неможност за постигнување на животен баланс.

За балансот се говори дека претставува жива материја, бидејќи самиот живот е динамичен. Затоа, потребно е многу повеќе опсервирање, без оглед дали клиентот се движи во насока на баланс или бега од истиот, а во тие случаи, балансот претставува тешко остварлива цел. Како и временските сезони, така и на балансот во животот мора да се гледа на подолг рок.

Како прашање на подолг рок, коучите често го согледуваат животниот баланс во една или друга форма, за време на самиот коучинг.

### *Процес (активност) на клиентот*

Како луѓе, ние секогаш сме во некој процес, некоја активност. Понекогаш тоа изгледа хаотично, некогаш мирно и вдаховено. Бидејќи коучингот е ефективен во постигнување на сакани резултати, клиентот и коучот заедно можат да бидат вовлечени во ситуација на замка за изнаоѓање на резултати, при што фокусот се поместува само кон целта, а се губи фокусот од самото патување.

Процесот, секогаш се споредува со река. Како што тече животот, секогаш ќе има брзи периоди, надоаѓање, но и мирни денови, со мирно струење. Но, исто така ќе има и период кога ќе треба да се изврши застранување од патеката, кога сме

вклетени на иста позиција во работата, односот со луѓето, самиот живот... Постојат поплави, но и суши.

Целта на коучот е да внимава и да забележи, да посочи, како и да биде со клиентот без оглед на неговата моментална положба во самиот процес. Коучот е тука да даде поддршка и поттик, да понуди друштво, да го пренесе клиентот низ длабоката вода, како и да го слави неговото постигнување и успех при успешна навигација преку тешките премини. Коучот му овозможува на клиентот да живее посполнето и во подлабока врска со сите аспекти од неговиот живот.

Моделот на ко-активен коучинг ја прифаќа целата слика од клиентот: исполнетоста, балансот и процесот (активноста). Овие чинители се основни чинители кои го претставуваат самото „срце“ на овој коучинг модел. Заедно тие ја создаваат топлината и светлината која води кон целосно исполнет живот.

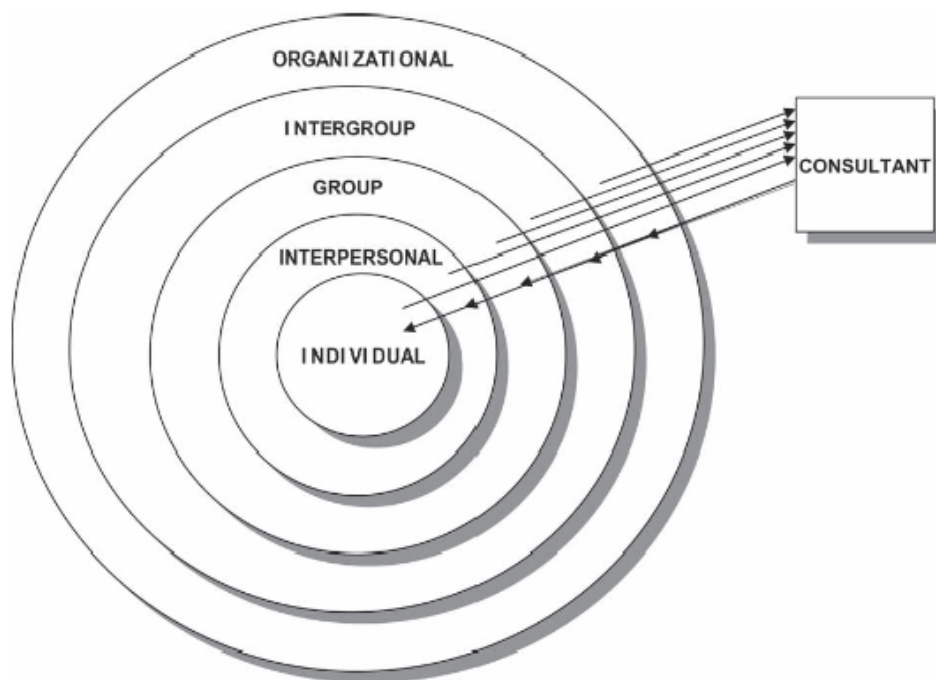
## 5. Мултидимензионален модел

Мултидимензионалниот модел на коучинг, уште наречен и мултидимензионален извршен коучинг, всушност претставува целина од концептуална рамка на извршни коучинг процеси, како што следи (Orenstein, 2007):

- Извршен коучинг – по дефиниција, консултација со индивидуата која се однесува на перформансите во организациската улога на поединецот (клиентот), а со тоа предвид се земаат индивидуата, организацијата и нивната постојана интеракција;
- Несвесни сили – покрај рационалното, линеарно размислување на најголемиот број на менаџери и организации, постојат и голем број на несвесни сили кои играат голема улога во обликувањето на однесувањето, а, со тоа, прифаќањето и признавањето на овие несвесни сили претставува важна компонента од мултидимензионалниот коучинг;
- Секоја организација е составена од групи, кои пак се составени од индивидуи, во заемна врска, поточно однос. Поради тоа, извршниот коучинг

- мора да го истражи однесувањето на индивидуата во самата организација, група, како и интерперсоналното однесување и самите влијанија на групите и подгрупите во организацијата; и
- Секој извршен коуч, пристапувајќи кон определена организација, претставува цел на сите сили кои и тој самиот ги носи со себе, а токму затоа, можеби најважна алатка за дијагностицирање на самиот процес на извршен коучинг претставува идентификацијата и разбирањето на сите сили кои евоцираат однесување, мисли, емоции и во самиот коуч.

Во продолжение треба да им се обрати поединечно внимание за овие елементи од спектарот на комплексни двонасочни релации помеѓу коучот (консултантот), од една страна, и индивидуалните, интерперсоналните, групните, интергрупните и организациските аспекти, од друга страна, кои заедно го сочинуваат процесот на извршен коучинг (сл. 7).



Слика 7: Мултидимензионален модел (Orenstein, 2007)

### *Индивидуата и организацијата*

Пред околу шест декади, Даниел Левинсон успеал да изврши револуција во согледувањето на организациската улога на секој поединец. Истиот ги отфрла идеите за омнипотентност, механичност во организацијата каде што секоја индивидуа претставува само пион, односно дел кој се насочува, при што поставува перспективи кои ги согледуваат индивидуата и организацијата како еднакви соработници, односно ја прифаќа индивидуалноста во поставеноста на секоја организација.

Ваквите аргументи Левинсон ги базира врз двете барање во секоја организација – надворешните услови кои се додаваат на индивидуата и побарувањата од неа, но и начинот на адаптација на самата индивидуа во однос на организацијата како целина и како дел од неа. Ваквата врска помеѓу личната и социјалната структура според Левинсон се состои од два дела (цит. според Orenstein, 2007):

а) концептот на улогата, кој е формиран од контекстот на претходни искуства во организацијата; и

б) улогата на перформансите, до оној степен до којшто самата организација ги поставува нормите и како истите се совладани од страна на согледувањето на самата индивидуа.

Понатаму, Левинсон го препознава и делот каде што секоја индивидуа одигрува определена улога, претпоставувајќи дека интрапсихичките сили имаат директно влијание врз перформансите на индивидуата, согледано преку его-функционирањето на интерната динамика и потсвест на индивидуата. Притоа, Левинсон, укажува и дека, секоја организација, при формирањето на барањата и стандардите кои треба индивидуата да ги постигне, исто така има своја психолошка страна.

На овој начин, Левинсон поставува модел на извршувања на барања и активности, каде што резултатите од свесните и несвесните сили на индивидуата се во постојана и нераскинлива врска со свесните и несвесните сили на организацијата.

### *Несвесни сили*

Во 1900-та година, Зигмунд Фројд го презентира топографскиот модел на умот на човекот каде што ги опишува неговите компоненти како – ид, его и суперего, при што засекогаш го менува начинот на којшто се перцепира човековото однесување. Иако класичната психоаналитичка теорија и практика сè помалку се употребува во последните неколку декади, а голем дел од мислителите ги отфрлиле влијанието на либидото и Едиповиот комплекс, сепак, останува приврзаноста за несвесните процеси, конфликти, дефинирања кои ги прави секоја личност.<sup>17</sup>

Карл Јунг, пак, е првиот кој ја има напуштено, како физички така и идеолошки, психоаналитичката школа на Фројд. Убеден дека има многу различна централна организирана сила во психата, Јунг го воведо концептот на индивидуализација – интегрирање и на несвесното и на свесното во целост, што претставува единственост на поединецот.

Концептуализацијата на Јунг го опфаќа несвесното кое се состои од две области – личното несвесно и колективното несвесно. Личното несвесно е формирано од искуствата во животот и ги содржи оние комплекси што се однесуваат особено на индивидуата. Додека личното несвесно ги задржува оние сеќавања кои се заборавени или потиснати, колективното несвесно е вродено и ги сместува архетипите, вклучувајќи ја личноста, сенката, анимата, анимусот и себепознавањето. Личноста ја претставува „маската“ што ја носи секоја индивидуа како адаптација на општествените потреби.

---

<sup>17</sup> Оригиналниот концепт на Фројд за несвесното, на некој начин претставува зачувување на неприфатливи идеи и чувства. Фројд увидел дека конфликтот помеѓу репресираните чувства во несвесното и неприфатливоста на тие чувства во свесниот ум, претставува главен извор на дисфункционалноста. Затоа, да се направи несвесното свесно е еден начин на кој може да се менаџира состојбата. Ова може да се постигне преку слободно здружување, толкување на соништа, како и отпорот којшто неизбежно се јавува кај свесниот ум и притоа одбраната на свеста со потиснување на чувствата, а токму истражувањето и толкувањето на преносот – проекцијата на „празниот екран“ – на аналитичарот на тие емоции се директно поврзани со потиснатите чувства. Директното искуство на Фројд со неговите клиенти по ова прашање го поттикнува да ги ревидира првичните хипотези. Тој дури во структурниот модел успева да го премести местото на психичкиот концепт во рамките на несвесното себство, опишувајќи ја борбата како онаа што беснее помеѓу три внатрешни потструктури – ИД, склад на најпримитивните сексуални и агресивни емоции, СУПЕРЕГО со своите интернализирани слики на исправно и погрешно, и ЕГО, регулаторна функција на одржување на идентификацијата под контрола со потенцирање на содржината на суперегото (Fancher, 1973).



Според тоа, целта на терапевтскиот процес е да се подобри индивидуализацијата со тоа што ќе му се помогне на клиентот да ја идентификува и донесе свеста во несвесниот личен и архетипски материјал од психата. За разлика од „празниот екран“ на Фројд, во кој емоционалната реакција на терапевтот (трансференција) се смета како бариера, Јунг ја согледува анализата како динамичен процес помеѓу терапевтот и клиентот. Овде, и пренесувањето претставува клучен елемент за истражувањето на несвесното.

Преминот од длабинската психологија во интерперсоналните односи претставува промена од психологијата на едно лице кон психологијата на две лица, со што се прошири фокусот, вклучувајќи ја интерперсоналноста. Овој фокус е дополнително проширен за да се вклучи колективот кога Вилфред Р. Бион ја воведува теоријата на групата како целина во 1961 година. Бион ги согледува динамиките на групата како интеракција помеѓу индивидуалните потреби и групниот менталитет и култура. Меѓусебната соработка создава фундаментален несвесен конфликт помеѓу групниот менталитет и желбите на поединецот (цит. според Orenstein, 2007). Овој основен концепт е всушност составен од два конфликти: поочигледниот меѓу поединецот и групата, а помалку очигледниот меѓу поединецот и самиот себе, како приврзаник на групата. Контактите произведуваат интрапсихички вознемирености кои се манифестираат во споделени несвесни фантазии („основни претпоставки“) на групно ниво во однос на причината за формирање на групата – да се добие сигурност (зависност), раѓање „спасител“ (спојување), себезачувување од надворешен непријател. Поединците во групата, преку „валентност“, демонстрираат до кој степен се подготвени да се комбинираат со регресивната група преку „држење“ до одреден аспект на основното претпоставено однесување и несвесно прифаќање на специфични улоги во име на групата. Работната група и индивидуалните лица што ја сочинуваат истата и кои се групираат за да се оствари одредена задача, на тој начин, моќно, иако несвесно, се поттикнати од примитивната регресија својствена за основното претпоставено однесување во групата како целина.

### *Сили на повеќе нивоа*

Како што укажува Левинсон, организациите имаат и психолошка страна. Сепак, тие не се монолитни. Како и сите живи субјекти, организациите мора да се дефинираат себеси, психолошки и физички, преку интеракција со нивната околина. Покрај тоа, тие не се засегнати од индивидуалци кои комуницираат едни со други поединечно или колективно, туку и од групи во постојана интеракција со други групи. Две теории од Клејтон П. Алдерфер даваат дополнителни објаснувања.

Во својата прва теорија за организациите, Алдерфер обезбедува средство со кое ќе се утврди релативната гранична пропустливост на една организација и резултантната прогноза во однос на можноста организацијата да преживее. Тој предлага 11 индикатори за гранична пропустливост – цели, авторитет, економски услови, дефинирање на улоги, обрасци на комуникација, човечка енергија, емоционална состојба, динамика на меѓугрупи, несвесни основни претпоставки, временски распон и преовладувачка идеологија (цит. според Orenstein, 2007). Набљудувајќи ја природата на овие индикатори, кои честопати се полесно да се препознаат од вистинските граници, можно е да се утврди дали организацијата е преограничена и постои опасност од губење на можноста за интеракција со нејзината околина или е премногу пропустлива и предмет на претопување во надворешната околина. Преограничените организации се карактеризираат со експлицитни цели и приоритети, еднострано овластување, недостаток на стрес во однос на економските услови, блокирани комуникации, ограничена енергија, негативност насочена кон надвор, доминација на организациските групи, несвесна зависност, долги временски периоди и единечни идеологии. Премногу пропустливите системи се откриваат преку постоење на нејасни цели, конкурентска власт, економска криза, непрецизни улоги, нејасни комуникациски канали, дифузна енергија, негатива во и без доминација на идентитетските групи, кратки временски периоди и повеќекратни идеологии. Понатаму, заради зависноста на подсистемите поврзани со една организација, овие индикатори можат да послужат и како средство со кое ќе се формулираат хипотези во врска со состојбата на психолошките граници на организацијата.

Во теоријата за односи меѓу групите, Алдерфер не само што го признава влијанието на групите во рамките на една организација туку исто така ги смета за клучни за разбирање на организациската динамика на сите нивоа. Алдерфер ги опишува карактеристиките на меѓугрупните односи — групните граници (пропустливост), разликите во моќта (достапност на ресурсите), афективните модели (степенот на поларизација и проекцијата), когнитивните формации (развој на теории и идеологии) и однесувањето на лидерството (како претставник на вкупниот образец) – и ги дели групите во организациите во две категории – групи на идентитет, оние што споделуваат заеднички светоглед (т.е. раса, етничка припадност, генерација, семејство) и организациски групи, оние кои споделуваат заеднички организациски поглед (т.е. задача, хиерархиска позиција). Тој претпоставува дека секоја интеракција помеѓу две лица мора да се смета како несвесна интеракција помеѓу истакнатиот идентитет и/или членството на организациските групи на секоја од нив во контекст на одреден социјален систем. Поради ова вградување, згора на тоа, односот помеѓу поединци или групи (подсистем) е обликуван од врски во поголем контекст (супрасистем). За оваа појава Алдерфер го користи терминот „паралелен процес“ и демонстрира како набљудувањето на поединци и групи може да даде клучни податоци за динамиката на пошироко ниво. Тој исто така демонстрира дека вградените меѓугрупни односи и примената на паралелните процеси се применуваат еднакво на истражувачот во интеракција со индивидуата, групата или целиот систем што се испитува.

Дополнително, преку наметнување на концептот на Левинсон за формулирање на улогата, ставовите на аналитичката психологија, теоријата на групата како целина, вградената теорија за меѓусебни односи и теоријата за границите, индивидуалните перформанси во организациите стануваат функција на интеракцијата помеѓу видните свесни и несвесни одговори што се активираат индивидуално од, соодветно и колективно:

- внатрешни, интрапсихички сили;
- интеракции со други лица;
- барања како подсистем на група, дејствувајќи во име на групните животни потреби;

- членство во организациска и/или идентитетска група во интеракција со претставници на истата или други организациски и/или идентитетски групи; и
- барања како организациски член, од кои сите имаат и свесни и несвесни елементи.

### *Употреба на јас (себеси)*

Извршниот коуч, при влегувањето во организацијата, а заради работење со индивидуата (клиентот), на определен начин стои на пресекот на нивната интеракција и, истовремено, пресекот на повеќе нивоа на свесни и несвесни сили, вклучително и оние што самиот ги носи како дел од своето битие. За времето кога тој/таа е присутен, коучот станува дел од мултидимензионалниот систем. Тогаш, извршувајќи ја својата работа на извршен коуч, тој треба да следи, да може да толерира, и на крајот да го искористи влегувањето во едно комплексно место – место кое не е заземено ниту од индивидуата, ниту од организацијата поединечно, туку од нивната заедничка конвергенција; место што ги содржи и егзистенциите на работниот живот и импулсите на психата; и место што се ангажира или пак е ангажирано од сопствениот интрапсихички материјал на коучот. Покрај тоа, ако работата е извршена ефективно, потребно е коучот да биде доволно вклучен во динамиката за да го доживее нивното влијание и да биде доволно одвоен за да го анализира она што се одвива. Овие барања создаваат императив да се користи себеси (лично) како алатка.

Концептот на употреба на јас (себеси) е широко распространет во теоретскиот материјал за кој се дискутира во денешно време. Контрапренесувањето – она што се евоцира во психологот при работа со клиентот – се смета за камен-темелник на терапевтскиот процес во аналитичка психологија, во интерперсонална психологија и во училиштето-предмет-односи. Паралелните процеси – несвесното реагирање во рамките на подсистемот на динамиката на супрасистемот – се клучна компонента во односите помеѓу вградените меѓугрупи. Дали на јазикот на психодинамичката теорија или на организациската теорија, сепак, пораката е иста: коучот мора да се вклучи во континуиран процес на самоиспитување со цел да

идентификува што сè евоцира во себе и за да може соодветно да го насочи својот избор во тековниот процес.

Да се работи на овој начин, сепак, поставува голем број барања за коучот. Потребно е коучот со себе да донесе детално знаење за сопствените пристрасности, искуства, карактеристични одговори и членство во групите. Понатаму, потребно е да биде подготвен да се вклучи во континуирано саморазбирање во текот на целиот процес за да утврди какви мисли и емоции се евоцираат и за да обезбеди разграничување помеѓу карактеристичните одговори и оние предизвикани од тековните околности. Исто така, потребно е да го искористи она што е евоцирано кај него за да формулира и тестира хипотези за несвесното на повеќе нивоа на влијание врз поединецот со кој работи. Коучот треба да ги искористи своите мисли и емоции за информирање, селекција и спроведувањето на соодветните интервенции како за индивидуата така и за организацијата, одржувајќи силна свест дека:

(а) секоја интервенција со поединецот е истовремена интервенција со организацијата; и

(б) секоја промена на поединецот мора да биде поддржана од организацијата, а со тоа да се наметне дека организацијата мора да биде подготвена на крајот да поддржи промена во себе.

Во тој контекст, извршниот коуч се користи како алатка со која преку директно искуство може да се стекне емпатично разбирање за следново:

- внатрешниот живот на индивидуата и специфичните интрапсихички сили кои ги активираат други лица, групи, меѓугрупните односи во организацијата и барањата за организациска улога;
- карактеристичните интерперсонални модели на индивидуата што се применуваат и на други лица со кои индивидуата е во контакт;
- влијанието и реакцијата на сопственото групно членство и, следствено на тоа, природата на вградените односи меѓу групите на организацијата;
- релативната пропустливост на организацијата, нејзините придружни психолошки граници и природата на работниот живот во рамките на организацијата; и

- влијанието на тековните интервенции на коучот, на индивидуата и на организацијата.

Преведувањето на зборовите и активностите од страна на коучот, а кои се значајни за клиентот, за нивна примена во практиката, ја претставуваат суштината на мултидимензионалниот модел на извршен коучинг.

## **6. Компаративна анализа на моделите на извршен коучинг**

Во оваа точка од трудот се претставени местото и улогата на горенаведените коучинг модели, нивната логика и типичните пристапи кои се слични или различни преку нивната компарација. Во поширока смисла, сличностите на коучинг моделите се претставени и можат да се толкуваат како еден вид рамка, заснована врз самостоен пристап. Овие модели им даваат корисна помош на коучите во нивната работа, сè со цел да го покажат или да го предвидат начинот на клиентите треба да бидат или да станат добри менаџери. Тие служат како корисна структура во практиката, помагајќи да се позиционира тековниот процес, да се обезбеди транспарентност на сработеното и на патот кој претстои. Знаејќи ја моменталната состојба на одреден коучинг процес, во фокусот на сите модели е коучот кој полесно може да ги измери непосредните можности и да ги избере соодветните елементи кои можат да се најдат во складиштето со методите кои се применуваат од едната страна и клиентот кој го рефлектира и резултира саканиот исход и остварувањето на целта од другата.

Секој од моделите помага да се разбере интервенцијата на коучот од системска перспектива и да се разбере потребата за „структура“ во интеракцијата помеѓу коучот и клиентот. Заедничкото за сите модели е дека помагаат да се развие флексибилност кај извршните коучи како обучувачи на менаџери. Тие нудат структура и преглед за коучинг разговорите и целокупниот процес - без разлика дали е за 20 часа, шест месеци, една година или многу повеќе. Кога би тргнале малку подлабоко во анализа на секој од моделите – GROW, моделот на

постигнување, 9-те кутии, ко-активниот и мултидимензионалниот модел – очигледна е разликата во пристапот и активностите кои им се доделени на секој од актерите во самиот процес. Секој од авторите или креаторите на моделите ги класифицира фокус групите во зависност од нивната улога која ја имаат во истите. Адаптациите на моделот GROW еволуираат и создаваат нови модели како што е моделот на постигнување кој поддржува различен пристапи на коуч. Друг пример е моделот на 9-те кутии кој е создаден како дел од решенијата насочени кон фазите за менаџирање. Акцентот е ставен на коучот кој треба да реагира целосно на клиентот и на неговите потреби во одреден временски момент, при што поголем акцент се става на самиот процес на менаџирање - подигање на свеста, продлабочување на учењето, генерирање одговорност и градење на самодоверба кај клиентот. Може да се оцени дека секој модел има потенцијал да обезбеди посостигнуван преглед на она што е вклучено во коучинг-практиката. Со овој пристап, треба исто така да се биде јасен во врска со претпоставките што се однесуваат на клиентот и на менаџерскиот свет и за односот меѓу нив. Може да се согледаат пет клучни области на влијание кои се јавуваат во сите пет модели.

1. Персонализирање на учењето. Без разлика дали се во мали групи или индивидуално, извршните коучи им помагаат на клиентите да го персонализираат и да го применат своето учење во избраниот контекст преку отворена дискусија или преку споделување на лични искуства
2. Зголемување на свеста. Обуката во сите пет модели значително зголемува многу аспекти на самосвеста кај клиентите како лидери и како членови на тимот; коучот се фокусира на нивните стилови на лидерство, како и на тимските улоги и придонеси. Тој може подобро да ја процени нивната личност, мотивациите и стравовите и како тие влијаат врз другите. Ова е важно и моќно учење за многу претпоставени лица (шефови) кои често го потценуваат нивното влијание како водачи и колеги и ретко добиваат повратна информација во која навистина можат да веруваат или да одвојат време за да размислат за овие аспекти. Затоа оваа свест е потенцирана како важна во сите аспекти и области во секој од моделите. Свеста може да се

- зголеми преку разни алатки за проценка, како и преку техники за искусвено учење и повратна информација од клиентите на секое ниво во организацијата.
3. Темелно учење. Коучите можат да го зголемат потенцијалот за подлабоко учење преку создавање доверба неопходна за да овозможат поголема отвореност од клиентите за себе, како и поттикнување на поавтентична интеракција помеѓу истите. Тоа е посебно изразено во моделот на постигнување и во мултидимензионалниот модел, каде што акцентот е ставен на клиентот и неговата улога и коучинг, сè со цел да се достигнат перформансите потребни за организацијата.
  4. Поддршка на одржливо учење и развој. Преку коучингот им се помага на учесниците да ја прифатат културата на доживотно учење и честопати се вклучени во лични активности после програмата. Тоа е специфично за моделот GROW. Реалните деловни проекти да станат воспоставен начин за примена на наставата за деловно учење ги согледуваме во моделот GROW, каде што тие се користат за да му помогнат на тимот и поединците да се фокусираат на плановите на проектот, да ги разгледаат придонесите и постигнатиот напредок, динамиката на нивниот тим и усогласувањето на засегнатите страни.
  5. Личниот контакт е важна фаза во сите модели. Тоа значи дека е високо ценета можноста за извршниот потенцијален клиент да биде слушнат, разбран или оспорен од објективен отворен ум што често може да биде искусство што го менува животот и правецот во кариерата.



## **ЗАКЛУЧОК**

Во корпоративниот свет коучингот, кој некогаш претставувал „ексклузива“ за извршниот менаџмент, сега веќе станува стандарден дел од организациската алатка за да им помогне на вработените лица, пред сè од менаџерскиот кадар, во нивниот личен развој и достигнувања.

Организациите знаат дека високо мотивирани и исполнети вработени лица на сите нивоа даваат резултати со високи перформанси за организацијата. Всушност, многу организации сè почесто носат извршни коучи во организацијата, така што обуките, но и самиот контекст – на коучи, се развива со рапидно темпо, дури и во домашни услови.

Во текот на последната деценија, неизмерливо се расплетуваат огромните драми низ организациските предели на глобализираниот свет. Кризите во секој сектор на нашето општество предизвикуваат недостаток на доверба и постојаност кон оние што управуваат со нашите бизниси, владини агенции и здравствени институции. Распространетоста и наметнувањето на „брзо решение“ практично го елиминира средното управување и носи големи оптоварувања, како професионално така и психички, на оние што остануваат. Недостатокот на кадар кој е во раната средна возраст го намали човечкиот ресурс и можноста со природен капацитет за мудрост и менторство, а токму тоа придонесе за зголемување на потребата од извршниот коучинг во управувањето со човечките ресурси.

Некои компании го користат коучингот само кога некој не ги исполнува стандардите на компанијата. Коучингот треба да се користи како позитивен начин за развој на вработените. Постојат многу придобивки што може да се добијат од обуките за компанијата. Прво, обуката може да помогне за подобрување на работната сила на една компанија. Некои компании се фокусираат на ангажирање на вработени кои имаат соодветно образование, но можеби немаат искуство во реалниот живот. Коучингот може да помогне да се премости јазот помеѓу образованието и работното искуство за да се добие вработен согласен со очекувањата на компанијата. Компаниите кои се фокусираат на обуката на овие

вработени ќе го намалат нивниот обрт бидејќи вработениот не е едноставно фрлен „во оган“ на работното место без соодветен коучинг. Второ, коучингот може да помогне во моралот на вработените. Компанија која посветува време на коучинг на вработените за да им помогне во стекнувањето на подобри перформанси и квалитети вработените се далеку положални и посреќни. Трето, коучингот помага да се постигнат организациските цели. Компанијата може да ги вклучи своите севкупни цели со коучингот, со цел да произведе тим што одговара на организациските цели. Откако ќе ги согледа придобивките и важноста на коучингот, важно е компанијата да има ефективни менаџери. Компанија може да изготви коучинг програма, но доколку не е ефикасна, компанијата нема да ги види придобивките од истата. Со цел да се добие ефикасно менаџирање, мора да се гради доверба и да се воспоставува секоја релација која води до саканата реализација. Можеме ли да замислиме да сретнеме некого и веднаш да му кажеме работи што треба да ги подобри во животот? Ова е причината зошто е важно да се воспостави доверба и однос во коучингот. Коучот исто така треба да биде охрабрувачки и мотивирачки.

Во денешно време луѓето имаат потреба од коучинг од многу различни причини, но заедничко за сите е токму промената за која тие имаат потреба. Во забрзаното опкружување на постојаната промена менаџерите кои не можат да управуваат со дисконтинуитетот на сопствените животи и кариери не даваат одлични резултати без оглед на тоа колку се добри нивните технички вештини или лидерски капацитети. Познато е дека промената стана и ќе биде најсигурна реалност во нашите животи и во светот на лидерството.

Денес, најверојатното сценарио за иднината е дека промената ќе претставува стабилен и прогресивен напредок на перформансите на секој кој има потреба од коучинг. Значи, нашите животи и нашето раководство мора да ги преземат овие нови димензии. Директорите денес треба да развијат свој личен израз за коучингот, засновано врз интегритетот и автентичноста. Коучинг барањето признава дека само стручноста не е доволна. Наместо тоа, раководството бара и компетентност и карактер. Извршните коучи им помагаат на директорите да ги откријат предностите на компетентноста и карактерот. Тие им помагаат на клиентите да согледаат што

треба да се промени и што треба да остане постојано или непроменливо. Колку повеќе светот околу нас е флексибилен, толку повеќе мора да бидеме сигурни во она што е важно во нашите животи, како што се целта, вредностите, етиката кои не се менуваат.

Кога макросистемите во нашиот свет се во значителен тек, како што се и денес микросистемите во нашите животи, постојано се зголемува нивната важност. Токму коучот може да покаже како се случува тоа. Повикот за коучинг е задоволството што ефективните коучи го гледаат кај нивните клиенти кои ги напуштаат старите практики и започнуваат да ги следат новите практики кои им даваат сила да успеат во променливите ситуации во кои се наоѓаат. Тоа што самото коучинг поле продолжува да расте со експоненцијална стапка е доказ на човечката потреба да расте и да се менува. Највисок повик за коуч денес е да се биде водич во менливиот и брз свет, вклучувајќи ги и привремените корпоративни култури. Водечките коучи ја моделираат иднината затоа што се подготвени да ја осмислат, дизајнираат и инсистираат на неа. Ефективните коучи препознаваат дека повеќето менаџери користат само дел од нивниот потенцијал да водат и дека предизвиците со кои се соочуваат денешните организации бараат целосен развој и изразување на целата личност. Вистинските менаџери мора да ги развијат сите аспекти на нивниот потенцијал бидејќи предвидливоста и стабилност изнаоѓаат решение за неизвесноста и загриженоста, додека директорите се обидуваат да најдат ресурси за да им помогнат да пронајдат предности во рамките на нивните ултракомпетитивни работни светови. Коучингот исполнува дел од потребата. Тој е катализатор и за промените и за постојаните вредности. Коучингот може да биде една од најдобрите инвестиции за иднината.

Врз основа на горенаведеното, може да се констатира дека истражувачките прашања и поставените тези од предметното истражување се соодветно адресирани, елаборирани и соодветно апстрахирани.

Општественото и научното значење од ова истражување може да придонесат во правец на надминување на овој проблем или барем да го утврдат начинот како може да се дојде до ефикасно градење на современ извршен коучинг. Покрај тоа, претставената анализа во овој труд може да оди во правец на

проширување на постоечките трендови и знаења од областа која се разработува и притоа може да даде основа за одредено имплементирање на нова стратегија или пак надградба на веќе постоечката, да се поттикнат обуки за спроведување и навремено детектирање на потенцијални ризици или предизвици на полето на извршниот коучинг во управувањето со човечките ресурси, дотолку повеќе ако се покаже дека е потребна дообука и доквалификација на работниот кадар, што подразбира постојана, внимателна и посветена работа на тоа поле.

## БИБЛИОГРАФИЈА

### Латинични извори

- Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Brotman, L. E., & Liberi, W. P. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal*, 50 (1), 40–46.
- Clutterburg, D., & Megginson, D. (2004). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dembkowsky, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2006). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*. London: Thorogood.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48 (2), 61–66.
- Dotlich, D., & Cairo, P. (1999). *Action Coaching: How to Leverage Individual Performance for Company Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dowey, M. (1999). *Effective Coaching*. London: Orion Publishing Group.
- Executive Coaching Forum. (2004). *The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Executive Coaching Forum.
- Fancher, R. (1973). *Psychoanalytic psychology: The development of Freud's thought*. New York: W. W. Norton.
- Fitzgerald, C., & Berger, J. G. (Eds.). (2002). *Executive Coaching Practices and Perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Greco, J. (2001). Hey, coach. *The Journal of Business Strategy*, 22, 28–31.

- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal*, 53 (4), 205–228.
- Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48 (2), 115–123.
- Martin, C. (2001). *The Life Coaching Handbook*. Carmarthen: Crown House Publishing.
- Mattone, J. (2013). *Powerful Executive Coaching*. New York: Amacon.
- McDermott, I., & Jago, W. (2005). *The Coaching Bible: The Complete Guide to Developing Personal and Professional Effectiveness*. London: Piatkus.
- Modoono, S. (2002). The executive coaching self-assessment inventory. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(1), 43.
- Morgan, H., Harking, P., & Goldsmith, M. (Eds). (2005). *The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nešić, L. G. (2006). *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- O’Neil, M. B. (2000). *Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Orenstein, R. L. (2007). *Multidimensional Executive Coaching*. New York: Springer Publishing Company.
- Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge.
- Ristić, D. (Ur.). (2008). *Upravljanje razvojem*. Beograd: CEKOM.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Stern, L. R. (2008). *Executive Coaching: Building and Managing Your Professional Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

The Institute for Employment Studies. (2001). *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work – A Charter*. Brighton: IES.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal*, 48 (2), 87–95.

Torrington, D., Hall, L., i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Data status.

Underhill, B.O., McAnally, K., & Koriath, J. J. (2007). *Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers, Inc.

Valerio, A. M., & Lee, R. J. (2005). *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*. San Francisco: Pfeiffer.

Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94–106.

Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 124–133.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. (4<sup>th</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Whitworth, L., Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (2007). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. (2<sup>nd</sup> ed.). California: Davies-Black Publishing.

Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. London: Gateway.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. New York: McGraw Hill.

### **Кирилични извори**

Галевска, Н. А. (n.d.). *Упатство за изработка на елаборат за магистерски труд*. s.n.

Димитров, Н. В., Митрева, Е., и Серафимова, М. (2017). *Методологија на научно-истражувачка работа: наука и практика*. Штип: Н. Димитров.

Јанкуловска, М. (2014). *Менаџмент на човечките ресурси во организациите*. Свети Николе: МЦСП.

Кацарски, А. (2015). *Советување и коучинг за развој на кариерата на вработените во организацијата*. Скопје: Магор.

Матис, Р. Л. (2010). *Управување со човечки ресурси*. Скопје: Магор.

Пејковски, Ј. (2008). *Социјален развој*. Скопје: Филозофски факултет.

Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*. Прилеп: Економски факултет.

Поповска, М. Б., и Топузовска, М. Л. (2015). *Рамка на компетенции за професионалци за човечки ресурси*. Скопје: ИСППИ.

Саздовска, С., Чичева, В., и Димовска, В. (Ур.). (2008). *Менаџмент со човечки ресурси: прирачник*. Скопје: МЦМС.



