

Marija Bogićević¹
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Koučing – pojam, vrste i koučing rukovodilaca

Apstrakt: Iako je koučing praksa sve popularnija u Srbiji, u akademskim krugovima se ne govori često o ovoj oblasti ličnog i profesionalnog razvoja. Koučing se zasniva na ideji učenja i promene klijenta, čija je uloga veoma aktivna tokom čitavog procesa rada. Koučingom se bave profesionalci različitih obrazovanja i iskustava, zasnivajući svoj pristup na određenim teorijskim postavkama i pomažući ljudima u brojnim životnim oblastima. U zavisnosti od oblasti kojom se bave, autori nude i različite definicije, kako za koučing uopšte, tako i za specifične oblike koučinga. Do danas, koučing se pokazao kao najprikladniji u sportu i biznisu i jedna od posebno razvijenih grana je koučing rukovodilaca, odnosno osoba zaposlenih na rukovodećim pozicijama u okviru organizacija. Specifične kompetencije, odnosno veštine, znanja i iskustva su neophodni kako bi koučevi zaista bili od koristi, kako pojedincima, tako i organizacijama u kojima su oni zaposleni.

Ključne reči: koučing, učenje odraslih, lični i profesionalni razvoj, koučing rukovodilaca.

Uvod

Termin koučing je već nekoliko godina poznat široj javnosti u Srbiji. Iako postoje različita udruženja i obrazovni centri koji se bave obukom profesionalaca u oblasti koučinga, u akademskoj javnosti se veoma retko govori o ovoj, ne tako novoj, oblasti rada sa ljudima. Pregledom domaće stručne literature, utvrđeno je da do sada nije objavljen nijedan članak u stručnim časopisima, niti stručna knjiga, na srpskom jeziku, koja se bavi koučingom, barem ne pod tim imenom. Sa druge strane, u svetu je do danas objavljen relativno veliki broj radova na temu koučinga. Ovaj rad predstavlja pokušaj uvođenja pojma i prakse koučinga u akademska okruženja, sa posebnim osvrtom na koučing rukovodilaca kao oblast koučinga koja se specifično bavi radom sa zaposlenima na rukovodećim pozicijama u organizacijama.

¹ Marija Bogićević je doktorand na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

Prema Tschannen-Moranu (2010) začetnik savremenog koučinga je Timothy Gallwey. Gallwey, teniser i tvorac teorije o „unutrašnjoj igri“ napisao je nekoliko značajnih knjiga u oblasti koučinga (npr. Gallwey, 1974). Gallweyev rad u oblasti sporta, a kasnije i biznisa pokazaće se kao vrlo plodonosno područje, kako za one koji rade sa profesionalnim sportistima, tako i za one koji rade u oblasti ljudskih resursa u organizacijama. Iako se pojam koučinga znatno proširio na različite oblasti života, ova dva područja su i danas najviše zastupljena u koučingu.

U svom širokoobuhvatnom priručniku o koučingu Cox, Bachkirova i Clutterbuck (2010) diskutuju o nastanku pojma koučinga, njegovom razvoju i poziciji koučinga danas. Razmatrajući koučing danas, Cox i saradnici (*ibid.*), primećuju da koučing predstavlja jedno veoma razučeno polje i da je najvažnije da svako ko želi da bude kouč i bavi se koučingom mora uzeti u obzir brojne perspektive i tehnike, nezavisno od toga iz koje je oblasti sam potekao. Cox i saradnici (*ibid.*) su, kao urednici ovog priručnika, na jednom mestu, okupili brojne stručnjake sa različitim teorijskim stanovištima, kako bi dobili što obuhvatniji pregled koučinga. Važno je napomenuti da su naši autori, Pavlović i Stojnov (2011) dali svoje viđenje upotreba alata za lični i profesionalni razvoj, iz oblasti psihologije ličnih konstrukata.

Kada govorimo o koučingu od ključnog značaja je uzimanje u obzir da je to najčešće rad sa odraslim osobama. Prema tome, u osnovi koučinga su uglavnom specifičnosti učenja odraslih. Od posebnog značaja je rad Malcolma Knowlesa (1996) i drugih teoretičara (npr. Cox, Bachkirova i Clutterbuck, 2010), na čijim zaključcima su utemeljene osnovne postavke učenja odraslih osoba i njihovi potencijali za rad u okviru koučinga.

Koučing rukovodilaca (*executive coaching*) predstavlja posebnu oblast koučinga, koju odlikuje rad sa zaposlenima na visokim pozicijama u kompanijama (Finnerty, 1996). Stokes i Jolly (2010) navode da je sve do sredine osamdesetih godina prošlog veka koučing rukovodilaca najčešće bio neformalnog oblika i obavljao se uz pomoć odeljenja za ljudske resurse u okviru organizacija. U vodiču za razvoj organizacionih lidera, Underhill, McAnally i Koriath (2007) navode da je još 2004. godine oko sto najuspešnijih kompanija na svetu identifikovalo koučing rukovodilaca kao peti najčešći metod učenja, od ponuđenih dvadeset i pet. Tada je 56% organizacija navelo da koristi eksterni koučing rukovodilaca kao metodologiju učenja.

Promene na svetskom tržištu su uslovile promenu u ovoj oblasti i postavile daleko više zahteve nego ranije. Koučevi danas moraju biti profesionalno obučeni, sa posebnom ekspertizom u oblastima psihologije i poslovnih okruženja. Pored toga, globalno poslovanje često zahteva i preseljenja zaposlenih u druge zemlje

i okruženja. Moral i Abbott (2009) su uredili poseban priručnik u kom su obrađene teme internacionalnih okvira i alata koji se mogu koristiti u koučingu, kao i prilika i izazova koje se postavljaju kako pred pojedince, tako i pred organizacije.

U daljem tekstu ćemo prvo pojasniti nastanak koučinga i probleme definisanja ove oblasti. Zatim ćemo predstaviti podele koučinga u zavisnosti od teorijskog polazišta kojim se koučevi služe i od oblasti života na koju se koučing primenjuje. Jedan deo će posebno biti posvećen specifičnostima učenja odraslih, nakon koga će biti više reči o koučingu rukovodilaca, kao posebno značajnoj praksi kako za pojedince, tako i za organizacije. Na kraju ćemo pokušati da ukazemo na probleme ove oblasti i budućnost koučinga na tržištu rada.

Pojam koučinga – nastanak i razvoj

Cox i saradnici (2010) navode da je pojam „koučing“ nastao od imena grada „Kocs“ u severnoj Mađarskoj gde su napravljene prve kočije koje su vukli konji. Oni dalje objašnjavaju da je značenje kouč, u smislu instruktora, prvi put upotrebljeno na Univerzitetu Oksford, oko 1830. godine, za nastavnike koji su „nosili“ studente kroz predmet, odnosno ispit. Tokom dvadesetog veka, pojam se sve češće upotrebljavao u organizacijama i radnim okruženjima, gde je prvenstveno imao značenje one osobe koja poseduje više iskustva u određenoj oblasti i prenosi svoja znanja i iskustva pripravnici i manje iskusnima od sebe.

Kako Tschannen-Moran (2010) navodi, Timothy Gallwey nije promenio pristup samo sportu, već je postavio i kamen temeljac savremenom koučingu. Gallwey u svojoj prvoj knjizi, objavljenoj 1974. godine, diskutuje o „spoljašnjoj“ i „unutrašnjoj“ igri tenisera. Dok se „spoljašnja igra“ vodi protiv spoljašnjeg protivnika, sa planom da se postigne cilj, „unutrašnja igra“ se zasniva na koncentraciji, samopouzdanju i ideji da se svaka igra može dobiti samo ako se ne trudimo previše. Na osnovu ovih ideja, Gallwey je napisao čitavu seriju knjiga o „unutrašnjoj igri“ od kojih se jedna posebno bavi oblašću rada. Iako je Gallwey započeo svoj rad u oblasti sporta, tokom karijere je održao brojne treninge u velikim svetskim kompanijama, pomažući menadžerima i zaposlenima da što bolje iskoriste svoje lične resurse. Gallwey (1999) ističe da je za kouča veoma važna sposobnost da „se postavi u cipele svog klijenta“, odnosno da vidi situaciju ili problem iz perspektive svog klijenta. On govori o umetnosti postavljanja pitanja i slušanju klijenta bez osude. „Unutrašnju igru“ u koučingu deli na tri oblasti: dobijanje najjasnije moguće slike sadašnje realnosti (svest), dobijanje najjasnije moguće slike željenih ishoda (izbori) i klijentovo unapređenje pristupa

unutrašnjim i spoljašnjim resursima (poverenje, kredit). Pored koučinga klijenata, deo svog rada Gallwey je posvetio obuci drugih ljudi da postanu koučevi.

Koučing, kao i svaka druga relativno mlada oblast u nauci i praksi nema jednu opšteprihvaćenu definiciju. Definicija koju predlažu Koksova i saradnici predstavlja jednu od najobuhvatnijih i glasi: „Koučing može predstavljati razvojni proces koji uključuje struktuiranu i usmerenu interakciju, uz korišćenje prikladnih strategija, alata i tehnika radi promovisanja poželjne i održive promene koja ide u korist klijentu, a prema mogućnostima i drugim zainteresovanim stranama.“ (Cox et al., 2010: 1).

Pregledom literature jasno je da definicija kao i drugi važni elementi koučinga, prvenstveno zavise od prethodne obuke i orijentacije onoga ko se bavi koučingom. Kao što je lako pretpostaviti, koučing se služi brojnim terminima iz oblasti psihologije, andragogije, filozofije, psihoterapije, biznisa i raznih drugih okruženja. Tehnike koje jedan kouč koristi prvenstveno zavise od njegovog prethodnog obrazovanja i radnog iskustva. Ipak, važno je istaći da je uspešan kouč onaj koji koristi iskustva, znanja i tehnike iz različitih oblasti.

Vrste koučinga i pristupi koučingu

Koučing možemo podeliti na osnovu dva značajna kriterijuma: teorijske postavke na koju se naslanja i oblasti života kojima se bavi. Cox i saradnici (2010) su zahvaljujući brojnim praktičarima iz oblasti koučinga u svom priručniku prikazali različite teorijske pristupe i kontekste u kojima se koučing proces odvija.

Cox i saradnici (*ibid.*) navode 13 najzastupljenijih teorijskih pristupa na čije osnove se naslanja rad koučeva danas i to su:

- psihodinamski pristup;
- kognitivno-bihejvioralni pristup;
- pristup orijentacije na rešenje;
- pristup orijentisan na osobu;
- Geštalt pristup;
- egzistencijalni pristup;
- ontološki pristup;
- narativni pristup;
- kognitivno-razvojni pristup;
- transpersonalni pristup;
- pristup iz ugla pozitivne psihologije;
- pristup iz ugla transakcione analize;
- NLP pristup.

Što se tiče oblasti i konteksta u kojima je koučing primenljiv, u priručniku su prikazane sledeće:

- koučing veština i performansi;
- koučing razvoja;
- koučing transformacija;
- koučing rukovodilaca i lidera;
- menadžeri kao koučevi;
- timski koučing;
- koučing kolega;
- koučing životnih veština;
- karijerni koučing;
- kroskulturalni koučing;
- mentorstvo u svetu koučinga.

Pored teorijskih pristupa koje prikazuju Cox i saradnici, važno je spomenuti i objavljeni rad naših autora, dr Jelene Pavlović i prof. dr Dušana Stojnova. Pavlovićeva i Stojnov (2011) navode da je psihologija ličnih konstrukata bazirana na principima koučinga mnogo pre nego što je termin „koučing“ postao šire prihvaćen i poznat. Oni u svom radu postavljaju hipotezu da je psihologija ličnih konstrukata zapravo najprimenljivija u oblasti koučinga ličnih konstrukata.

Kao što se može videti iz prikaza, koučing može biti zasnovan na različitim teorijskim postavkama i može se primenjivati u brojnim oblastima života i rada ljudi. Pristupi i konteksti primene privlače profesionalce iz različitih oblasti da se bave koučingom, a sa druge strane i šira javnost pokazuje interesovanje za koučing u skladu sa svojim afinitetima i karakteristikama.

Kasnije ćemo više pažnje posvetiti oblasti koučinga rukovodilaca i lidera, nezavisno od teorijske postavke kojom se koučevi rukovode.

Teorije učenja odraslih

Dajući svoj doprinos u priručniku za trening i razvoj, utemeljivač andragogije kao nauke i teoretičar učenja odraslih, Knowles (1996) je izdvojio šest ključnih karakteristika odraslih:

- imaju potrebu da znaju zašto nešto uče;
- imaju potrebu da budu samovođeni (samodirektivno učenje);
- imaju širok spektar prethodnog ličnog iskustva;
- postaju spremni da uče onda kada uvide da će im učenje omogućiti da budu efikasniji i zadovoljniji;
- ulaze u iskustvo učenja orijentisani na zadatak (problem ili život);

- motivišu ih i intrinzički i ekstrinzički faktori motivacije.

Uzimajući u obzir navedene karakteristike odraslih, Knowles (1996) izdvaja najvažnije elemente za praktičan rad i dizajn procesa tokom kojeg će se dogoditi promena: uspostavljanje klime međusobnog poverenja i poštovanja; kreiranje mehanizama za zajedničko planiranje i donošenje odluka; utvrđivanje potreba učesnika u procesu; prevođenje potreba u ciljeve; utvrđivanje puta do postizanja cilja i evaluacija do koje mere je postignut cilj.

Cox i saradnici (2010) pored Teorije učenja odraslih, Malcolma Knowlesa, izdvajaju još dve značajne teorije. Prva od njih je teorija iskustvenog učenja Davida Kolba, prema kojoj, ideje nisu fiksirane i nepromenljive, već se konstruišu i dekonstruišu kroz iskustvo. Druga je teorija transformativnog učenja Mezirowa, koja uključuje suštinsku reviziju naših uverenja, principa i osećanja i podrazumeva promenu percepcije sebe i drugih. Cox i saradnici (*ibid.*) smatraju da ove tri teorije čine osnov za bavljenje koučingom.

Nezavisno od teorijskih postavki na kojima se temelji ili domena primene, proces koučinga obuhvata specifičnosti učenja odraslih i prema tome, neophodno je znanje iz navedene oblasti. Takođe, sigurno je da elementi koje je Knowles izdvojio kao značajne za praktičan rad u kontekstu programa obrazovanja odraslih, su nesumnjivo primenljivi na kontekst koučinga i daju dobre smernice za definisanje procesa koučinga danas. Zanimarivanje principa učenja odraslih može da dovede do teško objašnjivih neuspeha procesa koučinga i pitanje odgovarajućeg obrazovanja za rad tj. obavljanje posla u oblasti koučinga, ovde je od posebnog značaja.

Koučing rukovodilaca

Kao što smo već naveli postoje različite oblasti u kojima se može primeniti koučing. Prema objavljenoj stručnoj literaturi, oblast u kojoj se pokazala posebna potreba za ovakvim vidom rada je koučing rukovodilaca, odnosno rad sa klijentima zaposlenim na rukovodećim i liderskim pozicijama u organizacijama. Specifična pozicija u organizaciji na kojoj se rukovodioci nalaze, zahteva i specifične oblike usavršavanja njihovih veština i razvoja potencijala koje poseduju.

U priručniku za trening i razvoj, jedan od autora koji su dali svoj doprinos kroz samostalno poglavlje, Madelyn Finnerty (1996), govoreći o koučingu ističe da je koučing rukovodilaca posebno osetljiva oblast koja se bavi zaposlenima na visokim pozicijama u organizacijama. Iskusni menadžeri imaju poteškoća da dobiju adekvatan fidbek o svom radu, jer su oni usmereni na obučavanje manje iskusnih kolega. Danas, pojedinci i organizacije zbog toga angažuju eksternu po-

moć, odnosno koučeve koji mogu raditi sa zaposlenima na visokim pozicijama, dok oni sami nisu zaposleni u organizaciji.

Stokes i Jolly (2010) proširuju ciljnu grupu i na mlade, zaposlene na početničkim pozicijama, ali sa velikim potencijalom. Oni ističu da je ova forma koučinga posebno efikasna sa onima koji preuzimaju veliku odgovornost za sadašnjost ili budućnost kompanije u kojoj su zaposleni, kao i sa onima koji imaju izuzetan potencijal za razvoj i promenu. Stav ovih autora se slaže sa stavom Finnertyeve (1996) da su koučevi rukovodilaca osobe koje su posebno angažovane za rad i ne pripadaju organizaciji u kojoj je zaposlen klijent sa kojim će raditi. Stokes i Jolly (2010) izdvajaju liderstvo kao elemenat na koji je koučing rukovodilaca posebno usmeren, jer su lideri oni koji su usmereni na nepoznato, na budućnost i na promene. Za njih liderstvo predstavlja umetnost i suštinu strateškog upravljanja organizacijama, pa prema tome i oni koji su zaposleni na pozicijama lidera moraju dobiti odgovarajuću podršku u vidu koučinga.

Bluckert (2006) izdvaja ključne principe kojima kouč treba da se rukovodi kako bi povećao verovatnoću uspeha koučinga:

- kouč treba da bude facilitator učenja, a ne onaj koji će dati gotova rešenja;
- mora biti usredsređen ne samo na sadašnje performanse, nego i na potencijale klijenta;
- mora razumeti osveščivanje određenih procesa klijenta (razumevanje sebe i drugih, kao i raznih međusobnih veza) i pomoći klijentu u preuzimanju odgovornosti za sebe;
- mora podržati proces izgradnje klijentovog samopouzdanja i verovanja u sebe;
- mora razumeti biznis okruženja i biti usmeren na njih;
- mora uzeti u obzir čitav sistem u kom njegov klijent radi;
- koučing treba da postane stil života.

Klinički psiholog i konsultant, Richard Kilburg (2000) u svojoj knjizi posebno ističe probleme sa kojima se zaposleni na rukovodećim pozicijama suočavaju u savremenim organizacijama. Kilburg (2000) navodi da je rad u organizacijama danas nepredvidljiv i da zaposleni trpe izuzetne pritiske u svojim radnim okruženjima, što se na kraju može odraziti i na njihovo mentalno zdravlje. Kilburg (2000) izdvaja sedam ključnih izazova koje konsultant, odnosno kouč, mora da nadvlada ako želi da pruži trajnu pomoć svojim klijentima:

- kompleksnost i predvidljivost ljudskog ponašanja u samostalnom radu, dijadama, grupama i organizacijama različitih veličina;
- uticaj psihodinamskih procesa i struktura;

- uticaj kreativnih težnji i regresivnih procesa;
- nemogućnost da se utiče na ljudsko i organizaciono ponašanje;
- „tamne strane” ljudskog ponašanja;
- nedostatak treninga;
- nedostatak istraživanja.

Kvalitet i potencijal prakse koučinga rukovodilaca se posebno ogleda u spremnosti brojnih praktičara da obogate ovu oblast i daju smernice za njen dalji razvoj.

Ciljevi i definicije koučinga rukovodilaca

Kilburg (2000) izdvaja sedam ključnih ciljeva koučinga rukovodilaca. Svi ciljevi su usmereni na povećanje klijentovih kapaciteta, ponašajnih repertoara, kompetencija i unapređenje različitih vještina, kako bi klijent mogao da uspostavi balans između privatnog i poslovnog života, a istovremeno kako bi organizacija u kojoj radi bila efikasnija. Underhill i saradnici (2007) navode nekoliko ključnih razloga za koučing rukovodilaca: razvoj lidera; tranzicija – unapređenje, internacionalni angažman i sl.; zadržavanje najvećih potencijala i talenata kroz koučing i investiranje u njihov razvoj. Možemo pretpostaviti da se u zavisnosti od ciljeva koji se postavljaju u procesu koučinga definiše i sam koučing.

Bluckert (2005) je u svom članku primetio da se definicije koučinga rukovodilaca mogu podeliti u dve grupe. Prvu grupu definicija čine one koje kroz procese učenja i razvoja vode ka unapređenju performansi. Drugu grupu čine one definicije koje su orijentisane na promenu. Prema njegovom mišljenju, ljudi mnogo lakše prihvataju koncepte učenja i razvoja, nego koncepte promene, jer su oni u direktnoj vezi sa našim mišljenjem i emocijama. Bluckert predlaže definiciju koja je u skladu sa njegovim iskustvom, a obuhvata i unutrašnje i spoljašnje dimenzije: „Koučing predstavlja facilitaciju učenja i razvoja sa svrhom unapređenja performansi i povećanja efikasnosti akcija, dostizanja ciljeva i lične satisfakcije. Koučing neminovno uključuje rast i promenu, bilo da je u pitanju perspektiva, stav ili ponašanje.“ (Bluckert, 2005: 173).

Stokes i Jolly (2010) koriste Bernardovu definiciju koja je direktno vezana za rukovodeće uloge: „Koučing rukovodilaca je oblik učenja i ličnog razvoja pružen od strane eksternog stručnjaka koji je usmeren na unapređenje performansi klijenta u uspostavljanju balansa između saradnje i kompeticije unutar organizacije.“ (Barnard, prema: Stokes i Jolly, 2010: 245).

Kilburg predlaže radnu definiciju: „Koučing je pomažući odnos između klijenta, koji ima menadžerski autoritet i odgovornost u organizaciji, i konsul-

tanta, koji koristi širok spektar bihevioralnih tehnika i metoda, kako bi pomogao klijentu da postigne identifikovani set ciljeva za poboljšanje profesionalnog učinka i ličnog zadovoljstva, a samim tim i za poboljšanje efikasnosti organizacije klijenta, u okviru formalno definisanog koučing ugovora.“ (Kilburg, 2000: 65).

Underhill i saradnici smatraju da je koučing rukovodilaca mnogo jednostavniji nego što to opisuju drugi i nude svoju definiciju: „Koučing rukovodilaca je razvoj organizacionog lidera u odnosu ,jedan na jedan“ (Underhill et al., 2007: 8). Oni pojašnjavaju da je svrha koučinga razvoj organizacionih lidera i on je namenjen isključivo njima, nezavisno od toga da li su već na rukovodećoj poziciji ili ne.

Nezavisno od formulacije definicije kojom će se kouč rukovoditi, važno je prepoznati ključne elemente koje svaka od njih obuhvata: koučing je proces koji se odigrava između kouča i klijenta; klijent je osoba na rukovodećoj, odnosno liderskoj poziciji; kouč je osoba sa odgovarajućim iskustvom i znanjem; koučing je namenjen ličnom i profesionalnom razvoju klijenta u organizacionim okruženjima.

Koučing proces

Razvojem prakse do danas su utvrđeni i osnovni koraci u procesu koučinga. Bluckert (2006) predlaže sledeći raspored faza koučing procesa za rukovodioc:

- prvi kontakt i ugovaranje koučing procesa;
- psihološko-psihometrijska procena i fidbek o rezultatima;
- osmišljavanje jasnog koučing plana i definisanje koraka u radu;
- strukturisanje intervencija koje će biti preduzete;
- izvođenje – potpuna mentalna prisutnost i klijenta i kouča, praktična pitanja (vreme, prostor) i dodatne pogodnosti (dostupnost, prisutnost na određenim događajima i sl.);
- provera ishoda i evaluacija procesa.

U svojoj knjizi „Multidimenzioni koučing rukovodilaca“ Rut Orenstein (2007) daje proširene i detaljne opise faza koučinga, nešto drugačije, ali suštinski isto kao što je odredio Bluckert (2006). Kroz praktične primere, Orensteinova objašnjava svaku fazu zasebno, sa pitanjima i problemima kojima će se kouč baviti tokom procesa rada.

Kompetencije za koučing rukovodilaca

Pitanje kompetencija za obavljanje određenog posla je sve aktuelnije u svim sferama rada. Šta je ono što određena osoba mora posedovati da bi zadovoljila zahteve radnog mesta leži u osnovi uspeha na radu i zadovoljstva poslom.

U literaturi postoji sve veće slaganje oko toga da kompetencije predstavljaju „stečenu sposobnost za adekvatno obavljanje zadataka, dužnosti ili uloga“ (Roe, 2002: 201). Posebne karakteristike koje izdvajaju pojam kompetencije od drugih pojmova su to da se odnosi na specifičnu vrstu posla koji mora biti obavljen u određenom radnom okruženju, i da kompetencija integriše nekoliko vrsta znanja, veština i stavova (Roe, 2002).

Weiss (2003) kompetencije opisuje kroz metaforu ledenog brega. Ona navodi da se iznad površine nalaze veštine i znanja, a ispod površine socijalne uloge, slika o sebi i motivi osobe. Kroz četiri principa, Weissova (2003) izdvaja kompetencije koje kouč mora posedovati kako bi bio koristan i za svog klijenta i za organizaciju u kojoj je klijent zaposlen:

- jasnost procesa koučinga – *svest o sebi* tj. razumevanje kako prošlost i prethodna iskustva oblikuju vrednosti i životne perspektive i *otvorenost za deljenje doživljaja i iskustava* tj. uspostavljanje dvosmerne veze sa klijentom;
- *fidbek – slušanje* da bi se razumeo klijent, kroz bihejvioralna pitanja, *razumevanje i sređivanje prikupljenih podataka i poverljivost*;
- okvir kompetencija u kontekstu biznis problema – *preokviravanje* tj. umetnost nudaenja novih perspektiva;
- posvećenost dugoročnom razvoju i unapređenju kompetencija – *suočavanje i prevazilaženje otpora*.

Bluckert (2005) navodi da su ključne kompetencije koje kouč mora da poseduje psihološka usmerenost (psychological-mindedness), poznavanje biznisa i svest, kao i specifične koučing veštine. Bluckert (2005) smatra da mora postojati ravnoteža u posedovanju svih ovih kompetencija tj. da sa jedne strane može biti nedovoljno ako kouč poseduje teorijska znanja iz psihologije, bez poznavanja biznisa, a da sa druge strane takođe može biti štetno ako kouč poseduje bogato iskustvo u biznisu, ali nema adekvatno obrazovanje iz psihologije. Prema Bluckertu (2005), psihološka usmerenost je još jedan od brojnih termina koje je koučing preuzeo iz psihoterapije i predstavlja kapacitet da se sagleda prošlost i sadašnjost i da se uvide odgovarajuće veze između prošlih i sadašnjih ponašanja. Kouč mora posedovati samosvest i svest o drugima.

Pre deset godina Berglas (2002) je objavio članak u kom, kroz primere, ukazuje na opasnosti koje neadekvatan koučing rukovodilaca sa sobom nosi. Njegov stav je da loša praksa i nedostatak obrazovanja u oblasti psihologije može učiniti mnogo više štete, nego koristi kako za pojedinca, tako i za kompanije. Problemom edukacije koučeva, u oblasti psihologije, bavila se i Eva Turner (2010) u svom istraživanju o uticaju nesvesnih procesa na koučing rukovodilaca. U istraživanju Turnerove je učestvovalo oko 400 licenciranih koučeva i više od 90% njih smatra da je u obuku za bavljenje koučingom neophodno uključiti učenje o nesvesnim procesima. U zaključku svog istraživanja Turnerova navodi da koučevi prepoznaju potrebu za razumevanjem nesvesnih procesa i da je vrlo verovatno da ignorisanje nesvesnih procesa može biti ugrožavajuće za čitav proces koučinga.

Definisanje kompetencija za rad je od posebne važnosti u relativno mladim i ne sasvim uređenim oblastima kao što je koučing. Za sada postoje određene smernice i predlozi koje kompetencije se mogu smatrati neophodnim za koučing, ali je potrebno dalje ispitivanje, kao i definisanje programa koji će pružiti adekvatnu i sveobuhvatnu obuku budućim koučevima.

Zaključak

Koučing je danas jedna od oblasti rada sa ljudima koje se najbrže razvijaju. Brojni praktičari pokušavaju da, kroz svoje teorijsko znanje i stečeno iskustvo, pomognu ljudima u procesima ličnog i profesionalnog razvoja. Kao i svaka, relativno mlada oblast, koučing se suočava sa problemima definisanja pojma, teorijskih postavki i oblasti života u kojima je najprimenljiviji. Do danas se pokazalo da je praksa koučinga najpotrebnija u oblastima sporta i biznisa.

Nezavisno od načina definisanja, koučing uvek podrazumeva odnos između kouča i klijenta, a cilj tog odnosa je lični i/ili profesionalni razvoj klijenta. Koristeći znanja i termine iz psihologije, andragogije, filozofije, biznisa i drugih oblasti, koučevi kombinuju različite tehnike i alate kako bi na što bolji način unapredili kvalitet života svojih klijenata. Poseban kvalitet prakse koučinga leži u činjenici da priznati praktičari teže da kroz knjige, članke i priručnike daju svoje smernice i preporuke za rad sadašnjim i budućim kolegama. Ipak, istovremeno je potreban određeni oprez prilikom izbora i korišćenja literature, s obzirom na to da je u pitanju relativno nerazvijena oblast u nauci.

Koučing rukovodilaca je danas zasebna grana koučinga, sa svojim specifičnostima. Rad sa zaposlenima na rukovodećim pozicijama i liderima u okviru organizacije, zahteva posebna znanja i iskustva. U ovom procesu izuzetno je važna činjenica da kouč mora prepoznavati i značaj organizacionog okruženja, pored

prihvatanja i razumevanja klijenta sa kojim direktno radi. Danas postoje određene smernice i pojašnjenja o elementima iz kojih se koučing rukovodilaca sastoji, kao i opisi svih faza koučing procesa. Uspeh koučinga zavisi od brojnih činilaca i obaveza kouča je da ih uzme sve u obzir.

Jedno od ključnih pitanja koučinga rukovodilaca, ali i koučinga uopšte, jeste pitanje obrazovanja i kompetencija koje osoba mora posedovati da bi bila uspešan kouč. Veoma je važno naglasiti da ne postoji još uvek definisan skup kompetencija za koučeve. Izdvojeni su određeni elementi, kao što je posedovanje znanja iz oblasti učenja odraslih, ali je potrebno još mnogo istraživanja i relevantnih podataka kako bi se jasno odredile potrebna znanja i veštine za rad. Iako se ne slažu svi koučevi u tome, istraživanja potvrđuju da je određeno psihološko obrazovanje neophodno za bavljenje koučingom i da je potrebno posvetiti veliku pažnju daljem razvijanju kurikuluma iz oblasti koučinga kako bi se ova oblast unapredila i koristila u svom najvećem potencijalu.

U budućnosti bi trebalo više pažnje posvetiti praktičnim istraživanjima i daljoj diferencijaciji oblasti na koje se koučing može primeniti. Utvrđivanje neophodnih kompetencija za rad bi moglo dovesti do osmišljavanja kvalitetnijih programa edukacije za buduće koučeve, a istovremeno bi omogućilo prepoznavanje najboljih praksi na tržištu rada. Na taj način bi koučing i kod nas postao priznata i prihvaćena praksa, ne samo od strane organizacija, već i od strane akademskih okruženja.

Takođe, evaluacija rada i procesa koučinga je tema kojom se u budućnosti treba posebno baviti. Samo ako uspemo da empirijski dokažemo uspeh procesa, možemo očekivati i širu prihvaćenost koučinga u naučnostručnim i poslovnim okruženjima.

Literatura

- BERGLAS, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86–92.
- BLUCKERT, P. (2005). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial training*, 37(4), 171–178.
- BLUCKERT, P. (2006). *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. New York: McGraw-Hill Education.
- COX, E., BACHKIROVA, T. & CLUTTERBUCK, D. (Eds.). (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Routledge.
- FINNERTY, F. M. (1996). Coaching for Growth and Development. In L. R. Craig (Ed.) *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (pp. 415–436). New York: McGraw-Hill Education.

- GALLWEY, W. T. (1974). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- GALLWEY, W. T. (1999). *The Inner Game of Work*. New York: Random House.
- KILBURG, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington DC, US: American Psychological Association.
- KNOWLES, M. (1996). Adult Learning. In L. R. Craig (Ed.) *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (pp. 253-265). New York: McGraw- Hill Education.
- MORAL, C. M. & ABBOTT, G. (2009). *The Routledge Companion to International Business Coaching*. London: Routledge.
- ORENSTEIN, L. R. (2007). *Multidimensional Executive Coaching*. New York: Springer Publishing Company.
- PAVLOVIC, J. & STOJNOV, D. (2011). Personal Construct Coaching: "New/Old" Tool for Personal and Professional Development. In D. Stojnov, V. Džinović and M. Frances (Eds.) *Personal Construct Psychology In an Accelerating World* (pp. 137–146). Belgrade: EPCA Publications.
- ROE, R. A. (2002). What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192–202.
- STOKES, J. & JOLLY, R. (2010). Executive and Leadership Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.) *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 245–256). London: Routledge.
- TSCHANNEN-MORAN, B. (2010). Skills and Performance Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.) *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 245–256). London: Routledge.
- TURNER, E. (2010). Coaches' views on the relevance of unconscious dynamics of executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 3(1), 12–29.
- UNDERHILL, O. B., MCANILLY, L. K. & KORIATH, J. J. (2007). *Executive Coaching for Results*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- WEISS, B. T. & KOLBERG S. (2003). *Coaching Competencies and Corporate Leadership*. Florida: St. Lucie Press.

Marija Bogićević²
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

Coaching – the Concept, Types and Executive Coaching

Abstract: Although coaching practice is becoming more popular in Serbia, this field of personal and professional development is not often discussed in academic circles. Coaching is based on the idea of teaching and changing a client whose role is very active during the whole process. Coaching is done by professionals with different backgrounds and experience, and its approach is based on certain theoretical assumptions, and on helping people in various areas of life. Depending on their field of work, different authors offer a variety of definitions of coaching, whether of coaching in general, or of specific types of it. To date, coaching has been proven to be the most applicable to the fields of sport and business, and one of the most developed branches of coaching is coaching of managers or persons employed in management positions within an organisation. It is necessary for coaches to have specific competencies, skills, knowledge, and experience, to be truly useful both to individuals and to organisations in which they are employed.

Key words: coaching, adult learning, personal and professional development, executive coaching.

² Marija Bogićević is a PhD candidate at the Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade.