

UMETNOST I NAUKA KOUČINGA

KOUČING
KORAK PO KORAK

Marilyn V. Atkinson i Rae T. Chois

Sadržaj

PREGLED POGLAVLJA 1-12

I: Postanite strelac i prepoznajte cilj

1. USPOSTAVLJANJE USAGLAŠENOSTI U KOUČING PROCESU

Priča: „Milton i Džordž“

Vežba: Točak usaglašenosti

2. AKTIVNO SLUŠANJE

Pesma: „Slušanje srcem“

Vežba: Slušanje na trećem nivou

3. POSTAVLJANJE PITANJA UMETO SAVETOVANJA: KOUČING–ZONA BEZ SAVETA

Priča: „Ruski radio“

Primer moćnih pitanja: Skaliranje kao alat za podsticaj

Vežba: Draga Ebi naspram Milтона Eriksona

4. MAGIJA OTVORENIH PITANJA

Priča: „Ajnštajn na tremu“

Vežba: Linija otvorenih pitanja

5. SKRIVENI TONOVI TRANSFORMACIJE

Priča: „Pustinjak Tomi“

Audio vežba: Volim te

II: Odapinjanje koučing strele

6. MOĆ MENJANJA ZNAČENJA DOGAĐAJIMA I MOĆ POSVEĆENOSTI

Priča: „Milton i junac“

Vežba: Istraživanje rezultata

7. UGOVOR: DEFINISANJE CILJA RAZGOVORA

Priča: „Obeležavanje granica na planini Sujeverje”
Svest o obrascima nezadovoljstva

III: Koučing strela ubrzava

8. ČETIRI OSNOVNA PITANJA U KOUČINGU

Priča: „Milton i dečja paraliza”
Vežba ličnog dometa

9. KREIRAJTE SVOJ SAN: OKVIR REZULTATA

Priča: „Đavo i istina”
Vežba: Metod dve liste

10. DEFINISANJE AKCIONIH KORAKA I ZAVRŠETAK RAZGOVORA

Priča: „Prelaženje reke”
Vežba: Potvrda logičkih nivoa

11. SAMOKOUČING

Priča: „U potrazi za Laurom”
Iznad predrasuda: Prednost dopuštanja

IV. Velika strela u akciji: Spajanje svih elemenata

12. PREGLED TRANSFORMIŠUĆEG RAZGOVORA KORIŠĆENJEM KOUČ PRISTUPA FOKUSIRANOG NA REŠENJE

Prvo poglavlje

Uspostavljanje usaglašenosti u koučing procesu

Težim da otkrijem kako da dam znak svojim prijateljima... da na vreme kažem jednostavnu reč, šifru kao zaverenik. Ujedinimo se, budimo bliski, spojimo srca, uradimo to za zemlju.

Nikos Kazancakis

➤ Milton i Džordž

Kao mladi psihijatar, Milton Erikson je radio u duševnoj bolnici. Jedan od događaja koji je često prepričavao bio je susret sa čovekom po imenu Džordž. Kada su se prvi put sreli, Džordž je govorio vrlo nepovezano, mešavinom potpuno pomešanih fraza, imenica i glagola bez jasnog reda. Milton je upoznao Džordža krajem dvadesetih godina prošlog veka, prvog radnog dana u državnoj duševnoj bolnici Vorčester u Njujorku. Džordž je pronađen pet godina ranije kako besciljno luta lokalnim putem. Pošto je govorio potpuno nepovezano, niko nije znao njegovo prezime i poreklo. Jedino je ustanovljeno da se zove Džordž.

Milton se prepao prilikom prvog susreta sa Džordžom. Dok je Milton prvi put obilazio odeljenje, Džordž je iznenada skočio, potrčao ka Miltonu i oko dva minuta govorio potpuno nepovezano, povišenim tonom! Sestre su objasnile da on to radi samo kada nova osoba dođe na odeljenje.

Prilikom druge posete Milton je poveo sekretaricu, stručnjaka za stenografiju, koja je zapisala Džordžove reči. Nekoliko narednih nedelja Milton je proveo razvijajući i uvežbavajući jezik kreiran od reči koje je Džordž koristio. Imao je ideju, a da bi je u potpunosti primenio, bila je potrebna vežba i posvećenost.

Kada je konačno bio spreman, Milton je ponovo otišao na odeljenje. Džordž je skočio, prišao i uzbuđeno izgovorio tri rečenice. Milton je odgovorio, podjednako strastveno, sa tri rečenice sastavljene od istih reči, ali potpuno drugačijeg rasporeda. Džordž je bio zaprepašćen. Seo je na klupu i zainteresovano gledao Milтона. Milton je takođe seo i čekao.

Nakon deset minuta razmišljanja, Džordž je ustao i počeo da šeta levo-desno pored Milтона, govoreći nešto sebi. Izgledalo je kao da priča razumnu priču. Govorio je deset minuta. Kada je završio, seo je na klupu. Milton je ustao i takođe šetajući gore-dole u narednih deset minuta odgovorio Džordžu potpuno nepovezanim jezikom. Zatim je i on seo na klupu.

Nakon petnaest minuta, počela je „druga runda“. Džordž je ustao i sa mnogo strasti i gestikulacije, započeo monolog koji je trajao skoro pola sata. Ovog puta izgledalo je kao da objašnjava Miltonu kako se oseća. Na trenutak je zvučao tužno, zatim ljuto, pa uzbuđeno. Milton je pažljivo saslušao Džordža, a zatim je za svoje izlaganje takođe izdvojio oko pola sata, unoseći u svoj glas celokupan Džordžov emotivni opseg. Kada je završio, seo je. Džordž, koji je sve vreme mirno sedeo na klupi i gledao, odlučno je klimnuo glavom. Upostavili su pravu usaglašenost. Džordž je bio primetno dirnut i opušteniji.

„Govorite razumno, doktore“, rekao je Džordž.

„Hoću“, odgovorio je Milton. „Reci mi kako se prezivaš?“

Džordž je izgovorio dve rečenice svojim nepovezanim jezikom, a zatim rekao svoje prezime. Zatim je Milton odgovorio sa dve rečenice i potom upitao: „Odakle si?“

Nakon pola sata, Milton je saznao sve o Džordžu. Tokom nekoliko narednih meseci Džordž je postao drugi čovek. U početku je razgovarao samo sa Miltonom, ali postepeno, kako su meseci prolazili, ostvario je razumnu komunikaciju i sa drugima. Počeo je da govori na razuman način i da odrađuje sitne poslove u okviru bolnice. Ubrzo mu je bilo dozvoljeno da izađe i radi u dvorištu.

Proveravajući Džordžovu prošlost i poreklo, otkriveno je da je ostao bez porodice i da je nasledio malu farmu. Oko jedanaest meseci nakon prvog Miltonovog razgovora sa njim, Džordž se vratio na svoju farmu. Tamo je živeo do kraja života i četrdesetak godina redovno je slao Miltonu svake godine po jednu razglednicu. Njegove poruke bile su kratke, gotovo šifrovane: „Napravio novi krov na štali ove zime.“ Ili „Petnaest novih jaganjaca; svi u dobrom stanju“. Zatim bi se potpisao i završio razglednicu sa dve potpuno nepovezane rečenice.

➤ Usaglašenost i razgovori koji pokreću transformaciju

Razgovori koji pokreću transformaciju su oni razgovori kojima pomažete i sebi i drugima da postanete fokusirani na ono što stvarno želite i odlučni da to i ostvarite. Oni su način za otkrivanje i življenje naše unutrašnje istine, a ujedno podržavaju i druge da to isto čine. Usaglašenost (*rapport*) je srž ovih razgovora.

Prevedeno na jezik koučinga, usaglašenost (*rapport*) je stanje uspostavljenog „mosta poverenja i harmonije“ između dvoje ili više ljudi. Priča o Miltonu i Džordžu je dobar primer efektivne usaglašenosti.

Ljudi vole ljude koji su im slični

Uspostavljanje usaglašenosti podrazumeva spremnost da razumete ili iskusite način na koji vaš sagovornik gleda na svet. Kada biste znali ono što ta osoba zna, doživeli ono što je ona doživela i želeli ono što ona želi, bili biste u stanju da potpuno razumete njene ustaljene navike i pogled na svet. Pošto je nemoguće u potpunosti osetiti ono što vaš sagovornik oseća, dobri komunikatori izgrađuju usaglašenost putem spremnosti da razumeju i poštuju model sveta (način na koji gledamo na događaje i ljude) svog sagovornika. Ključ je u prihvatanju sagovornika onakvim kakav jeste. To je moguće ukoliko postavljamo dovoljan broj pitanja i slušamo sa radoznalošću i poštovanjem.

Mudar čovek, pre svega, teži da razume sagovornika a zatim deli sopstvenu mudrost. Postavljanje dobrih pitanja je najlakši i najbrži način za uspostavljanje usaglašenosti.

Naš emotivni mozak „voli“ da stvari ostanu iste. Tada se oseća bezbedno i opuštено, zato i „voli“ komunikaciju sa ljudima koji su *slični nama*, koji se smatraju delom našeg tima, neformalne grupe, porodice ili čak i plemena. Emotivni mozak sagovornika možete „ohrabriti“ da se opusti i bude otvoren za transformišući razgovor tako što ćete koristiti osnovne veštine za uspostavljanje usaglašenosti. Time ćete početi da gradite osećaj postojanja zajedničkih vrednosti koji omogućava sagovorniku da se oseća sigurno tokom koučinga.

Bez usaglašenosti nema delotvornih koučing razgovora. Vaš sagovornik prvo mora da se oseća sigurno i shvaćeno, pa tek onda da se otvori za potencijalnu promenu. Transformišuće razgovore vodimo samo sa ljudima sa kojima imamo izgrađeno poverenje i koje cenimo!

Pronalaženje zajedničke osnove u cilju postizanja najboljih rezultata

Kada kroz snažnu posvećenost, aktivno slušanje i direktnu komunikaciju probite razumevanje sveta svog sagovornika, doći ćete u poziciju da za trenutak možete da osetite ono što on oseća. Što više razumete sagovornikov pogled na svet, to je veće vaše razumevanje i poštovanje koje prema njemu osećate. Što je jača usaglašenost, sagovornik se oseća cenjenijim, shvaćenijim i postoji veća mogućnost da dođe do unutrašnje transformacije tokom koučing razgovora.

Praćenje načina komunikacije i govora tela sagovornika osnovni su alati za uspostavljanje snažne usaglašenosti. Praćenjem neverbalne komunikacije mi preuzimamo i deo ponašanja sagovornika. Na primer, možete sedeti u istom položaju kao vaš sagovornik, a kada on naglo promeni položaj, vi ga pratite i postepeno zauzimajte njegov novi položaj. Ukoliko vaš sagovornik stoji pravo, ispravite se i vi. Kao rezultat praćenja fiziologije sagovornika imate mogućnost da osetite i njegovo raspoloženje. Ovo se smatra i vidom poštovanja, i često olakšava pažljivo slušanje osobe sa kojom razgovaramo.

Usaglašenost je ples. Važno je shvatiti da uspostavljanje usaglašenosti nije puko kopiranje ponašanja vašeg sagovornika. Puko kopiranje je čak i kontraproduktivno, jer vaš sagovornik može pomisliti da mu se rugate, što dramatično narušava usaglašenost. Usaglašenost započinje kada suptilno pratimo ponašanje druge osobe i započnemo ples ulaznja u svet njenog iskustva. Biti „kao oni“ je početak ulaska u razmenu iskustava.

Kada šetate sa nekom osobom, ona se oseća prijatnije ukoliko pratite njenu brzinu umesto da idete mnogo brže ili mnogo sporije. Da biste uspostavili usaglašenost sa nekom osobom, pratite njen ritam. Možda nećete hodati potpuno isto, ali kretanje istom brzinom stvara osećaj opuštenosti i partnerstva koji mogu inicirati interesantne razgovore. Kada se vaš sagovornik oseti opuštenije, postoji mogućnost da se između vas razvije protok zajedničkih stavova, ideja i vrednosti. Kada jednom uspostavite usaglašenost, možete pozvati osobu da ubrza ili uspori ritam i tada je veća verovatnoća da će se složiti sa predlogom.

Upravo kroz praćenje mi postepeno uspostavljamo usaglašenost sa klijentima. Kao kada pratite nečiji tempo tokom šetnje, na isti način prilazite osobi u koučingu. Kako se usaglašenost izgrađuje i raste, pruža vam se prilika da vodite osobu postavljanjem efektivnih pitanja. Kada uspostavite usaglašenost i postepeno se opustite, klijent će se prirodno opustiti sa vama. Ovo može biti koristan način da elegantno izvedete osobu iz stanja neodobravanja u stanje u kojem će lakše pristupiti svojim kreativnim resursima.

Vaše emocije prate vaše telo, na isti način kao što vaše telo prati vaše emocije. Uspostavljanjem usaglašenosti, a zatim vođenjem, imate priliku da pomognete nekome da pristupi snažnijim emocijama, resursima i željenom mentalnom stanju.

Evo vežbe za uspostavljanje usaglašenosti koju možete isprobati. Vežbajte usklađivanje vašeg disanja sa disanjem druge osobe dok ne osetite njen ritam. Ukoliko osoba deluje neuključeno, pokušajte da polako produbljujete disanje i pratite da li i ona to čini. Ona će najverovatnije to i učiniti, i to potpuno nesvesno. To će pojačati vaš kontakt na dubljem nivou. Ukoliko se vi opustite, i vaš sagovornik će se takođe opustiti, iako možda neće svesno prepoznati šta se dešava.

➤ Veštine neophodne za uspešan koučing

Kroz uspostavljanje *usaglašenosti* imamo mogućnost da izgradimo odnos, pojačamo *poštovanje* i otpočnemo izgradnju poverenja u komunikaciji sa klijentom. Usklađivanje tona i tempa glasa je važna posledica aktivnog slušanja. Za uspešan koučing korisno je da tokom prvih nekoliko minuta koučing razgovora zamislite da ste u ulozi vašeg klijenta. Slušajte ton, tempo i jačinu njegovog glasa i uskladite se sa njim. Kao Milton sa Džordžom, što pažljivije pratite promene u načinu komunikacije i odgovorite na svaku primećenu varijaciju i promenu.

Ton glasa je ljudima važan. Setite se na trenutak osobe koju ne cenite i priselite se njenog glasa. Primetićete da glas te osobe uopšte nije kao vaš. Obično postoje jasne razlike u tempu, jačini ili visini tona. Pokušajte sada da obratite pažnju na razliku i vašu reakciju na nju. Jednom sam srela profesionalnog prodavca iz Njujorka koji je smatrao da ljudi koji govore sporije to rade namerno i da ih to čini nepristojnim. On je slušao druge kroz svoj uski model profesionalca koji je bio prihvatljiv samo ljudima iz njegovog poslovnog okruženja. Upravo se slične situacije dešavaju u našem svakodnevnom životu—ljudi lako mogu da okarakterišu ton, akcenat, brzinu glasa ili izbor reči kao nepristojnost ukoliko se razlikuju od njihovog.

Kada želite da uspostavite usaglašenost sa sagovornikom, zapitajte se: „Da li je vašem sagovorniku važnije da vidi, čuje ili oseti projekat o kojem razgovarate? Šta prvo primećuje?“ Obratite pažnju kojim rečima opisuje svoj unutrašnji svet. Ima li običaj da kaže „osećam“, „smatram“ ili „kažem vam“? Dok slušate, prebacite se u „perceptivni mod“ sagovornika, bilo da to znači osećati, slušati ili gledati i preuzmite nekoliko njegovih izraza. Na ovaj način uključićete se u njegov svet, uskladićete se sa njegovim ključnim izrazima i komuniciraćete na način koji mu najviše prija. Na primer: „Da li *vidite* na šta mislim, *čujete* šta kažem ili *osećate* kako bi to moglo biti od koristi?“

➤ **Produblјivanje odnosa: Zajednička interesovanja i vrednosti**

Kada uspostavljamo dublju povezanost sa ljudima, uvek pokušavamo da pronađemo ono što nam je zajedničko. Setite se trenutka kada ste upoznali neku osobu. Razgovor se verovatno kretao u raznim pravcima dok ste tražili zajedničke teme. Nekada je reč o zajedničkim zanimanjima, nekada o poznanicima, a najčešće je reč o zajedničkim interesovanjima. Da li vaš sagovornik ima bilo kakva zajednička interesovanja sa vama?

Najdublja usaglašenost se uspostavlja kada poštujemo i razumemo suštinske vrednosti sagovornika. Kada odvojimo vreme da zaista obratimo pažnju na reči koje ljudima znače, na reči koje opisuju najznačajnije oblasti za njih—tada postajemo dobri slušaoci. Ne morate da se slažete u svemu sa vašim sagovornikom, ali u cilju pokretanja promene, važno je poštovati odakle dolazi vaš sagovornik i šta mu je važno. To je najvažniji deo vašeg klijenta. Ovo je iskazano kroz prvi Eriksonov princip—ljudi su dobri takvi kakvi jesu.

Eriksonov princip 1: Ljudi su dobri takvi kakvi jesu.

Zajedničke vrednosti su osnova za formiranje snažnog odnosa. Veza na ovom nivou je duboka i istinska. Ukoliko obratimo pažnju na sagovornika kao na pojedinca, imamo mogućnost da prvo razumemo, a zatim i poštujemo njegove suštinske vrednosti. Važno je da pre nego što otpočnemo koučing razgovor, budemo iskreno zainteresovani za to ko je osoba sa kojom razgovaramo i da budemo spremni da sa njom podelimo i svoje suštinske vrednosti.

Nikada ne znamo tačno šta stoji iza reči koje naš sagovornik izgovara; njihovo značenje za sagovornika može u velikoj meri da bude različito od našeg shvaćanja. Međutim, prepoznavanjem sagovornikovih kriterijuma i vrednosti, čak i traženjem konkretnijih opisa i objašnjenja, pokazujemo duboku zainteresovanost za razumevanje njegovog unutrašnjeg sveta. Vežbajte prepoznavanje i usklađivanje ključnih reči i kriterijuma i njihovo ponavljanje na način na koji ih je osoba izgovorila. Ukoliko je moguće, izgovarajte ih u istom tonu i tempu koristeći ih u blago drugačijem kontekstu, ali sa istim naglašavanjem.

Obratite posebnu pažnju kada koristite tehnike komunikacije kao što su usklađivanje i praćenje. Postoji velika razlika između manipulacije i prave usaglašenosti i ova razlika se može osetiti u razgovoru. Ukoliko je vaša iskrena namera da uspostavite jaku usaglašenost u vezi, bićete u tome i uspešni. Međutim, ukoliko je vaša namera da površno uđete u nečiji svet sa ciljem koji nije u najboljem interesu te osobe (kao što je zarada bez pružanja vrednosti zauzvrat), ona će to osetiti na dubljem nivou i odbićete je od sebe. Komunikacija koja se odvija na

podsvesnom nivou nosiće poruku: „Ja u stvari nisam kao ti; pretvaram se da sam kao ti jer želim nešto od tebe.“ Čak i da se usaglašenost uspostavi i ovakvi motivi prođu nezapaženi, izgradiće se neuravnotežen odnos. Iskrenost, integritet i autentična veza će izostati, što bi potencijalno moglo da dovede do drugih, još nepoželjnijih rezultata. Nasuprot tome, ukoliko je vaša unutrašnja poruka i autentična namera: „Želim da te zaista razumem i pratim te kako bih mogao da te razumem“, bićete uspešni u uspostavljanju usaglašenosti.

Budite svesni da ljudi primećuju, čuju i osećaju skrivene namere i manipulacije. Nikada ne koristite uspostavljanje usaglašenosti samo da biste nekom nametnuli svoj stav. Ukoliko u razgovoru pokušavate da usmerite osobu ka nečemu, budite iskreni i recite to. Ne možete voditi transformišući koučing razgovor, a da istovremeno pokušavate nešto da kažete, pokažete ili savetujete. Pričanje, pokazivanje i savetovanje narušavaju koučing pristup pretpostavkom da vi o životu i problemima jedne osobe znate više nego ona sama, kao i pretpostavkom da vašeg klijenta treba „popraviti.“

Integritet se oseća. Vaš klijent će to videti, čuti i osetiti i to će napraviti ogromnu razliku u procesu interne transformacije koja se dešava tokom koučinga. Odvojite vreme za usklađivanje sa sopstvenim autentičnim vrednostima, kao i za poštovanje i razumevanje vašeg klijenta takvog kakav jeste, bez osuđivanja ili pokušaja da ga promenite.

➤ Četiri alata za uspostavljanje i održavanje usaglašenosti

Kada postavljamo pitanja koja dodiruju osetljive životne teme i oblasti, ljudi mogu pokrenuti dobro izgrađene navike da se zatvore, ograde, prestanu da komuniciraju ili da se čak uznemire. Predstavljamo vam četiri delotvorna alata koja otvaraju komunikaciju, bez obzira koliko se vaš klijent suprotstavlja pitanju.

Prvi alat: Verbalni omekšivači

Kao što smo rekli, najdublja usaglašenost se uspostavlja kada osoba oseća da vi iskreno brinete za nju, razumete je i poštujete. Izazovna ili direktna pitanja postavljena usred takvog razgovora mogu da razbiju usaglašenost i osećaj poverenja koji je uspostavljen.

Na primer, zamislite da ste na zabavi, srećete nove ljude i uživete. Iznenada gospodin koga ne poznajete dobro i sa kojim ste pričali samo nekoliko minuta pita: „Kakva je vaša vizija za narednu godinu?“ Kako biste odreagovali? Kako biste se osećali u vezi sa ovim pitanjem? Da li biste podelili svoje najiskrenije mišlje-

nje? Ukoliko ste imalo slični meni, verovatno biste se, pre svega, zapitali zašto ga to uopšte interesuje. Možda biste pomislili: „Ko je ovaj tip? Kakve su njegove namere? Šta pokušava da mi proda?“ Možda biste osetili otpor da date otvoren, iskren i direktan odgovor na tako lično pitanje nekome koga ste tek upoznali.

Kada se u razgovoru postavi izazovno ili provokativno pitanje, usaglašenost je moguće pojačati i održati korišćenjem verbalnih omekšivača. Na primer, umesto što je gospodin direktno pitao: „Kakva je vaša vizija za narednu godinu?“ mogao je da kaže: „Znate, radoznao sam. Veoma ste zanimljiva osoba i stvarno uživam u našem razgovoru, pa me interesuje... da li bi vam smetalo da mi kažete kakva je vaša vizija za narednu godinu?“

Primetićete da je sve što je rečeno pre samog pitanja, rečeno u cilju stvaranja opuštene atmosfere koja ublažava samo pitanje. Postavljanje pitanja na takav način verovatno ne bi izazvalo defanzivnu reakciju kod vas. Zapravo, možda biste osećali da možete da podelite iskreno mišljenje ne razmišljajući da li se iza tog pitanja nalaze neke skrivene namere ili prodaja nečega.

Prilikom postavljanja bilo kakvog ličnog ili nametljivog pitanja, verbalni omekšivači pokazuju poštovanje prema osobi koja odgovara. To je kao da tražimo dozvolu da postavimo pitanje. Vrhunski komunikatori skoro po pravilu koriste koučing pristup primenjujući verbalne omekšivače i obraćaju pažnju na reakciju sagovornika. Kada se omekšivači pravilno koriste, osoba se obično opušta i oseća da je kouč zaista zainteresovan, a ne da samo želi da izaziva ili da manipuliše.

Uloga emotivnog i retikularnog mozga je da brzo identifikuju opasnost ili pretnju. Zbog toga je važno da budemo oprezni i da obratimo pažnju na glas, ton i reči sagovornika. Upotreba verbalnih omekšivača olakšava, pa čak i uklanja osećaj pretnje prilikom postavljanja „teških“ pitanja. Kada, kao profesionalni komunikatori, vešto koristimo verbalne omekšivače, imamo mogućnost da opustimo sagovornika i da mu omogućimo da aktivno prati tok razgovora.

Evo nekoliko primera verbalnih omekšivača:

- Da li je za vas u redu vas pitam šta mislite o... ?
- Cenim to što govorite i voleo bih da čujem vaše mišljenje o...
- Mogu li vas upitati... ?
- Zaista sam radoznao, da li biste podelili sa mnom...?
- Zaista bih voleo da znam...
- Ispravite me ukoliko grešim...?
- Pitam se da li biste mi rekli... ?
- Dok ste govorili, pitao sam se...
- Da li ste svesni da... ?
- Zanimljivo je to što mislite da...

- Da li biste mi rekli... ?
- Imam jedno pitanje koje bih želeo da vam postavim, mogu li?

Drugi alat: Umetnost parafraziranja

Parafraziranje znači vraćanje ili rezimiranje primljenih informacija u toku razgovora i pronalaženje važnih elemenata u tim informacijama. To je veština ponavljanja ključnih tačaka razgovora korišćenjem nekih sagovornikovih reči i usklađivanje tona glasa i govora tela sa sagovornikom.

Parafraziranje pomaže pri uspostavljanju usaglašenosti zato što ukazuje na poštovanje sagovornikovog vremena i na želju da čujete ključne elemente poruke. Jedina dva načina na koja sagovornik može da nam pokaže šta oseća su govor tela i govor. Kada parafraziramo stavljajući akcenat na ključne reči i ideje koje je naš sagovornik izgovorio, mi pokazujemo da smo ga shvatili.

Ljudi naročito cene ukoliko odgovorite ili postavite pitanje koristeći *njihove* ključne reči i pokažete da ste razumeli suštinu njihovog izlaganja. Reči su sredstvo koje koristimo da svoj unutrašnji svet prenesemo drugima. Zato je važno da aktivno slušamo i koristimo sagovornikove *ključne reči*; one koje su najnaglašenije sigurno pokreću i najviše emocija. Ukoliko niste jasno razumeli sagovornika, on će vam to i reći. Svoj odgovor (ili sledeća pitanja) neprekidno prilagođavajte sagovorniku.

Ukoliko vas bune stavovi sagovornika ili tok razgovora, parafrazirajte kako biste dobili objašnjenje. To će vam u razgovoru dati nekoliko minuta da organizujete misli, shvatite šta je rečeno i otkrijete sledeće važno pitanje.

Ovo su neki primeri fraza koje se koriste prilikom parafraziranja:

- Dakle, po vašem mišljenju je...
- Drugim rečima... Da li je to tačno?
- Dakle, ono što u stvari želite da mi kažete je... Da li sam u pravu?
- Dakle, hoćete da kažete... Da li sam dobro shvatio?
- Da vidim da li sam dobro shvatio...
- Sada jasno kažete da... Da li je tako? Da li sam obuhvatio sve stavke?
- Ispravite me ukoliko grešim, želite reći da... ?

Treći alat: Isticanje razloga za postavljanje pitanja

Duboka usaglašenost se može održati čak i uz provokativna i izazovna pitanja, samo ukoliko objasnite zbog čega ih postavljate. Prikladno je i učtivo reći klijentu razlog postavljanja izazovnog pitanja pre nego što ga postavite. Umesto da se zapita, da bude napeta ili postane defanzivna, veća je verovatnoća da će se osoba opustiti zato što razume razlog njegovog postavljanja.

Evo nekoliko primera:

- U cilju dobijanja najboljeg rezultata za vaš projekat, mogu li da pitam... ?
- S ciljem da se pozabavimo onim što vas trenutno muči, da li biste mi rekli, molim vas... ?
- Da bismo došli do suštine, mogu li da pitam... ? Kako bi... ?
- Da biste brzo došli do rešenja, da li biste podelili... ?
- Da biste mogli da donesete odluku, mogu li upitati... ?

Četvrti alat: Kouč pozicija

Četvrti alat, kouč pozicija, podrazumeva neutralnost u odnosu na temu i zauzimanje disocirane pozicije – pozicije sa koje možemo da sagledamo ceo koučing projekat, imajući uvek u vidu „veliki“ cilj na kojem klijent radi. Ovaj alat za uspostavljanje usaglašenosti je ubedljivo najstroženiji i najvažniji. Zato mu je i posvećeno posebno poglavlje u trećoj knjizi ovog serijala. Za sada ćemo se fokusirati na osnovnu svrhu zauzimanja kouč pozicije: stvaranje opuštene atmosfere uz poštovanje klijenta kako bi se započela prava diskusija.

Sledeća priča ilustruje važnost kouč pozicije. *Upravljujući čamcem uskim, jednomernim delom kanala, čamdžija je primetio drugi čamac koji mu je dolazio u susret. Znajući da ima prvenstvo prolaza, u naletu besa počeo je da viče, lupa nogama i maše ka čamcu koji mu se približavao. Bio je ljut jer je jasno video da će mu uskoro u potpunosti blokirati put. Iznenada je shvatio da je čamac koji mu se približava napušten. Njegov bes se u trenutku istopio i osetio je potpuno olakšanje. Uočio je emocionalnu promenu koja se desila u trenutku. Primetivši naglu promenu raspoloženja, počeo je da se smeje. Da li vam se nekada desilo da se naljutite na prazan čamac?*

Kouč pozicija podrazumeva da tokom razgovora dopustimo sebi da izađemo iz pozicije aktivnog učesnika. Mi predstavljamo prazan čamac. Razgovor pratimo kao celinu, a sve pojedinačne elemente gledamo i slušamo s tačke neutralnog posmatrača. Na taj način ostavljamo prostor sagovorniku da bude opušten. Da biste zaista slušali sagovornika, neophodno je da odbacite sve pretpostavke i zaključke o njemu ili njegovom načinu razmišljanja.

Zauzimanje kouč pozicije prati i promene u fiziologiji kao što su dublje disanje i aktivna vizualizacija. Neki koučevi zamisle da imaju specijalni kostim namenjen bržem ulasku u kouč poziciju ili zamišljaju da stavljaju poseban šešir. Drugi zamišljaju da posmatraju koučing razgovor kroz nevidljivu kameru koja se nalazi u blizini.

Što brže uđemo u kouč poziciju, to ćemo uspešnije pomoći klijentu da se opusti, lakše sagleda širu sliku i izgradi sistematski pregled u cilju dobijanja novih, važnih uvida u vezi sa projektom na kojem radi. Klijent će biti opušten u onoj

meri u kojoj mi možemo da se opustimo. Kouč posmatra klijenta kao osobu koja ima sve potrebne resurse da napravi željenu promenu. Ključno je poštovati genija u osobi sa kojom radimo.

S obzirom na to da ljudi vode duboke razgovore samo kada osete da zaista mogu da se opuste, kouč pozicija je važan element koučing procesa. Najvažniji cilj vrhunskih koučeva je da probude genija u osobi koja već ima sve resurse da bude uspešna.

Eriksonov princip 2: Ljudi poseduju sve resurse da naprave promenu.

Kouč pozicija je pozicija prirodne radoznalosti i aktivne zainteresovanosti za ono što klijent postaje. To unapred pretpostavlja dugoročnu vrednost i omogućava sagovorniku da se opusti i počne da pronalazi svoje najbolje ishode.

Da rezimiramo, uspostavljanje usaglašenosti, i shodno tome izgradnja poverenja, osnov je koučing razgovora. Postoji mnogo načina uspostavljanja usaglašenosti kojima možemo pribеći, ali je važno naglasiti da je suština izgradnje usaglašenosti direktno povezana sa vašom *namerom*.

Ukoliko je vaša namera da usmerite sagovornika u pravcu koji je u skladu sa vašom agendom, on se može osetiti napeto ili neugodno, što može ugroziti čitav razgovor. Kada nema prave usaglašenosti, koučing razgovor će delovati teško, poput marširanja kroz živi pesak u gvozdanim čizmama.

S druge strane, ukoliko je vaša namera da uspostavite snažnu usaglašenost uz poštovanje, toplinu i otvorenost kako biste podržali sagovornika u skladu sa njegovom agendom, on će biti opušten, čime će se stvoriti uslovi za transformišući koučing razgovor. Kada podržavate sagovornika da se opusti i razvije snažan osećaj poverenja, on će se na prirodni način kretati ka onome što mu je zaista važno, a vi ćete dobiti bolji uvid u ono što klijenta pokreće i motiviše.

Kada komunikacija između dve osobe dosegne optimum, može se reći da su one u stanju optimalne usaglašenosti i harmonije.

Koučing proces uvek počinje uspostavljanjem usaglašenosti.

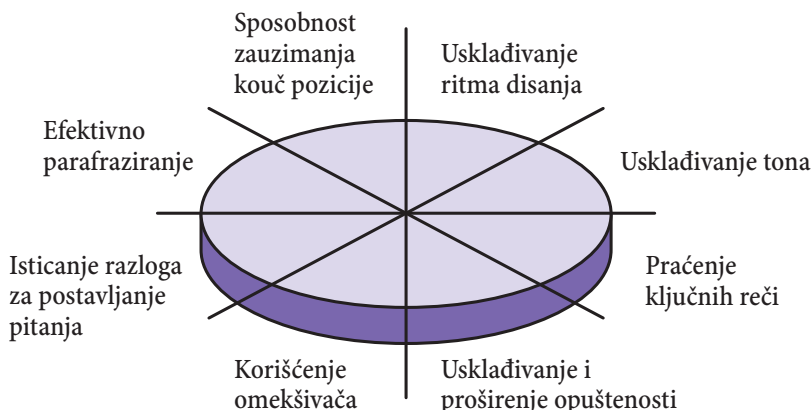
➤ **Vežba: Točak usaglašenosti**

Postoji više oblasti u kojima je moguće vežbati uspostavljanje usaglašenosti. Upravo zato što se usaglašenost uspostavlja na višestrukim nivoima, pravljenje točka usaglašenosti je korisna vežba koja ima za cilj proučavanje vašeg zadovolj-

stva sopstvenim veštinama uspostavljanja usaglašenosti (slika 1.1). Jednostavno uočite oblasti u kojima vam je lako da se uskladite sa ljudima, kao i oblasti u kojima vam je još uvek teško da primetite njihove obrasce ponašanja i opušteno ih pratite.

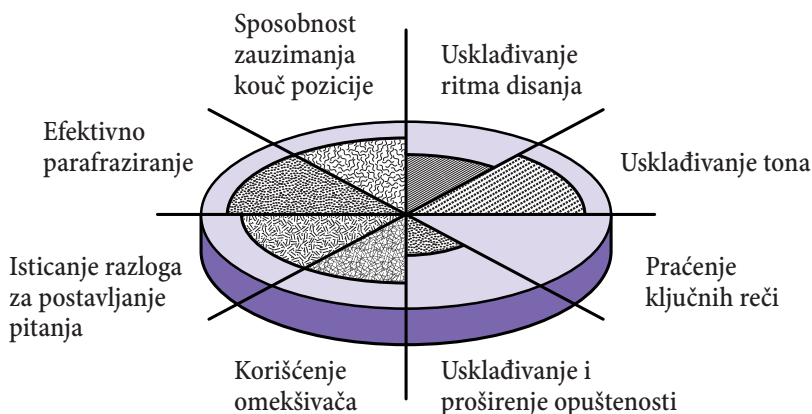
Na slici 1.1 naveli smo neke ključne oblasti uspostavljanja usaglašenosti pomenute do sada.

Slika 1.1. Uspostavljanje usaglašenosti



Kao model za izgradnju vašeg točka usaglašenosti možete koristiti ovaj primer. Prvi korak je da izaberete neke od veština uspostavljanja usaglašenosti pomenutih u ovom poglavlju, zatim da procenite sopstvenu efikasnost i skalirate je od 1 do 10. Primer je prikazan na slici 1.2.

Slika 1.2. Primer točka usaglašenosti



Posmatranjem dovršenog točka, lako možete uočiti oblasti koje treba da unapredite i u kojima treba da razvijete veću ličnu fleksibilnost. Koje su to oblasti kojima biste u naredne tri nedelje posvetili nekoliko minuta svakodnevnog vežbanja kako biste zaista unapredili vaše veštine? Šta mislite, koliko brzo biste mogli da unapredite ove sposobnosti?

Za početak izaberite jednu oblast. Kako biste na najbolji način podržali sebe da svakako postignete ovaj uspeh? Kako ćete znati da je uspeh u potpunosti postignut?