



O edukaciji iz executive coachinga možete se obavestiti na www.oliexecutivecoaching.rs

Koučing i psihodinamika izvršioca i organizacija

(Zahvaljujem se klijentkinji na odobrenju za prikazivanje rada sa njom. U prikazu su napravljene izmene koje onemogućavaju prepoznavanje klijenta i organizacije)

Slučaj "Bodljikave" osobe-Suzana

Suzana, stariji član osoblja i programer u jedinici menadžmenta informacionih sistema za kompjutere, zakazala je sastanak sa mnom pošto je videla značajne pozitivne promene koje je njen supervizor sproveo u menadžmentu njihovog odeljenja posle neka 3 meseca poslovnog (izvršnog - executive) koučinga. Suzana mi je već bila donekle poznata iz rada sa njenim supervizorom koji se borio da smisleno napravi lestvicu lidera dok je radio za privremenog direktora. On je podrzao Suzanainu odluku da potraži pomoć koučinga.

Suzana je imala reputaciju tehničke savršenosti na svojoj poziciji. Radila je veoma vredno, završavala svoje zadatke na vreme i očekivala od svojih kolega i klijenata da rade isto. Mnogi njeni projekti su se višestruko ukrštali sa administracijom unutar organizacije, što je od nje zahtevalo da se osloni na druge, radi kao deo multidisciplinarnih timova i organizuje mnoge zadatke sa ograničenim sredstvima koje je imala na raspolaganju. Imala je dva asistenta koji su bili relativno kompetentni, ali je snažno verovala da mora da nadzire njihov rad pažljivo zbog aktuelnih problema pada kvaliteta u radu. Suzana je opisala svoju istoriju konflikata sa podređenima, kolegama, klijentima i njenim supervoziorom. Žalila se ogorčeno na teškoće koje je imala u dobijanju sredstava za koja je znala da su joj neophodna da uradi svoj posao dobro. Njeni klijenti su se često žalili da poslovi kasne, softver koji je njena firma razvila i isporučila ima "bagove", kao i na probleme u komunikaciji sa njenim osobljem. Suzana je održavala stav neumorne podrške i diplomatije sa klijentima organizacije, ali je imala reputaciju probirljivog perfekcionista koji bi verbalno eksplodirao na svoje podređene, kolege i menadžere drugih odeljenja od kojih su ponekad zavisila sredstva i administrativna podrška za projekte. Njeno osoblje je često odlazilo kod njenog supervizora, njoj iza leđa sa žalbama na Suzanu. Takođe su raspravljali i o problemima njenog odseka sa članovima drugih odeljenja.

Na našoj prvoj seansi, Suzana je opisala svoju frustraciju sa administracijom koja je odbila da obezbedi sredstva koja je ona iznova i iznova, i kako je ona to videla, taktički tražila. Ova situacija je naterala nju i njene podređene u neodržive situacije sa klijentima u kojima oni često nisu bili u stanju da isporuče visoko kvalitetne sisteme u okviru očekivanog roka. U mnogim prilikama, na sastancima tima i administrativnim forumima, njene kolege i drugi su se žalili na probleme u kvalitetu i isporuci proizvoda i usluga koji su dolazili iz njenog odeljenja. Ovakve konfrontacije često su rezultovale u teškim i ponekad prljavim razmenama. Njen

supervizor se ovim problemom bavio tako što je pokušavao da posreduje između Suzane, njenog osoblja i drugih sa kojima je konflikt nastao. Često je Suzanu izostavljao iz procesa, birajući da li će sa njom komunicirati o jednoj od svojih diskusija u zavisnosti od toga koliko je energije imao da se nosi sa njom interpersonalno, kao i od toga kako je procenio stepen političkog rizika u određenoj situaciji. Ovakva istorija načinila je Suzana ozlojeđenom, sumnjičavom i često sklonom sukobima sa njim. Tokom naše seanse rekla je da je veoma impresionirana načinom na koji je njen supervizor promenio svoje ponašanje prema njoj i da njihov odnos sada takav da ona oseća da može da računa na njegovu podršku. Složili smo se da zajedno radimo na tome da joj pomognemo da rafiniše svoj administrativni i interpersonalni stil, kao i da napravi novi pristup svojim profesionalnim odnosima sa ljudima.

Posle nekoliko meseci i četiri ili pet seansi i telefonskim razgovorima u kojima smo istraživali mnoge problematične aspekte njene trenutne situacije i ponašanja, tokom kojih sam je ja konstantno i taktički gurao prema povećanoj svesnosti o složenosti situacije, Suzana je došla na redovni sastanak donoseći kopiju e-maila koji je poslala šefu. To je bio pokušaj da ga edukuje o problemu u jednom od njenih projekata i o efektima koje su manjak sredstava i nedostatak kooperacije sa drugim odeljenjima stvorili njoj i njenom osoblju. Želela je fidbek od mene o sadržaju i tonu poruke, opazajući da se pomučila oko dva paragrafa u pokušaju da osigura da sadrže konstruktivan ton i da su usmereni na rešavanje problema. Dok sam čitao poruku, otkrio sam kucaću grešku u kojoj je zamenila reč "normalno" rečju "moralno". Ova greška bila je sadržana u dva paragrafa koja su opisivala različite načine na koje su ona i njeno osoblje naterani da dožive neuspeh usled problema i poteškoća u njihovom odeljenju. Da bi bila sigurna koristila je konstruktivni rečnik i svakako je pokušala da identifikuje stvarne probleme.

Pitao sam je šta misli da je greška značila, i u početku ona se prosto nasmejala. Rekla je da je ponosna na poruku i da često ima greške u kucanju u svojim e-mailovima. Ja sam joj rekao da ja mogu da pronađem samo jednu grešku i da se naglas pitam da li je to ona možda iznela stav o svom verovanju kako njeni nadređeni rešavaju situaciju. Ponovo se nasmejala i rekla "ne svesno". Složio sam se sa njom i pitao je da li želi fidbek o svom e-mailu. Ona je odgovorila da svakako želi. Nastavio sam ukazujući joj da približno 10 rečenica sve identifikuju neki oblik neuspeha. Iako se taktički izražavala, mail je zapravo bio jedna dugačka žalba u kojoj, između redova, ponovo i ponovo govori svom pretpostavljenom kako izneverava nju i njene klijente. Predložio sam da greška zapravo može da predstavlja njene stvarne misli, konkretno, da ona veruje da njen supervizor i mnoge njegove kolege u odeljenju imaju problem da se ponašaju "moralno" vezano za raspoređivanje resursa, donošenje odluka i interpersonalne odnose.

Suzana je bila šokirana ovom sugestijom. Tvrdila je da to nije bila njena namera. Pitao sam je da li je to ono što je ona mislila, i ona je momentalno odgovorila "da, naravno" i široko se osmehnula. Ovo je povelu u diskusiju o organizacionim i političkim ograničenjima koja ima njen supervizor i njihovo odeljenje, i istraživanju njene tendencije da zahteva savršenstvo od sebe i onih njoj bliskih. Istražili smo nekoliko značajnih dimenzija emocija koje su uticale na učinak na poslu, uključujući bes, tugu, stid i anksioznost. Suzana je priznala da je hronično besna na ljude

sa kojima radi. Tokom seanse takođe je iznela da je njena majka ostala siročica i da su oba njena roditelja bila zahtevna, preokupirana činjenjem onoga što su smatrali ispravnim, i da su bili besni i depresivni većinu vremena. Na kraju ove diskusije Suzana je uvažila da su ovo stvarni problemi koje ona mora da reši ukoliko hoće da postigne profesionalni uspeh. Obećala je da će se ovim pitanjima pozabaviti sa svojim psihoterapeutom sa kojim se nikad nije zaista bavila svojim poteškoćama na poslu. Izjavila je da želi seriju dodatnih sastanaka sa mnom kako bi dalje istražila ova pitanja.

Na našem sledećem sastanku, Suzana i ja smo napravili napredak po pitanju njenog besa razjašnjavajući neke od uslova koji predstavljaju okidač i tipične obrasce odgovora na okidač koji su karakterisali mnoge njene interpersonalne razmene. Identifikovali smo nekoliko tehnika koje može da koristi kada oseti "da se gubi" u komunikaciji sa nekim. Takođe smo proveli i malo vremena dalje istražujući njena očekivanja od drugih u svetlu njenih razvojnih iskustava, kao i onih njenih roditelja. Ona je opisala emocionalni teret koji mnoga deca koja su ostala siročići nose u vidu potrebe da ukazuju na ono što je pogrešno u svetu i da moraju da uspeju u svemu. Rekla je kako nikada nije videla ili iskusila da ovaj veliki nesvesni obrazac izaziva bilo kakav problem kod nje, ali sada razume da njeni visoki standardi, tendencija da zahteva, preterana generalizacija, kategoričko razmišljanje i spremnost da se bori otvoreno i ponekad sa neumornom negativnošću od nje čine metu za glasine, daju joj reputaciju teške osobe za saradnju i verovatno dovode do toga da gubi brojne mogućnosti za unapređenje.

Nedelju dana nakon ove seanse, Suzana me nazvala da opiše seriju sastanaka koji su je razbesneli. Ipak, imala je kontrolu nad svojom naravi i koristila je nekoliko tehnika koje smo prodiskutovali uključujući "tajmingovanje sebe", zapisivanje beležaka umesto izbacivanje besnih komentara i obraćanje pažnje na to da ostane fokusirana na problem i asertivna umesto da pokuša da pravilno raspodeli krivicu kolegama. Bila je zadovoljna onim što je postigla, ali se žalila da je iscrpljuje i da joj je teško. Takođe je rekla da su njeni nadređeni najavili da će dovesti novog direktora odeljenja.

Nekoliko dana kasnije jedan od mojih koleginica iz ljudskih resursa je svratila do moje kancelarije. Htela je da mi kaže da je Suzana otpuštena i da će dobiti velikodušnu otpremninu. Rekla mi je da je Suzana tražila da nastavi svoj koučing da bi lakše podnela promenu. Iznenaden i zabrinut, složio sam se.

Na našoj sledećoj seansi Suzana i ja smo diskutovali njenu situaciju. Bila je izuzetno smirena i ne previše zabrinuta oko pronalaženja novog posla. Rekla je da vidi kako je doprinela situaciji koja je dovela do odluke da je otpuste. Bila je zabrinuta zbog formalnog jezika kojim je bilo napisano pismo sa otkazom izražavajući svoje uverenje da ono potencijalno najveći deo krivice svaljuje na nju. Uprkos obećanju organizacije da pismo neće biti dato na uvid bilo kome osim njoj, diskutovali smo o njenom pristupu o pregovaranju oko promena u pismu i njenom planu za traženje posla i zakazali seriju pratećih sastanaka.

Na sledeći sastanak Suzana je došla obučena u farmerke i majicu. Izvestila me da je uspešno sprovela pregovore o uklanjanju uvredljivog jezika iz otkaznog pisma koristeći svoj smisao za humor, odličnu istoriju radnih odnosa sa ključnim kolegama i taktičku, diplomatsku asertivnost, kao i suzdržavajući se od besnog, okrivljujućeg i pretećeg ponašanja kome je neprestano težila. Videla se sa svojim prethodnim poslodavcem od koga je očekivala da joj ponudi posao. Rekla je da je umorna od emotivnih turbulencija koje izazivaju promene, ali je srećna zbog toga što izgleda da se sve dobro odvija. Rekla je da želi da fokusira naš rad na to kako da osigura da neće ponoviti negativne obrasce ponašanja na novoj radnoj poziciji.

Ovaj primer ilustruje mnoge tipične probleme sa kojima se executive koučevi suočavaju sa klijentima koji su duboko u problemu sa svojim organizacijama i karijerama, a da to čak i ne znaju. Kompleksna interakcija između organizacionih sistema, grupa i organizacionih ponašanja, kao i svesne i nesvesne komponente obrazaca i dinamike ponašanja individualnih klijenata i organizacionih jedinica predstavljaju neke od najvećih izazova i problema za koučeve. Ovo poglavlje ukratko opisuje tri sržna problema koučeva koja se tiču psihodinamike i problema učinka, i identifikuje konceptualne i tehničke pristupe za rešavanje ovih problema: rukovodilac kao kompleksni samoorganizujući, adaptivni sistem koji utiče na nesvesne aspekte organizacionog života, nesvesne i svesne psihološke konflikte kao ključne motivacione faktore u individualnom i organizacionom ponašanju i izazove menjanja karaktera i ponašanja menadžera sa ciljem unapređenja organizacionog učinka.

Suzana, menadžer odgovoran za dizajn i isporuku visokokvalitetnih rešenja i softvera zahtevnim mušterijama, morala je da mobiliše sebe i svoje podređene, kao i strukture, procese i sadržaje organizacionog sistema da bi obavila svoj posao. Iako je bila uspešna u kreiranju i isporuci proizvoda, kao i raspodeli sredstava svoje jedinice (tima), različite komponente njenog svesnog i nesvesnog ponašanja, koje su se manifestovale i bile posredovane kroz odnose sa njenim podređenima, kolegama i nadređenima, dovele su do proklizavanja u njenoj karijeri u organizaciji. Suzana je učinila sve čega je mogla da se seti da spreči da se ovo dogodi, ali njeni naponi da se adaptira su očigledno propali, a naše koučing aktivnosti su očigledno počele suviše kasno.

Suzana je razumela dosta o sebi, godinama je imala ličnog psihoterapeuta. Imala je direktan pristup svojim emocijama i mogla je da ih identifikuje i toleriše dovoljno dobro da bi o njima mogla da diskutuje sa mnom. Brzo je napravila vezu između svoje nesposobnosti da konstruktivno kanališe svoj bes i poteškoća sa kojima se susretala na poslu. Ipak, doprinos dinamici koju je načinila njena primarna porodica na nastanak i funkcionisanje zahtevne i perfekcionističke savesti bio je potpuno nesvestan sve dok nije donela e-mail na seansu. Jednom kada se ovaj problem pojavio Suzana je demonstrirala izuzetnu sposobnost da upotrebi materijal svesno i brzo je počela da menja svoj pristup prema svojim podređenima i nadređenima. Znanje da deo izvora njenog besa i određeni stepen zahtevnosti i želje za savršenim učinkom kod sebe i drugih dolazi iz izvora unutar nje i da je delimično nastao iz transgeneracijskog iskustva njene porodice - pomoglo joj je da se pokrene u suprotnom pravcu.

Nažalost, njeni nadređeni i kolege su već odlučili da nisu voljni da joj daju dodatno vreme da promeni svoje ponašanje. Kombinacija hijerarhije vođstva i odsustva podrške njenog nadređenog, za Suzana je dovelo do pripremanja i uručenja otkaza na koji nije imala pravo žalbe i u okviru koga je imala malo mogućnosti za pregovore. Kolektivna akcija povezane grupe kolega da je odbije i izbacila bila je kompletno iznenađenje. Komentari menadžera ljudskih resursa uverili su me da je vodeći tim u jedinici bio frustriran i ljut na Suzanu zbog njenog pristupa situacijama, konstantnim sukobima sa onima oko nje i njenom negativnošću. Iz perspektive konsultanta osećao sam da je Suzana poslužila kao "žrtveno jagnje" grupe zbog mnogih problema u operativnim sistemima, davnašnjih neadekvatnosti u menadžmentu i superviziji i stvarnim nedostacima sredstava. Niko iz administrativnih sistema nije bio voljan da sedne i porazgovara sa Suzanom, da uradi reviziju istorije problema sa njom niti da joj kaže da mora da napravi neke promene u svom ponašanju. Umesto toga grupa je eliminisala njenu poziciju u "reorganizaciji" tako da novom direktoru da određene ruke u redizajniranju i preoblikovanju jedinice. Ovo je prilično tipičan ishod u mnogim ovakvim situacijama u kojima organizacije i njihove vođe deluju, na određen način konzistentno sa svojim obrascima konflikta, odbrana i emocija. Ishodi ovih akcija nisu uvek u najboljem interesu organizacije i svakako ne u najboljem interesu individue.

U okviru ovih modela i ovog primera može se videti da je rukovodilac i kompleksna i adaptivna pozicija. Ima mnoge dimenzije, svesne i nesvesne, i njegov uticaj na organizaciju i individue u njoj je veoma dubok. Primer takođe demonstrira koliko teške ovakve kompleksnosti mogu biti za izvršioce i njihove organizacije. Loše uklapanje između individualnog karaktera i kulture, matriks odnosa i psihodinamski obrasci organizacije mogu dovesti do neuspeha izvršioca, tima, pojedinca ili čak cele organizacije. Slično, neuspehi konsultanata ili koučeva da uzmu u obzir kompleksnu, adaptivnu prirodu rukovodilaca i ove psihodinamske obrasce ponašanja u preduzećima često dovode do velikih otpora na organizacijske razvojne intervencije

Nesvesni psihološki konflikti u individualnom i organizacijskom ponašanju

Možemo se zapitati zašto individue koje svesno žele da uspeju da urade odličan posao, koje donose energiju i strast poslu, koje vredno i mnogo rade i koje poseduju vrhunske edukacijske osnove i tehničku potkovanost u svom poslu - umeju da tako često dožive neuspeh? Hogan i sar. (1994) smatraju da će 50% izvršilaca zastraniti ili doživeti neuspeh u svom trudu da napreduju u svojoj karijeri. Slučaj Suzana demonstrira neke od kompleksnosti u ovoj areni - zato što su konvencionalni pristupi profesionalnom razvoju pokazali kao neuspešni u ovoj situaciji.

Suzana je rutinski prisustvovala profesionalnim konferencijama da bi svoje znanje i veštine održala na visokom nivou. Takođe je iskoristila neke internih kurseva koji su ponuđeni od strane menadžmenta i supervizora iz odeljenja za trening njene organizacije. Suzana je takođe koristila usluge ličnog terapeuta za koga je tvrdila da joj je veoma od pomoći. Uprkos svim ovim

naporima i dostupnosti resursa i administrativne podrške u njenoj organizaciji, Suzanino ponašanje na poslu se nije promenilo sve dok ona nije počela da radi na tome eksplicitno na koučingu. Kada je započela rad na koučingu mogla je da identifikuje mnoga problematična ponašanja i faktore koji su tome doprinosili. Mogla je da opiše ove probleme i kompleksnosti veoma introspektivno i detaljno. Međutim, nije bila u stanju da promeni ponašanje. **Tek pošto je istražila i manifestovala aspekte nesvesnih komponenti svog ponašanja bila je u stanju da mobiliše sebe i započne kreativne napore da uradi nešto drugačije. Verujem da ovaj primer demonstrira drugi veliki problem rukovodioca, konkretno, da nesvesni psihološki konflikt kod individue, radne grupe i organizacije često ometa izvršni i organizacioni učinak.**

Jasno je da ljudi imaju različite stepene psihološke samosvesti kada se uzme u obzir šta ovi nesvesni obrasci predstavljaju u njihovim životima i u životima njihovih radnih grupa. Jedan od najvećih zadataka koučinga uključuje sposobnost da se prepoznaju nesvesni destruktivni obrasci i da se odredi kako oni funkcionišu za pojedinca ili za tim u kome taj pojedinac radi. Kritično je važno za koučeve da prepoznaju takve obrasce i ono što do njih dovodi jer su oni često percepirani kao snaga od strane klijenta i može biti veoma teško dovesti ih u pitanje zato što oni često služe kao zaštita i u korist klijentovih interesa – makar kratkoročno. To su nesvesni odbrambeni mehanizmi na koje ljudi često razvijaju nešto što zovemo "neurotični ponos", ponos na neke preterane osobine koje izazivaju najviše problema u funkcionisanju klijenta. Tako, na primer, impulsivno ponašanje vide kao "iskrenost", "otvorenost", "pravdoljubivost".

Struktura i proces psihodinamskih konflikata dolazi u fokus kad god su konsultanti pozvani u pomoć pojedincu ili kada organizacija uputi problem koji se odnosi na karakter pojedinca. Ovi obrasci često vrše veliki uticaj na učinak organizacije. Suzana je u organizaciji bila opštepoznata kao „bodljikavi“ karakter. Neka od njenih ponašanja su rutinski izazivala problem za njene kolege i nadređene, i vodila do velikih konflikata između organizacionih jedinica i pojedinaca. Ništa što su pokušali da urade nije imalo uticaja na njeno ponašanje. Sama Suzana je veoma patila zbog svog karaktera i očigledno je želela da se promeni. Čak je imala i pomoć terapeuta, ali su obrasci opstajali sve dok nije bila otpuštena iz svoje organizacije. Pošto je bila u stanju da identifikuje i istraži neke od nivoa nesvesnih konflikata direktno vezane za dnevna iskustva njenog radnog života, na svojim koučing seansama, počela je da stabilno napreduje u načinu na koji se odnosi prema kolegama. Njene interakcije vezane za standarde učinka i greške, postale su manje ispunjene besom, i namerni naponi da učini da se ljudi osećaju krivim ili postideanim, kao i potreba za kontrolom lagano je slabila. Postala je realističnija po pitanju svoje uloge u organizaciji, kao i po pitanju problema koji su se pojavljivali. Kako se njena svesnost o nivoima besa povećavala, pokazalo se da postaje kreativnija i fleksibilnija u podnošenju emocija u trenutku. Počela je aktivno da priča sa svojim terapeutom o stepenu u kom su njene neizgovorene vrednosti, pretpostavke, želje, uverenja i umnogome neistražena traumatska istorija njene porodice mogli da imaju uticaj na njeno ponašanje na poslu. Mnoge od ovih napredaka ostvarila je pošto je donela e-mail na kratku diskusiju. Jedna nesvesna omaška, nekoliko slova iz kritične reči ("normalno-moralno"), kao i način kojim sam bio u stanju da

radim sa tim materijalom, oslobodio je Suzanu da uđe u kreativnije i konstruktivnije napore da promeni svoje ponašanje.

Mnogi konsultanti koj ise bave koučingom ne obraćaju pažnju na psihodinamsku perspektivu i stoga nisu voljni, a ni sposobni da rade sa klijentima na ovaj način. Mnogi od njihovih napora mogu biti uspešni. Treba imati na umu da se veliki deo ponašanja individue odvija u zoni slobodnoj od konflikta. Ukoliko osoba ima potrebu da nauči nešto novo ili da promeni neko ponašanje koje je postalo problem, i postoji malo ili nimalo konflikta oko toga što se mora učiniti, pojedinac i konsultant će obično biti u stanju da uspešno sarađuju u rešavanju problema. Slično, u grupi ili organizaciji koja je motivisana da istraži ono što mora da se promeni, i da napreduje, često nema potrebe da se istražuje senka ili nesvesna strana njenog funkcionisanja. Međutim, kada se konflikt pojavi, **kada se ponašanje ne promeni uprkos otvorenim uveravanjima da je motivacija za to visoka, tamo gde se suretnemo sa vekim otporima, i kada klijenti kažu da nije uspelo ništa što su pokušali – koučevi bi trebalo da obrate pažnju na mogućnost da psihodinamski konflikt može biti prisutan i da ćemorati efektivno da se radi na njemu da bi do napretka došlo.**

Koučevi i konsultanti će biti mnogo uspešniji sa širim spektrom klijenata i u konfliktnijim situacijama ukoliko uspeju da ove psihodinamske principije imaju na umu i ukoliko mogu da pomognu svojim klijentima da pronađu smislene načine da obrate pažnju na nesvesne probleme koje bi mogli otkriti.

Promena rukovodioca i ponašanje

U Suzaninom slučaju, prvi korak u pomoći da se ona promeni nije se sastojao iz razvijanja sofisticirane komunikacije i razvijanja veština u rešavanju problema u situacijama ekstremnih emocija koje je osećala (obično bi u takvim situacijama kompanije slale zaposlene na neki trening veština komunikacije, asertivnosti...). Sa mojim ohrabrenjem, ona je pokušala da zadrži svoj bes i tendenciju da krivi druge za njihove neadekvatne učinke – u komunikaciji sa svojim kolegama. Ovo je imalo lekovit efekat na nju i njene kolege u takvim situacijama i zaustavilo je ozbiljne svađe. U ono malo prilika koje je imala pre nego što je napustila organizaciju, ponekad je bila u stanju da rešava probleme u situacijama u kojima to ranije nije bila u stanju. Unutar našeg konceptualnog okvira, Suzana je bila u stanju da se pomeri iz regresivnog, začaranog kruga koji je njoj i njenim kolegama bio dobro poznat, i da uđe u jedan funkcionalniji, pa makar i po tome što je privlačeći homeostazu i balansirajući uspela da ne primenjuje regresivne obrasce iz onog lošeg. Ponekad, ove promene su samo privremena stanica na putu ka mnogo kreativnijim i adaptivnijim obrascima. U drugim slučajevima, postizanje nove homeostaze bez negativnih faktora predstavlja najbolje što klijent može da postigne u datom periodu vremena. Iako se koučevi uvek mogu nadati višem, važno je da prepoznaju svoje potrebe i vrednosti u ovakvim situacijama. Ono što mi želimo za klijenta nije uvek isto ono što i oni sami

žele ili im je potrebno, i koučevi mogu biti zarobljeni u svojim očekivanjima i zahtevima.

Kada se ovi koncepti, metode i tehnike primene sistematski od strane koučeva, na probleme sa kojima se susreću i stvaraju ličnosti i karakterne strukture izvršilaca, postaje moguće ostati fokusiran na zadatak, stvoriti osećaj sigurnosti koji omogućava klijentu da uradi neke od najtežih poslova koje ljudsko biće može obaviti, kao i da omogući stvarnu promenu tamo gde niko nije verovao da je ona moguća. Ovo ne znači da napisano predstavlja siguran recept za uspeh. Poslovni koučing je jedan od najizazovnijih zadataka za kouča i u najboljem slučaju je jako težak. Međutim, kreativno spajanje evaluacionih metoda, organizacionih i upravljačkih znanja i veština, kao i pristupi i tehnike koje su stvorili praktičari u domenu mentalnog zdravlja obezbeđuju poslovnom kouču fleksibilnu i snažnu strukturu u okviru koje koučing rukovodilaca može biti postignut uspešno uprkos svim poteškoćama i problemima koji su uključeni.

Kako sam ostao sa Suzanom u kontaktu i pratio njenu adaptaciju na novom radnom mestu, mogu reći da je ovaj rad, uprkos otkazu koji je dobila, dao dobre i trajne efekte na njenu adaptaciju na narednom poslu i promene u njenom doživljavanju i ponašanju.