**BUSINESS COACH - Célkitűzés, Célkövetés**

**Cél = az amiért hajlandók vagyunk tenni**

A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy mit gondol, mit akar elérni maga az egyén.

A teória alapja, hogy az emberi cselekedetek többsége célvezérelt, vagyis tudatos célok által irányított.

Miért teljesítenek jobban bizonyos egyes emberek másoknál?

A célkitűzés-elmélet

Erre a kérdésre a legegyszerűbb és legkézenfekvőbb választ adja: az embereknek eltérőek a teljesítménycéljaik.

**Céljellemzők**

Tartalom és intenzitás a célok két leginkább tanulmányozott jellemzője.

A nehézség tekintetében a cél lehet könnyű, közepes és nehéz.

A teljesítmény lineáris kapcsolatban van a célszinttel, azaz minél nehezebb a cél, minél nagyobb a kihívás, annál jobb a teljesítmény, mert az emberek erőfeszítésüket a feladat nehézségéhez igazítják.

Ez azonban csak addig a határig érvényes, ameddig a célok nehézsége, összetettsége nem haladja meg az illető képességeit.

A konkrét célokkal rendelkezők sokkal jobban teljesítenek, mint azok, akiknek általánosan megfogalmazott, sematikus céljaik vannak.

A megfelelően specifikus célokkal rendelkező személyek teljesítménye egyenletesebb, mint a nem pontosan meghatározott célokkal bíróké.

Az elköteleződés fokozódik, ha az emberek elhiszik, hogy a cél elérése reális és fontos.

A cél fontosságát képező tényezők különösen tekintélyhelyzet esetén működnek: magyarázat a cél fontosságáról, ésszerű nyomás gyakorlása a cél érdekében, jól informáltság a feladatról szerepmodellként szolgálni az elvárt viselkedések tekintetében.

A cél-elköteleződést a társak is befolyásolhatják: egy cél elérésével való nyilvános egyetértés a magánjellegű megegyezéshez képest fokozhatja az elköteleződést.

Az elérhetetlen célokért ígért jutalom csökkenti a teljesítményt, míg a könnyű célok eléréséért ajánlott jutalom segíti az elköteleződést, (de ez alacsony teljesítményekre vonatkozik, mivel a célok könnyűek).

Úgy tűnik, hogy a közepes célok eléréséért ajánlott jutalom fokozza leginkább a teljesítményt.

**Célválasztás**

Nagyobb valószínűséggel választ valaki egy adott célt, ha azt elérhetőnek véli.

Magasabb személyes hatékonyságú emberek valószínűbben választanak nehéz célokat, mint az alacsonyabb személyes hatékonyságúak.

A választást az is befolyásolja, hogy kívánatosnak, fontosnak tartja-e a személy az adott célt. Az észlelt fontosság vagy kívánatosság verseny- vagy kényszerhelyzetben nő, vagy ha megfelelő információk, illetve mértékadó szerepmodellek állnak rendelkezésre.

A célválasztás befolyásolásának legközvetlenebb módszere az, ha egy legitim személy tűzi ki a célt.

**Visszacsatolás**

A cél és a visszacsatolás együttesen hatékonyabb a nagyobb teljesítményre való motiválásban, mint bármelyikük külön-külön.

A visszacsatolásból származik az az információ, hogy az egyén mennyire közelítette meg a cél által diktált standardot. Mindez további útmutatásként is szolgál számára, tereli viselkedését: látja azt, hogy mi az, amit jól csinált és hol van szükség nagyobb erőfeszítésre.  
A személy által kezdeményezett visszacsatolás - saját teljesítményének aktív figyelemmel kísérése - jobb eredményre vezet, mintha azt mások kezdeményezték volna.

**Célmechanizmusok**

Három folyamat útján képesek a célok a teljesítményt szabályozni.

Irányítják a cselekvést, visszaterelnek az esetleges mellékvágányokról, szabályozzák az erőfeszítéseket és segítenek a kitartásban, a cselekvés fenntartásában.

1. A tervezésre serkentőbben hatnak a specifikus, kihívást jelentő célok, mint a "hozz ki magadból annyit, amennyit tudsz" célok.

2. Implicit módon az emberek csökkenthetik a minőséget azért, hogy a mennyiségi célokat elérjék.

3. Az összetett feladatokkal kapcsolatban sokkal több stratégia lehetséges, és ezek nem mindegyike vezet az elvárt eredményhez.

**A megfelelő stratégiák**

tapasztalat és tudás;

tanulási időszak biztosítása;

személyes hatékonyság fejlesztése, és hit abban, hogy létezhetnek eredményesebb stratégiák és ezeket képesek megtalálni;

bátorság

**Közeli és távoli célok**

1. Egy közeli cél elérése megnöveli az egyén összetett feladatok elvégzésére irányuló személyes hatékonyságának erősségét. Azok, akik hosszú távú céljaikat rövidebb célokra osztották, sikeresebbek voltak céljaik elérésében, mint azok, akiknek csak távoli céljuk volt.

2. Az al-célkitűzések elérése segít abban, hogy az egyén jobban bízzon képességeiben és a feladat teljesítésében.

 3. A közeli cél elérése pozitívan befolyásolja az önértékelő reakciókat. Akik elérték részcéljaikat, elégedettebbek, bizakodóbbak voltak előrehaladásukkal.

4. Azok, akik részcélokat is kitűztek, hosszabb ideig kitartottak a feladat mellett.  
Mindebből az a következtetés vonható le, hogy amikor az egyének nem bíznak saját képességeikben és egy összetett feladat sikerében, akkor a közeli célok kitűzése pozitívan befolyásolhatja az énre vonatkozó gondolatokat, a motivációt és a teljesítményt.

**Célkitűzés**

A célok kialakítása során a coachee előtt álló általános célokból kiindulva a következő lépéseken keresztül juthat el a személyes céljaiig:

Azonosítsa az elérendő általános célokat.

Fedje fel a környezetének azon viselkedését, mely segítheti a cél elérésében.

Ehhez a viselkedéshez kell megtalálnia a megfelelő készségeket, képességeket.

**Célkövetés**

Az elfogadott tény, hogy az ember alapjában véve egy célkövető lény.

Az embert sok olyan tisztán fiktív eszme élteti, amelynek a valóságban nincs is megfelelője. Ilyen fikcióik lehetnek például a pénzzel és a hatalommal kapcsolatosak is, mint – „Az együtt érző ember sohasem gazdag, és a gazdag sohasem együtt érző”, „Minden fizetett munka kiszívja és elkoptatja az elmét” (Arisztotelész), „Minden nagy vagyon mögött bűn rejtőzik” (Honoré de Balzac,) stb.

Feltehető, hogy ezek a fiktív hitek erőteljesen befolyásolják az egyén viselkedését.

Mivel az ember célkövető lény, így a jövőt illető várakozásai - sajnálatos módon - a múlt hiedelmeiből is öntudatlanul táplálkozhatnak.

**Célkitűzés**

A coaching folyamat során három célterülettel érdemes részletesebben foglalkozni:

1. számszerűsíthető célok

2. Szervezési, tervezési folyamatokból fakadó célok

3. emberi kapcsolatokból fakadó célok

**SMART modell a célok kitűzéséhez**

Ez egy betűszó: SMART - jelentése: okos, eszes.

Arra, hogy a SMART mögött milyen szó áll, esetenként több magyarázat is fellelhető.

Az egyes betűk jelentései:

S - Specific - specifikus

M - Measureable – mérhető (mennyiség/minőség)

A - Actionable / Achieveable / Attainable - akció orientált / elérhető / megvalósítható

R - Realistic / Results oriented / Relevant - realisztikus / eredmény orientált, releváns, lényeges

T - Timed / Timebounded - időben meghatározott (határidőkhöz szabott)

**Út kijelölése - (Akció tervezés)**

Az utunk kijelölése során többet kell tennünk, mint azonosítani az egymást követő lépéseket. A hegycsúcsra vezető út során is többet kell tennünk, mint azonosítani azokat a pontokat, melyeket érinteni fogunk.

Felkészülés nem képzelhető el anélkül, hogy a lehető legteljesebben meg ne értenénk a jelenlegi szituációt, dilemmát. Előzetesen fel kell készülnünk azokra a nehézségekre, veszélyekre, melyek hátráltathatnak, visszavethetnek a folyamatban.

A coach szerepe ebben a felkészülésben, hogy külső segítőként támogatást nyújthat a veszélyek feltárásában, különböző forgatókönyvek kidolgozásában.

**A felkészülés**

A felkészülés során a következőket érdemes figyelembe venni:

Általános célok helyett specifikáljuk azt, hogy mit akarunk elérni.

A célok kialakítása során figyelmünket fókuszáljuk mindig a következő lépésre.

Ez lehetővé teszi, hogy az előttünk tornyosuló hegyet legyőzhető szakaszokra bontsuk, sőt megmutatja, hogy merre lépjünk tovább. Így megóvhat attól, hogy folyamatosan ismételjük begyakorolt, de a szituációnak nem megfelelő válaszainkat.

Azonosítsuk a jelenlegi viselkedési, kapcsolati mintákat.

A coachee-nak nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ő maga is kritikus eleme minden szituációnak.

Ha már ismerjük a mintáinkat, azonosítsuk, rendezzük azokat a szerepeket, melyek szükségesek a sikerhez.  
A szituáció által igényelt szerepek sokfélék lehetnek, a coachee számára alapvető fontosságú, hogy azonosítsa azokat a szerepeket, melyeket napi munkája során használ, majd meghatározza ezeknek fejlesztési és változtatási irányait.

A folyamatok nem mindig az általunk elképzelt irányba haladnak.

A tervezés során tudatosítani kell az abban résztevőkben, hogy a legoptimálisabb tervezés után a leghatékonyabban kivitelezett akcióterv is majdnem mindig, a rendszer természetéből fakadóan elkerülhetetlenül ellenállásba ütközik.

Tartsunk talonban alternatív forgatókönyveket.

**Utazás - (Akció)**

A coaching megvalósítási folyamata, a csúcs elérése legalább annyiban improvizatív folyamat, mint előre megtervezett.

Az előre elkészített tervünk szolgálhat igazodási pontként, de mivel folyamatosan új és új körülmények merülnek fel attól, adott esetben el is kell tudni rugaszkodni.

 A megvalósítás során 3 pillére támaszkodhat az utazó. Legfőbb erőforrása saját maga, melyet a társa segítségével állandóan fejleszt, alakít. A társ és az előzetes terv pedig az a két támasz, mely biztosítja a kellő támogatást a felmerülő nehéz helyzetekben.

A coaching folyamata sokszor nem állhat meg a coachee személyes coachingjánál.

Ez sokkal inkább azt az alapot képzi, melyre a jövő sikerei felépíthetőek. (A coachee magatartás változása ritkán eredményezheti a környezeti (családi, párkapcsolati, társasági) célok teljesítését.)

Ahhoz, hogy az elvárt eredmény megszülessen, a coachee által megszerzett tudást, készségeket, képességeket több esetben meg kell osztani közvetlen környezetével is. Ez legalább olyan nehéz, mint az előző lépés.

A megvalósítási folyamat ennek szellemében a következő, egymásra épülő három lépcsőfokból áll:

**A megvalósítási folyamat**

Egymásra épülő három lépcsőfokból áll

 A coachee és coach között, a háttérben zajló tervezési és visszajelzési beszélgetések, azonban önmagukban esetenként csak korlátozott eredményeket érhetnek el. Mivel a környezeti komplexitást teljes egészében megragadni nem képesek, fontos területek kimaradhatnak a folyamat fókuszából.

A személyes coaching a környezet vonatkozásában  
A coach megbízója a coachee maga, az ő környezetével kapcsolatos munkáját kell segítenie, nem a környezetében élők problémamegoldását. Így a folyamat fókuszában a coachee saját viselkedése, szerepei és magánélete (munkája) áll.

A személyes coaching az ügyfél környezetével való személyes kapcsolata vonatkozásában.  
A legnagyobb személyes problémák konkrét szituációkban, konkrét személyekkel kapcsolatban merülhetnek fel. Ezért ebben a szakaszban a figyelem fókuszában a coachee és környezetének konkrét kapcsolata, annak fejlesztési lehetősége áll.

**Visszatekintés - (Folyamatos visszajelzés)**

A coaching folyamat improvizatív jellegéből adódóan a gyakori visszatekintés, értékelés elengedhetetlenül fontos.

 Ez egyrészt segíti a coacheet (és a coachot), hogy ne kalandozzanak el, arra a hegyre érkezzenek, melyre indultak.

Másrészt a tanulási folyamat elengedhetetlen része, hogy egy külső szemlélő folyamatos és kérlelhetetlen visszajelzést adjon teljesítményünkről, viselkedésünkről.

E nélkül például a saját viselkedési módok, szerepek, minták azonosítása elképzelhetetlen.

Magára a visszatekintésre minden jelentősebb esemény után kerítsünk alkalmat és tekintsük át az ott történteket. Emellett fontos, hogy időről-időre pillantsunk vissza az egész eddigi folyamatra, értékelve az elért eredményeket és célok megvalósulását.

**A hatásos visszatekintés**

A coachee eddig elért eredményei.

A coachee eredményességére visszatekintve kerüljenek azonosításra a szituációban megfigyelt erősségek és a további kihívások. (Mely célokat tudta most elérni, melyek maradtak továbbra is a jövőre, ebből következően mi lehet a következő lépés.

Idézzük fel kompetenciáit, melyek segítették az adott szituációban.

Vitassuk meg, hogy mik azok amik még szükségesek lennének és hogy hogyan szerezhetné meg őket.