

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa

Kodas 62403S113

GINTARĖ MIKALAUŠKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŠIUOLAIKINIAI VADOVAVIMO METODAI. „KOUČINGAS“

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GINTARĖ MIKALAUŠKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŠIUOLAIKINIAI VADOVAVIMO METODAI. „KOUČINGAS“

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

| | |
|--|-----|
| LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ | 3 |
| ĮVADAS..... | 4 |
| 1. VADOVAVIMO SAMPRATOS ANALIZĖ..... | 7 |
| 2. VADOVAVIMO STILIŲ ANALIZĖ | 12 |
| 2.1. Kiti vadovavimo metodai | 16 |
| 2.2. Vadovų ugdymas. „Koučingas“ | 23 |
| 3. „KOUČINGO“ TYRIMŲ ANALIZĖ | 29 |
| 3.1. Sėkmingas „koučingo“ įgyvendinimas | 29 |
| 3.2. „Koučingo rinka“ | 32 |
| 3.3. „Koučingo“ situacija Europoje | 35 |
| 4. TYRIMO METODOLOGIJA | 44 |
| 4.1. Apklauso raštu tyrimo metodika | 44 |
| 4.2. Apklauso žodžiu tyrimo metodika | 45 |
| 5. „KOUČINGO“ VAIDMENS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ | 48 |
| IŠVADOS | 58 |
| REKOMENDACIJOS | 60 |
| SANTRAUKA (anglų kalba) | 61 |
| LITERATŪRA..... | 63 |
| 1 PRIEDAS <i>Raštas valstybinei lietuvių kalbos komisijai dėl termino „koučingas“ vartojimo.</i> | 67 |
| 2 PRIEDAS <i>Anketa „koučeriams“</i> | 69 |
| 3 PRIEDAS <i>Anketa „koučerių“ klientams</i> | 73 |
| 4 PRIEDAS <i>Apklauso žodžiu protokolai.....</i> | 77 |
| 5 PRIEDAS <i>Sherpa „koučingo“ tyrimo 2008-2009 dalyviai</i> | 98 |
| 6 PRIEDAS <i>Europos „koučingo“ tyrimo dalyvių sąrašas</i> | 100 |

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė <i>Vadovo vaidmenys pagal Henry Mintzbergą</i> | 8 |
| 2 lentelė <i>Penki vadovavimo metodai ir dešimt įpareigojimų</i> | 23 |
| 3 lentelė <i>Dalyvių skaičius ir tyrimo paklaida</i> | 33 |
| 4 lentelė <i>„Koučingo“ kriterijai ir indikatoriai</i> | 44 |
| 5 lentelė <i>Likerto skalės fragmentas: teiginių vertinimas ir atsakymų kodavimas</i> | 45 |
| 6 lentelė <i>Interviu ir „focus“ grupės turinio analizė</i> | 48 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 pav. <i>Vadovavimo stilius</i> | 12 |
| 2 pav. <i>Lewin vadovavimo stiliai</i> | 16 |
| 3 pav. <i>Pagrindinės „koučingo“ charakteristikos</i> | 28 |
| 4 pav. <i>Sėkmingas „koučingo“ įdiegimas</i> | 30 |
| 5 pav. <i>„Koučingo“ paskirtis</i> | 34 |
| 6 pav. <i>„Koučerių“ klientai</i> | 35 |
| 7 pav. <i>Tyrime dalyvavusios šalys</i> | 36 |
| 8 pav. <i>„Koučingo“ išsivystymo stadijos</i> | 38 |
| 9 pav. <i>Teorinė medžiaga ir respondentų nuomone paremtas „koučingo“ suvokimo ir realios naudos sąveikos modelis</i> | 55 |

ĮVADAS

Šiais laikais, kai viskas nuolat keičiasi: situacija rinkoje, įmonių struktūra, technologijos, keičiasi ir vadovams keliami reikalavimai - gebėti vadovauti vykstant nepalaužiamoms permainoms. Skirtingo lygio vadovams keliami skirtingi reikalavimai, tačiau visų lygių vadovai turi išmanyti vadovavimo stilius ir gebėti juos taikyti skirtingose situacijose. Kokį vadovavimo stilių pasirinkti nulemia vadovaujamos komandos žmonių sugebėjimai, patirtis ir motyvacija. Vadovas turi gebėti išvelgti, koks yra pavaldinių lygis ir teisingai pasirinkti vadovavimo stilių. Priešingu atveju, vadovas gali ne tik nesuvaldyti komandos, bet ir prarasti darbuotojus. Iš kitos pusės, daugelis vadovų dirbdami su žmonėmis taiko vienus vadovavimo elementus iš vieno stiliaus, kitus – iš kito.

Nors ir labai svarbu atsakyti į klausimą, koks turi būti vadovas, tačiau tai tik vienas vadovavimo aspektų. Labai svarbu vadovo elgsena, bendravimas su pavaldiniais, jo naudojamas vadovavimo stilius ir pan. Pasak R. Jucevičiaus¹, vadovavimas pasireiškia per vadovo priimamus sprendimus, tikslų ir atsakomybės delegavimą ir šių sprendimų vykdymo kontrolę. Vadovu R. Jucevičius siūlo vadinti žmogų, vadovaujantį organizacijai ar konkrečiai struktūrai, bei atliekantį tokias vadybines funkcijas, kaip planavimą, organizavimą, kontrolę. Taip pat, sprendimų priėmimo, personalo politikos ir komunikacijos funkcijas.

Vadovavimo stilius - tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas komandos narį siekti užsibrėžtų tikslų. Kiekvieno vadovo darbo stilius individualus, kadangi kiekvienas iš jų turi savo asmenines savybes, tik jam būdingus bruožus. Labai svarbu ir vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybės. Vadovavimo stiliui įtakos daro ir komanda.

Iki šiol nėra vienos stilių klasifikacijos, tačiau juos galima apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą: tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas; vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį; vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį; situaciniai vadovavimo modeliai.

Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo įvairius vadovavimo stilius. Komacki (1986), Hazucha (1992) tyrinėjo vadovų elgesį, Bass, Yammarino (1988), Curphy (1991), Shamir, Arthur & House (1994) – charizmą ir retorinius gebėjimus, Hinkin, Schreisheim (1989), Yukl, Falbe, (1991), Lepsinger, Lucia, (1992) – įtakos taktikas, Curphy & Hogan (1994); Zaccaro, Foti, Kenny (1991) – asmenybės bruožus.

Lyderystės reiškinį nagrinėjo daugelis vadybos mokslo tyrinėtojų: Bennis (1959), Blake, Mounton (1964), Stogdill (1974), Fiedler (1978), Hollander (1985), Bass (1988), Yukl, Falbe (1991), Hersey, Blanchard (1993), DuBrin (1995), Jonsson (1996), Robbins (2003) ir kt.

¹ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas, 1996.

Iš Lietuvos mokslininkų vadovavimo stilius tyrinėjo S. Butkus (1990), R. Razauskas (1988;1996), P. Jucevičienė (1996), R. Jucevičius (1996) bei R. Želvys (1999; 2001).

Skirstant vadovavimo stilius į tradicinius ir šiuolaikinius, atsižvelgiama į tai, kaip pasikeitė praktinis požiūris į vadovo poveikį komandos nariams, į jo asmeninį elgesį. Siekiant efektyvaus organizacijos valdymo, vadybos teoretikai ir praktikai ieškojo efektyvesnės vadovavimo formos, garantuojančios ne tik pagrindinių vadovavimo funkcijų atlikimą, bet ir organizacijos darbuotojų suvienijimą, sutelkimą naujoms užduotims, bendram darbui, organizacijos tikslams realizuoti bei sėkmingai organizacijos kaitai. „Koučingas“ yra vienas iš įrankių ugdyti vadovus – lyderius.

„Koučingo“ praktika apima psichologijos teorijas bei praktikas, sporto metodikas, verslo vadybos bei lyderystės ugdymo mokslus. Tai yra ne tik vadovavimo būdas, bet ir bendravimo būdas bei asmenybės tobulinimo metodika.

„Koučingo“ pasirodymas prieš keliasdešimt metų buvo atsakas neveiksmingoms metodikoms. Visi stengiasi sukaupti kuo daugiau žinių, tačiau praktikoje jų nepritaiko. „Koučingas“ siekia išnaudoti sukauptą informaciją įgyvendinant tikslus.

Nagrinėjant šią temą susidurta su keliomis problemomis. Pirma, „koučingas“ Lietuvoje yra nauja vadovavimo priemonė, tad nėra sukūrta metodikų, įvertinančių „koučingo“ teikiamą naudą organizacijai. Antra, Lietuvoje mažas „koučingo“ specialistų bei jų paslaugomis besinaudojančių klientų skaičius.

Taigi, atsižvelgiant į temos naujumą, aktualumą bei problemas, šio darbo objektas, tikslas ir uždaviniai yra šie:

Tyrimo objektas – „koučingas“, kaip vadovavimo priemonė.

Šio **tyrimo tikslas** – išanalizuoti „koučingo“, kaip vadovavimo priemonės, taikymo galimybes šiuolaikinėse organizacijose.

Siekiant realizuoti tyrimo tikslą, keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vadovavimo būdus bei išskirti jų pagrindinius bruožus;
2. Atlikti „koučingo“ pritaikymo užsienio šalyse analizę;
3. Pagrįsti „koučingo“ taikymo Lietuvos įmonėse tyrimo metodologiją;
4. Atlikti „koučingo“ taikymo Lietuvos įmonėse empirinį tyrimą.

Atliekant šį tyrimą, buvo naudojamos šiais **metodais**:

- *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė* taikoma apibūdinant vadovavimo stilius bei išskiriant svarbiausias jų charakteristikas.
- *Apklausa raštu* atliekama siekiant atskleisti „koučingo“ taikymo galimybes Lietuvos įmonėse. Apklaustos dalyviai – „koučeriai“ ir jų klientai.

- *Focus grupė ir struktūrizuotas interviu (apklausa žodžiu)*, taikomas siekiant giliau iširti „koučingo“ pritaikymo ypatumus, atliekant tyrime dalyvavusių „koučerių“ ir jų klientų nuomonių analizę.

Pirmoje dalyje „*Vadovavimo sampratos analizė*“ nagrinėjamos vadovo sampratos interpretacijos. Apibūdinama vadovo reikšmė įmonės veiklai. Antrojoje dalyje „*Vadovavimo stilių analizė*“ nagrinėjami įvairūs vadovavimo stiliai, analizuojami šių stilių vadovų bruožai, jų įtaką organizacijoms. Supažindinama su „koučingo“ atsiradimo istorija, jo svarba organizacijų vadovams ir darbuotojams. Trečiojoje dalyje „*Koučingo tyrimų analizė*“ nagrinėjama „koučingo“ svarba įvairiose šalyse. Analizuojamas jo pritaikymas įmonėse. Ketvirtoje dalyje „*Tyrimo metodologija*“ pateikiama tyrimo metodikų pagrindimas. Penktoje dalyje „*Koučingo vaidmens šiuolaikinėse organizacijose tyrimo rezultatų analizė*“ yra pateikiami atlikto kokybinio tyrimo duomenys bei jų analizė.

Darbo reikšmingumas: šiame magistro darbe pateikiamas platus teorinis vadovavimo stilių apibūdinimas. Analizuojami įvairių stilių vadovų bruožai, jų įtaką organizacijai bei praktinis jų pritaikymas šiuolaikinėse organizacijose.

Šis magistro darbas **reikšmingas** tuo, kad Lietuvoje yra nedaug darbų nagrinėjančių „koučingo“ pritaikymą organizacijose. Darbe yra išskirtos svarbiausios „koučingo“ charakteristikos.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Atliekant mokslinį tyrimą buvo susidurta su keleta problemų. Atlikus tyrimo požymių operacionalizaciją buvo pradėtos apklausos raštu anketavimo procedūros. „Koučingo“ specialistų buvo prašoma padėti koreguoti apklausos raštu tyrimo instrumentą, tačiau jų teigimu anketa „koučingo“ atskleisti nepadės. Taigi, pateikus anketą „koučingo“ specialistams išaiškėjo, kad apklausos raštu tyrimo metodas iš principo negali tinkamai atskleisti nagrinėjamą reiškinį. Nežiūrint sugaišto laiko apklausos raštu tyrimo instrumento kūrimui buvo skubiai keičiama empirinio tyrimo atlikimo strategija, orientuojantis į kokybinę tiriamo reiškinio prieigą. Todėl buvo parengta apklausos žodžiu tyrimo metodika, taikant individualaus interviu ir sutelktos grupės („focus“ grupės) metodus. Taigi šiame darbe nepavyko gauti kiekybinių duomenų ir suformuoti statistinių duomenų matricą, tačiau pavyko gauti daug kokybinės informacijos.

Darbo struktūrą bei medžiagos dėstymo tvarką sąlygojo tyrimo tikslas bei uždaviniai. Bendra teksto apimtis 62 psl. Darbą sudaro 5 skyriai. Pateikta 6 lentelės ir 9 paveikslai. Literatūros sąrašas – 46 pozicijos, kurios išdėstytos abėcėlės tvarka.

1. VADOVAVIMO SAMPRATOS ANALIZĖ

Vadovavimas – tai kelio tiesimas žmonėms, kad jie galėtų vykdyti neeilines užduotis (Alan Keith, Lucas Digital).

Anglų – lietuvių kalbos žodyne žodis *leadership* yra verčiamas kaip *vadovavimas* (Anglų - Lietuvių kalbų žodynas, 1992. Psl.: 460). *Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms*, teigia J. Kasiulis ir V. Tarvydienė.

Nagrinęjant *Macmillan* žodyne (2002) pateiktą šio termino semantinę reikšmę, matyti, kad žodis *leadership* yra kilęs nuo žodžio *lead*, turinčio tokias reikšmes²:

- 1) vesti, vadovauti, kontroliuoti grupę, organizaciją, kokią nors veiklą;
- 2) priversti, paskatinti;
- 4) būti ar eiti pirmuoju ar priešakyje; pralenkti;
- 5) iniciatyva;
- 6) pavyzdys; nurodymas, direktyva;
- 7) pirmavimas, pirmoji vieta (*varžybose*);
- 8) pagrindinis vaidmuo ar jo atlikėjas (*teatre*);
- 9) vadovavimas ar lyderystė kompanijai ar organizacijai .

Vadovavimas – menas paveikti (motyvuoti) žmones, kad jie noriai ir iniciatyviai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.³

Fidler (2002) išskiria šias pagrindines vadovavimo funkcijas⁴:

- *Planavimas*;
- *Organizavimas*;
- *Rūpinimasis personalu*;
- *Rūpinimasis ištekliais*;
- *Priežiūra ir kontrolė*;
- *Ryšiu palaikymas ir derėjimasis*;
- *Bendravimas*.

Pagal Fidler, vadovavimo esmę sudaro vadovo gebėjimas organizuoti užduočių atlikimą, parenkant reikiamus žmones ir resursus, bei sugebant atsidurti “tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku”.

Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.⁵

² Žiūr.: Macmillan English Dictionary. – Oxford, 2002. Psl.: 807 – 808.

³ <http://lt.wiktionary.org/wiki/vadovavimas>

⁴ Fidler B. Strategic Management for School Development. – London, 2002. Psl.: 32.

⁵ J. Kasiulis, V. Barvydienė „Vadovavimo psichologija“

Vadovas – tai žmogus, kuris atsako už darbų apimtį, didesnę nei jis pats gali atlikti, ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų. Nėra vieno vadovavimo būdo, kuris tiktų visais atvejais. Vadovas turi mokėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos reikalavimų.⁶

„*Vadovas* – tai lyderis, vedantis paskui save pavaldinius, gerai išmanantis reikalą, nuolat palaikantis ryšius su personalu ir turintis aiškią viziją to, kas vyksta. Vadovas – tai nepakartojamas intelekto galybės ir emocinio poveikio derinys“, – teigė H. Fayolis.

Vaidmuo – aplinkinių lūkesčių, atitinkamas pareigas einančio individo atžvilgiu, suma. Laikui bėgant, vaidmenų rinkinys bei jų reikšmė kinta besikeičiant užduotims, Tai priklauso nuo veikos, aplinkos, kurioje dirbama ir nuo vadovavimo lygio. Šios trys vaidmenų kategorijos yra susijusios.

1 lentelė

Vadovo vaidmenys pagal Henry Mintzbergą

| Vaidmenys | Turinys |
|--------------------------------|--|
| <i>Asmeniniai vaidmenys</i> | <i>Santykiai su kitais žmonėmis.</i> |
| 1. Galva | Formali organizacijos arba jos padalinio galva. Veikla, pareigos, atitinkančios padėtį. Sociumo pripažintas vaidmuo. |
| 2. Lyderis | Faktinis vadovas. Organizacijos ir pavaldinių poreikių derinimas, darbuotojų motyvavimas ir aktyvinimas. Sociumo priskirtas vaidmuo. |
| 3. Jungiančioji grandis | Organizacijos vidinių ir išorinių horizontalių santykių, informacijos šaltinių tinklo kūrimas ir priežiūra. |
| <i>Informaciniai vaidmenys</i> | <i>Informacijos rinkimas, skleidimas ir perdavimas.</i> |
| 4. Rinkėjas | Vidinės ir išorinės informacijos rinkimas darbo tikslais (pašto tvarkymas, asmeniniai ryšiai, periodika, specialioji literatūra, seminarai, parodos). |
| 5. Skleidėjas | Informacijos perdavimas ir perdirbimas (paštas, ataskaitos, pokalbiai, asmeniniai ryšiai). Informacijos srautų organizacijos viduje priežiūra ar paskirstymas. |
| 6. Atstovas | Informacijos perdavimas už organizacijos ribų arba išskirstymas pagal planus, politiką, veiksmus (per posėdžius, pašta, pasisakymus, asmeninius ryšius) siekiant efektyvios sąveikos su išoriniu pasauliu. |

⁶ Vladimir Mokšin „Ką ir kaip veikia vadovai“

| Vaidmenys | Turinys |
|-------------------------------------|---|
| <i>Sprendimų priėmimo vaidmenys</i> | <i>Susiję su sprendimų priėmimu.</i> |
| 7. Iniciatorius | Aktyvūs veiksmai, siūlymai dėl veiklos plėtros, keitimo, tobulinimo, aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus dėl veiklos keitimo. |
| 8. Problemos šalintojas | Koreguojantieji veiksmai esant įvairiems pažeidimams, krizei, susidarius nenumatytoms aplinkybėms. |
| 9. Išteklių skirstytojas | Priėmimas arba patvirtinimas sprendimų dėl pinigų, žmonių, įrenginių, laiko ir t. t. paskirstymo (planų sudarymas, biudžeto vykdymas ir t. t.). |
| 10. Derybininkas (tarpininkas) | Atstovavimas organizacijai derybose. Efektyvus sprendimų dėl organizacinių išteklių naudojimo priėmimas atsižvelgiant į skirtingus požiūrius. |

Šaltinis: Vladimir Mokšin „Ką ir kaip veikia vadovai“. http://www.oubs.lt/docs/straipsnis1_lt.doc

Vadovavimas, kaip pagrindinė vadovo funkcija, yra neatsiejamas nuo planavimo ir organizavimo. Kita vertus vadovavimas bus neefektyvus, jeigu jis nesirems lyderiavimu. Vadovas turi sugebėti sutelkti žmones sėkmingam tikslų įgyvendinimui.

Pagal vadovo rūpinimąsi žmonėmis ir organizacijos veikla galima išskirti tokius vadovų elgesio tipus: „nesikišti“, „sudaryti malonią aplinką“, „dirbti komandoje“, „ieškoti aukso vidurio“, „pateikti užduotis“.

1947 m. R.Likertas kartu su D.Katzu atliko tyrimus, siekdami išsiaiškinti, kokios sąlygos skatina grupės našumą ir asmeninį pasitenkinimą. Pagal šiuos tyrimus buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką daro vadovavimo stilius.

Vadovavimo stiliai gali būti klasifikuojami labai įvairiai. Douglasas McGregoras suformulavo prielaidas, pagrįstas dviem skirtingais požiūriais į vadybą, žinomas kaip teorija X ir teorija Y. Teorija X: darbuotojus motyvuoja tik jų pačių ekonominiai interesai, todėl darbuotojus reikia nuolat prižiūrėti ir versti dirbti. Teorija Y: dirbdami žmonės realizuoja įgimtą tobulėjimo potencialą, tam tikromis aplinkybėmis prisiima atsakomybę ir padeda spręsti organizacijos uždavinius.

Remiantis D.McGregoro X ir Y teorijomis, galima išskirti tokius valdymo stilius:

- *autokratinį* (griežtas vadovavimas, kontrolė)
- *demokratinį* (autoriteto panaudojimas, atsakomybės delegavimas).

D. McGregoras netvirtino, kad teorija Y teisinga, o X klaidinga, bet vienas pirmųjų iškėlė *situacinio* požiūrio į vadovavimą reikšmę.

Williamas Ouchis, japonų kilmės amerikietis, pateikė trečią alternatyvą: teoriją Z – „racionalus žmogus“, kuri labiausiai atitinka šiuolaikinių ekonomistų požiūrį į žmogų.

Teorijs Z pagrindinis tikslas – sukurti stropią darbo grupę ir stabilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais, sudaro pagrindą trečiam – *liberaliam* vadovavimo stiliui, kuomet vadovas tampa „vienu iš grupės narių“ arba „savu“ ir vengia daryti tiesioginę įtaką.

Motyvacinis požiūris grindžiamas tuo, kad žmonės geriau atlieka užduotis tuomet, kai yra motyvuojami. Vadovavimo veiksmais turi būti siekiama ugdyti, skatinti ir palaikyti darbuotojus.

Rensiso Likerto pavardė tapo kolektyvinio (participative) vadovavimo sąvokos sinonimu. Jis aprašė keturias vadovavimo stadijas didėjančio efektyvumo tvarka.

1. *Išnaudojamas autoritarinis vadovavimas*: bendraujama „iš viršaus į apačią“, sprendimus priima tik vadovai, o darbuotojų motyvacija grindžiama baime ir prievarta.
2. *Geranoriškas autoritarinis vadovavimas*: tai beveik tas pats, tik darbuotojai ne vien baudžiami, bet ir apdovanojami. Kadangi apdovanojimų skyrimas priklauso nuo vadovo, pavaldiniai teikia tik tokią informaciją, kurią, jų nuomone, jis (ji) norėtų girdėti. Žemesnio lygio darbuotojai priima tik nereikšmingus sprendimus.
3. *Konsultacinis vadovavimas*: vadovai tariasi su darbuotojais ir domisi jų nuomone, bet jos gali ir nepaisyti. Bendravimas yra abipusis, bet sprendimus iš esmės priima tik vadovai.
4. *Kolektyvinis vadovavimas*: vadovai stengiasi suburti grupę darbuotojų, kurie priimtų sprendimus. Abipusis bendravimas

Pagal bruožų teoriją egzistuoja tam tikrų asmenybės bruožų, kurie leidžia sėkmingai vadovauti. Vadovo darbo sėkmė turėtų priklausyti nuo tinkamos vadovų atrankos. Atlikti vadybinio darbo sėkmę paaiškinantys moksliniai tyrimai (C. Handy, 1985) nurodo tokius vadovo bruožus, laiduojančius sėkmingą veiklą:

1. Intelektas. Vadovo intelektas turėtų būti didesnis už vidutinį, nors genijumi būti nebūtina – tiesiog pakanka gebėti spręsti sudėtingas, abstrakčias problemas.
2. Iniciatyvumas. Vadovas turėtų būti savarankiškas ir išradingas, sugebėti suvokti, kada ir kokių veiksmų reikia imtis, kaip praktiškai juos įgyvendinti.
3. Tikėjimas savo galimybėmis. Tai pasitikėjimas savimi, aukštas kompetencijos ir aspiracijų lygis, užsibrėžtas siekis užimti aukštą profesinę padėtį visuomenėje.
4. Sraigtasparnio veiksnys. Tai sugebėjimas pakilti aukščiau už konkrečias situacines aplinkybes, platesnio problemos konteksto supratimas (E. Bagdonas, 1996).

Galima teigti, kad šiuolaikinei organizacijai gali vadovauti žmonės, kurie turi tam tikrų savybių. Šio savybės tiek tyrėjų, tiek praktikų nuomone yra labai universalios, abstrakčios ir neišsiskiria savo specifika. Štai M. Woodcock ir O. Francis, atlikę daugybę tyrimų, išskyrė

vienuolika vadovams privalomų turėti savybių (sugebėjimų): gebėjimas valdytis; asmeninės savybės; aiškūs asmeniniai tikslai; nuolatinis asmeninis augimas; problemų sprendimo įgūdžiai; išradingumas ir inovacinė nuojauta; gebėjimas paveikti aplinkinius; šiuolaikinių valdymo principų žinojimas; gebėjimas vadovauti; gebėjimas mokyti ir ugdyti pavaldinius; gebėjimas formuoti ir ugdyti efektyvias darbo grupes.

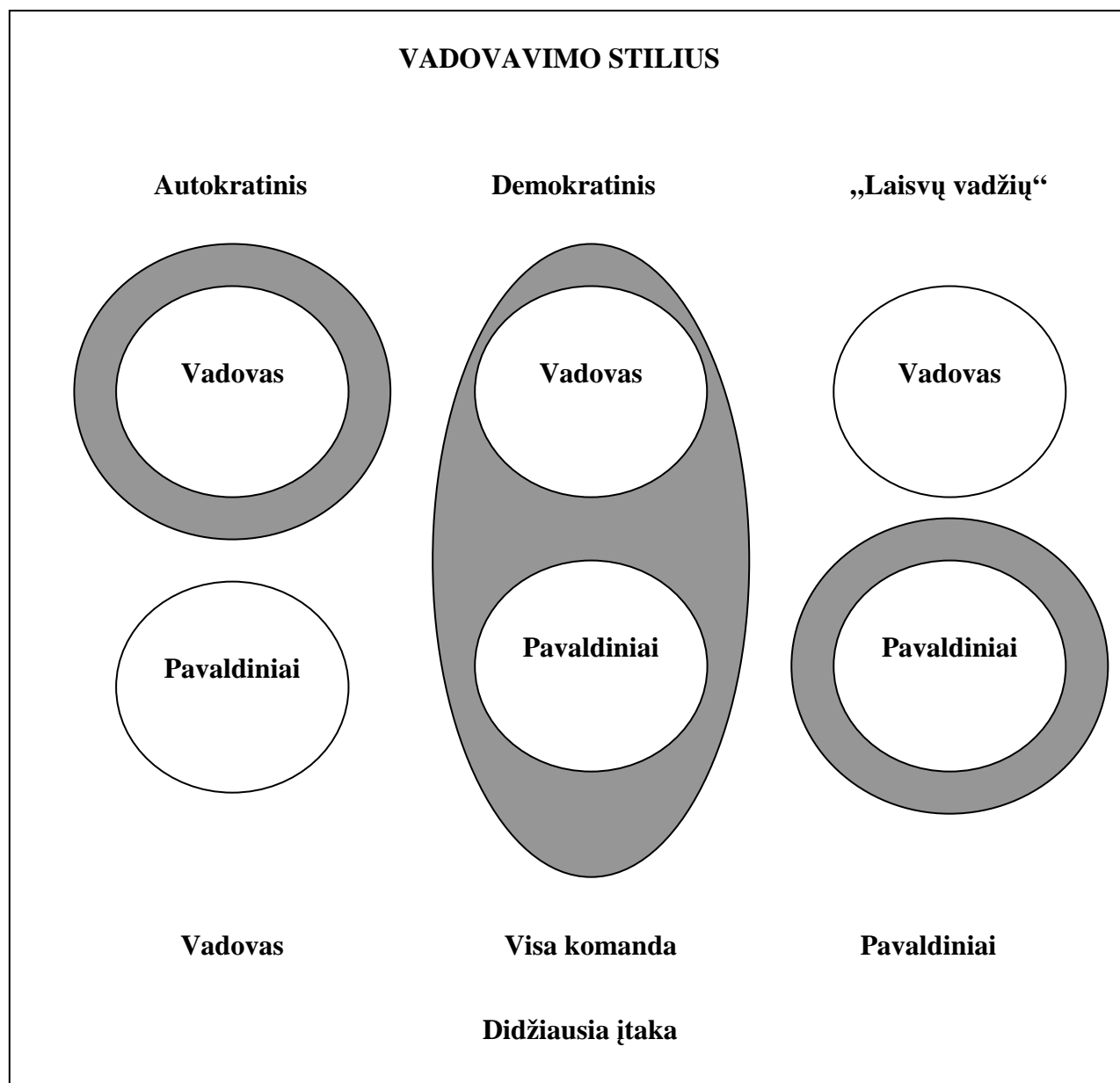
Kiti autoriai svarbiausiomis savybėmis laiko: kompetentingumą; protingumą; darbštumą; sąžiningumą; reiklumą; teisingumą; išsilavinimą; pareigingumą; novatoriškumą; gebėjimą mokyti pavaldinius; išvaizdą ir kt.

R. Bleik ir J. Mouton įrodė, kad tik tokios ir tik tokia eilės tvarka, ir tik visos kartu būtinos vadovo savybės yra: iniciatyvumas; informuotumas; savo nuomonės gynimas; konfliktinių situacijų sprendimas; sprendimų priėmimas; kritinė analizė.

Apibendrinant vadovavimo sampratą galima teigti, kad vadovavimas apima vadovo vaidmenį, jo asmenybės bruožus, vadybines funkcijas, bei kitus vadovavimo požymius. Taip pat vadovavimo sąvoką svarbu suvokti ir vadovavimo aplinkos kontekste, turint mintyje personalo charakteristikas bei kitus aplinkos situacinius kintamuosius.

2. VADOVAVIMO STILIŲ ANALIZĖ

Įvairūs tyrinėtojai, tirdami vadovų elgseną, bandė atsakyti į klausimą, kuris iš vadovavimo stilių yra efektyviausias organizacijos veikloje. Ko gero galima teigti, kad kiek yra vadovų, tiek yra ir vadovavimo stilių. Į lyderystės stilius gilinesi Tannenbaum ir Schmidt (1973) išskyrė tris pagrindinius lyderystės stilius: *autokratinį*, *dalyvavimo* (konsultacinis, konsensuso, demokratinis), „*laisvų vadžių*“ (liberalų).



Šaltinis : Leadership styles. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>

1 pav. Vadovavimo stilius

Autokratinis vadovavimas (Lewin, Liipit ir White, 1939 m.). Autoritarizmas (lot. auctoritas – valdžia, įtaka), antidemokratinė ir antiteisinė valdymo teorija ir praktika. Autoritarizmas – režimas, pagrįstas teisinių normų nepaisymu, vyraujant neribotam, prievartiniam vieno asmens (tirono, despoto, fiurerio) arba valdančiosios klicos valdymui. Autoritarizmo sąlygomis nefunkcionuoja teisėtvara, ignoruojamos piliečių, draugijų, organizacijų ir visos tautos teisės ir laisvės. Demokratinių sprendimų procedūros arba apskritai neegzistuoja, arba reiškiasi fiktyviai, išoriškai (Filosofkij encyklopedičnij slovar., 1989)

Autokratinis vadovavimas - lyderis visiškai kontroliuoja savo pavaldinius bei priima sprendimus, nesikonsultuodamas su kitais. Vadovas sako savo tarnautojams ko jis nori ir kaip jis nori, kad darbai būtų atlikti. Darbuotojai neturi daug galimybių teikti pasiūlymus, net jei jie atneštų naudos organizacijai.

Dauguma žmonių yra linkę priešintis tokiam elgesiui. Kai kurioms rutiniškoms ir nekvalifikuotoms darbo vietoms, kur kontrolės pranašumai yra didesni nei trūkumai šis stilius gali būti efektyvus.

Šis vadovavimo stilius yra smarkiai kritikuojamas paskutiniaisiais dešimtmečiais. Tyrimai parodo, kad organizacijos, kuriose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, yra didesnė darbuotojų kaita negu kitose organizacijose. Autokratinims lyderiams būdingi bruožai:

- Darydami įtaką tarnautojams pasikliauna grasinimais, ir bausmėmis
- Nepasitiki tarnautojais
- Neatsižvelgia į pavaldinio pastangas

Vis tik, autokratinis vadovavimas nėra vien tik blogas. Kartais tai yra efektyviausias stilius, kurį galima panaudoti. Jis geriausiai pritakomas, kuomet:

- Darbuotojai yra nauji, neapmokyti tarnautojai bei nežino, kokias užduotis jiems reikia atlikti ar kokių procedūrų laikytis
- Efektyvi kontrolė galima tiktai išsamių nurodymų ir instrukcijų dėka
- Tarnautojai nereaguoja į joki kitą vadovavimo stilių
- Sprendimų priėmimui yra ribotas laikas
- Vadovas negali pasitikėti darbuotojais
- Darbas turi būti griežtai sukoordinuotas su kitu skyriumi ar organizacija.

Ir priešingai, autokratinis vadovavimo stilius neturi būti panaudotas kai:

- Pavaldinia tampa įsitempę ar pasipiktinę
- Tarnautojai tikisi, kad jų nuomonės bus paisoma
- Darbuotojai nori priimti savo sprendimus
- Didelė darbuotojų kaita.

Demokratinis ar dalyvavimo vadovavimas (Lewin, Liipit ir White, 1939 m.).

Demokratinis lyderis priims galutinį sprendimą, tačiau jis ar ji kviečia kitus komandos narius prisidėti prie sprendimų priėmimo proceso (nusprendžiant kas ir kaip atliks tam tikrus darbus). Šio tipo vadovas pastoviai informuoja savo tarnautojus apie visus reikalus, kurie susiję su pavaldinių atliekamu darbu. Tai ne tik didina darbo pasitenkinimą, bet ir padeda išvystyti darbuotojų įgūdžius. Tarnautojai ir komandos nariai jaučiasi atsakingi už savo darbą, karjerą ir taip yra motyvuojami dirbti ne tik dėl finansinio atlygio.

Dalyvavimo stilių mokslininkai apibūdina kaip daugelio elgsenos variantų, kurie skirstomi į tris tipus – konsultuojantį, konsensuso, demokratinį. Konsultuojantis lyderis, prieš priimdamas sprendimus, tariaisi su grupės nariais, tačiau galutinį sprendimą priima pats. Konsensuso lyderis nuolatos stengiasi pasiekti konsensuą su visais grupės nariais. Sprendimai priimami, atsižvelgiant į daugelio interesus. Sprendimas nebūna galutinis, kol jam nepritaria visi grupės nariai. Demokratinis lyderis sprendimo teisę suteikia grupei, sprendimai priimami balsavimu.

Šis vadovavimo stiliaus vadovas nėra vientelis asmuo organizacijoje, iš kurio tikimasi, kad jis viską žinos. Tam jis ir samdo patyrusius ir nusimanančius darbuotojus. Kadangi dalyvavimas užima laiko, šis vadovavimo metodas gali privesti prie lėčiau vykstančio darbo, bet dažnai galutinis rezultatas yra geresnis. Metodas gali būti tinkamiausias, kur yra būtinas komandinis darbas bei kokybė yra svarbesnė nei greitis ar produktyvumas. Daugelis pavaldinių vertina pasitikėjimą jais, tad dirbdami jie bendradarbiauja, siekdami geriausio rezultato.

Paprastai demokratinio stiliaus vadovui būdingi šie bruožai:

- Vystyti planus, kurie padėtų pavaldiniams patiems įsivertinti savo indėlį į darbą
- Leidžia pavaldiniams patiems nusistatyti tikslus
- Skatina darbuotojus tobulėti darbe bei siekti paaukštinimo
- Pripažįsta ir skatina pasiekimus

Be abejo, ir šis stilius ne visuomet yra tinkamiausias taikyti. Jis sėkmingiausiai pritaikomas, kuomet darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, vykdant pokyčius arba sprendžiant individualias ar komandos problemas. Demokratinis valdymo stilius efektyviausias:

- Kai vadovas nori pastoviai informuoti tarnautojus apie viską, kas turi įtakos jų darbui
- Kai vadovas nori, kad pavaldiniai dalyvautų sprendimų priėmimo ar problemų sprendime
- Kai vadovas nori suteikti savo darbuotojams galimybes tobulintis bei siekia, kad pavaldiniai būtų patenkinti darbu
- Kai yra daug arba didelių problemų, kurių sprendimas reikalauja daug pastangų
- Kai reikalingi pokyčiai arba problemų sprendimas, kurie įtakoja darbuotojus
- Kai vadovas nori paskatinti bendradarbiavimą ir dalyvavimą

Demokratinis vadovavimo stilius neturėtų būti naudojamas:

- Kai nėra pakankamai laiko bendram sprendimų priėmimui
- Kai pačiam vadovui priimti sprendimą yra pigiau ir efektyviau
- Kai darbuotojai dar nėra pasiruošę tokiam vadovavimo stilius

Laissez-faire („laisvų vadžių“) vadovavimas (Lewin, Liipit ir White, 1939 m.). Ši frazė, išvertus iš prancūzų kalbos reiškia “palik taip kaip yra”, ir yra naudojama apibūdinant lyderį, kuris palieka savo pavaldinius, kad šie atliktų savo darbą. „Laissez-faire“ stilius sumažina lyderio dalyvavimą sprendimų priėmime, nors jis atsakingas už priimtus sprendimus. Šis vadovavimo metodas naudojamas kai tarnautojai sugeba patys analizuoti situaciją ir apsispręsti ko kompanijai reikia ir kaip visa tai įgyvendinti. Jie savarankiškai turi sau užsiduoti tikslus bei spręsti iškilusias problemas. Tai gali būti efektyvu, jei lyderis kontroliuoja pasiekimus ir pastoviai komunikuoja su savo komanda.

Dažniausiai, „Laissez-faire“ vadovavimas veikia komandose, kuriose pavaldiniai yra labai patyrę ir kvalifikuoti. Deja, jis tai pat gali galioti tose įmonėse, kur vadovai nesistengia kontroliuoti savo darbuotojų.

Šis vadovavimo stilius yra efektyviausias, kai:

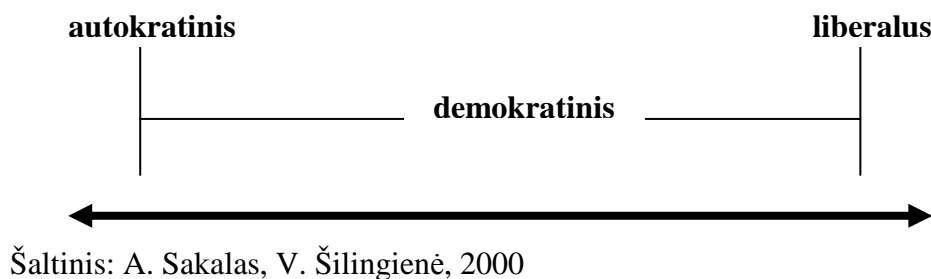
- Darbuotojai yra patyrę ir kvalifikuoti
- Darbuotojais galima pasitikėti
- Darbuotojai jaučiau pasitenkinimą savo darbu bei motyvaciją sėkmingai jį atlikti
- Naudojamasi ekspertų iš išorės paslaugomis

Šis vadovavimo metodas neturėtų būti taikomas, kuomet:

- Darbuotojai nesijaučia saugiai dėl vadovavimo stokos
- Vadovas negali teikti pastovaus atgalinio ryšio, kuris leistų darbuotojams suprasti kaip vertinamas jų atliekamas darbas
- Vadovas nesuvokia savo atsakomybės ir tikisi, kad pavaldiniais jį pavaduos

Toks vadovavimo stilius gali suveikti esant labai motyvuotai ir savarankiškai komandai, kuri pati sugeba siekti rezultato, o vadovas netrukdo. Priešingu atveju galima tikėtis intrigų, konkurencijos ir netvarkos, kai atsiranda vienas ar keli neformalūs lyderiai. Tai trukdys komandai efektyviai dirbti.

C. Lewin atliko vadovavimo stilių efektyvumo tyrimus. Remdamasis gautais rezultatais, jis išskyrė tuos pačius vadovavimo stilius.



2 Pav. Lewin vadovavimo stiliai

Tiek C. Lewin, tiek kiti mokslininkai pastebėjo, kad vadovai autokratai sugebėdavo atlikti daugiau darbų negu demokratai. Tačiau, kita vertus, jų motyvacija buvo žema, jiems būdingi neoriginalūs sprendimai, prastesnis bendravimas grupėse, nėra grupinio mąstymo, didesnis agresyvumas, labiau priklausoma ir paklusni elgsena. Demokratinį valdymo stilių lyginant su liberaliuoju, galima teigti, kad, esant pastarajam, darbo našumas dar mažėja, kokybė prastėja, labiau žaidžiama nei dirbama (A. Seilius, 2001).

2.1. Kiti vadovavimo metodai

Šiuolaikinėje literatūroje, šalia anksčiau minėtų trijų vadovavimo stilių, yra aprašoma daug tarpinių vadovavimo metodų. Šalia autokratinio, demokratinio ir liberalaus metodų dažniausiai literatūroje išskiriami šie stiliai:

- biurokratinis vadovavimas
- charizmatinis vadovavimas
- Į žmones orientuotas vadovavimas ar į santykius orientuotas vadovavimas
- tarno vadovavimas
- į užduotį orientuotas vadovavimas
- transakcinis vadovavimas
- transformacinis vadovavimas
- situacinis vadovavimas

Biurokratinis vadovavimas (Weber, 1905). Biurokratiniai lyderiai dirba “pagal knygas”, kontroliuodami, kad jų darbuotojai tiksliai sektų procedūras. Toks vadovavimo metodas neturi erdvės naujiems problemų sprendimo būdams ir dažnai yra lėtas. Toks stilius labai tinkamas darbe, kuriame gali kilti rimti saugumo pavojai (pavyzdžiui darbas su mechanizmais, su nuodingomis medžiagomis ir pan.) ar kuriame dirbama su stambiomis pinigų sumomis (pavyzdžiui grynųjų pinigų apdorojimas).

Tarno vadovavimas (Greenleaf, 1977). Daugelyje atvejų, tarno vadovavimas yra demokratinio vadovavimo forma, kadangi visa komanda yra įtraukiama į sprendimų priėmimą. Šio vadovavimo stiliaus atstovas yra lyderis, kuris lengvina tikslo pasiekimą, suteikdamas savo komandos nariams viską, ko jiems reikia, kad jie galėtų dirbti produktyviai. Šis vadovavimo stilius, kaip ir demokratinis vadovavimas veda prie lėčiau pasiekiamų rezultatų negu kiti stiliai, nors tarnautojų įsipareigojimai yra didesni.

Tarno vadovavimo modelio šalininkai mano, kad toks metodas yra svarbus pasaulyje, kur vertybės yra vis labiau ir labiau svarbios, kuriame tarno lyderiai pasiekia valdžią dėl savo vertybių ir idealų. Kiti mano, kad konkurencingose vadovavimo situacijose, žmonės, besivadovaujantys tarno vadovavimu, dažnai gali būti palikti užnugaryje lyderių, besivadovaujančių kitais vadovavimo stiliais.

Į užduotį orientuotas vadovavimas (Fiendler, 1967). Į užduotį orientuotas lyderis susitelkia tikrai ties darbo ar specifinių užduočių atlikimu ir gali būti ganėtinai autokratinis. Jis aiškiai apibrėžia darbą ir vaidmenis, reikalingus šiam darbui atlikti, struktūrą, suplanuoja, suorganizuoja ir kontroliuoja. Tačiau, kaip į užduotį orientuotas vadovas jis mažai galvoja apie savo komandos gerovę. Jam atliktas darbas yra svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą. Šis metodas turi tokius autokratinio valdymo trūkumus kaip sunkumai išlaikant darbuotojus ar jų skatinime. Reikalinga stipri priežiūra ir kontrolė, norint pasiekti laukiamų rezultatų.

Į žmones orientuotas vadovavimas ar į santykius orientuotas vadovavimas (Fiendler, 1967). Vadovas yra visiškai sutelktas ties organizavimu, palaikymu ir žmonių vystymu. Vadovams, kuriems būdinga orientacija į santykius, svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne jų kontrolė. Jie siekia sukurti draugiškus, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba pagrįstus santykius, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.

Tai dalyvavimo stilius, vedantis prie bendro darbo, abipusio pasitikėjimo ir pagarba grįstus santykius.

Praktikoje, dauguma lyderių naudoja ir į užduotį ir į žmones orientuotus vadovavimo stilius.

Charizmatinis vadovavimas (Weber, 1905). Charizma išvertus iš graikų kalbos reiškia gabumą, talentą. Šį terminą pradėjo vartoti Max Veber, norėdamas apibūdinti valdžią, kuri paremta

asmeninėmis individo savybėmis. Patrauklaus vadovo savybės – asmeninis jo įvaizdis, elgesys, sukeliantis pasitikėjimą, sugebantis įkvėpti, poreikis daryti įtaką kitiems, komunikabilumas ir netradicinis elgesys.⁷

Charizmatinis lyderis vadovauja įliedamas energiją ir entuziazmą savo komandos nariams. Tokiu vadovu darbuotojai besąlygiškai pasitiki, jam paklūsta ir prie jo prisiriša. Šiuo vadovavimo stiliumi besivadovaujantis vadovas turi būti išipareigojęs kompanijai ilgam laikui. Priešingu atveju toks vadovas kelia pavojų kompanijai, jei nusprendžia atsistatydinti, kadangi jo darbuotojai skyriaus ar projekto pasisekimus sutapatina su lyderio, bet ne su komandos sėkme.

Conger ir Kanungo (1987) pateikė charizmatinio vadovavimo modelį, pasak kurio, patrauklūs vadovai atmeta pastovią padėtį (status quo):

- Nebijo rizikuoti, kad pasiektų tikslą
- Bando savo tikslų siekti netradiciniais būdais
- Šie vadovai yra atkaklūs
- Jie pasitiki savimi ir rodo dėmesį savo pavaldinių poreikiams
- Jų valdžia – labiau kaip specialisto ir patarėjo, nei teisėta, prievartinė ar pagrįsta apdovanojimais
- Jie dažniau rodo pavyzdį nei siekia konsensuso

Transakcinis vadovavimas (Burns, 1978). Mainais grįstas vadovavimo būdas vadinamas transakciniu vadovavimu (angl. transact – sandoris).

Vadovavimas pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos supratimu. Transakcinio metodo vadovas dirba kurdamas aiškią struktūrą, apibrėždamas kas yra reikalaujama iš pavaldinių ir kokių apdovanojimų jie gali tikėtis. Bausmės ne visada yra minimos, bet jos taip pat yra gerai suprantamos.

Vadovui skyrus darbą pavaldiniams, manoma, kad jie yra visiškai atsakingi už jį, nepaisant ar jie turi visus reikiamus išteklius bei gebėjimus atlikti nurodytą užduotį. Nesėkmės atveju pavaldinys yra asmeniškai kaltas bei baudžiamas už nesėkmės (lygiai taip pat jis yra apdovanojamas už sėkmės).

Dažnai vadovo ir darbuotojų santykiai primena barterinius mainus⁸:

- vadovas išaiškina, ko iš pavaldinių nori ir kokio atlygio jie gali tikėtis, atlikę darbą taip, kaip reikalaujama;
- vadovas rūpinasi darbo organizavimu, užtikrindamas, kad visos užduotys būtų atliktos gerai ir laiku;

⁷ J. Kasiulis, V. Barvydienė „Vadovavimo psichologija“

⁸ Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje, L. Pakalkaitė, Vadovo pasaulis 2006

➤ vadovas rūpinasi, kad mainais į tinkamą darbą pavaldiniai gautų tai, kas jiems aktualu (pinigai, pripažinimas, karjera ir kt.), arba sulauktų bausmės, jei darbas atliekamas netinkamai.

Toks sandoris ir pažado tesėjimas dažnai leidžia pasiekti norimų rezultatų. Efektyvus šių mainų panaudojimas (atlygis – už gerą, bausmė – už prastą darbą) reiškia ir veiksmingą vadovavimą.

Šio vadovavimo stiliaus atstovas dažnai remiasi tokiu požiūriu: "kam taisyti tai, kas nesugedo". Vadovo nuomone jei tam tikra veikla yra apibrėžta (vadinasi laukta), tai jos atlikimui ar įgyvendinimui nereikia skirti daug dėmesio. Paprastai tokie vadovai yra pasyvūs ir pavaldiniai pajunta vadovavimą tik nepakankamai gerai atlikus užduotį ar ištikus nesėkmei. Tai dažnai priveda tik prie vidutiniškai pasiekiamų veiklos rezultatų. Neretai šio tipo vadovai naudoja įbauginimo strategiją, kuri yra neefektyvi, o kartais net ir žalinga.

Pavaldiniai gali nedaug padaryti, kad padidėtų jų pasitenkinimas darbu. Vadovas gali suteikti savo tarnautojams galimybę kontroliuoti savo pajamas ar apdovanojimus, naudojant paskatinimus, kurie įtakos aukštesnius standartus ar didesnę produktyvumą. Tačiau toks vadovavimo būdas neskatina didinti žinias bei apriboja kūrybiškumą darbe. Vis dėlto, šis metodas yra labai dažnai naudojamas daugelyje organizacijų.

Transakcinio vadovavimo vadovo darbas yra nustatyti, ko pavaldiniui reikia, ir atverti kelius tam pasiekti. Jei pavaldinys pasitiki vadovo pasiūlytais keliais, jis bus motyvuotas įgyvendinti vadovo tikslus.⁹

Transakciniai vadovavimai būdinga¹⁰:

➤ *Sąlyginis apdovanojimas*: "maino" apdovanojimą į darbuotojų pastangas – pažada paskatinti už gerą darbą, pastebi, apdovanoja už gerus rezultatus.

➤ *Vadovavimas išimtiniais atvejais (aktyvus)*: stebi ir ieško klaidų, nukrypimų nuo sutartų darbo standartų, imasi korekcinį veiksmų.

➤ *Vadovavimas išimtiniais atvejais (pasyvus)*: įsikiša tik tuomet, kai būna nesklandumų, darbo atlikimas neatitinka standartų.

➤ *Nusišalinimas*: nepriima atsakomybės, vengia priimti sprendimus.

Transformacinis vadovavimas (Burns, 1978). Transformacinės lyderystės idėją pirmiausiai įvedė James McGregor Burns 1978 metais (Liontos, Lynn Balster 1992), ir vėliau ją išplėtojo Bernard Bass ir kiti.

Šio vadovavimo stiliaus atstovai yra tikri lyderiai, kurie įkvepia savo komandą. Transformaciniai vadovai yra labai pastebimi ir praleidžia daug laiko komunikuodami. Jie nebūtinai

⁹ J. Kasiulis, V. Barvydienė „Vadovavimo psichologija“

¹⁰ Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje, L. Pakalkaitė, Vadovo pasaulis 2006

prisiima didžiąją vadovavimo dalį, kadangi jie yra linkę deleguoti atsakomybę savo komandos nariams. Nors jų entuziazmas dažnai yra užkrečiantis, bet jie turi būti palaikomi "detalių žmonių".

Transformacinis vadovavimas pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Tokio vadovo tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų.¹¹

Daugelyje organizacijų ir transakcinis, ir transformacinis vadovavimas yra būtini. Transakciniai vadovai garantuoja, kad rutininis darbas bus padarytas patikimai, tuo metu transformaciniai lyderiai prižiūri iniciatyvas, kurios prideda vertę.

Transformacijos lyderis yra toks, kuris priverčia savo komandą būti efektyvia ir efektinga. Komunikacija yra pagrindas tikslo pasiekimui, sutelkiant grupę galutiniam pageidaujamam rezultatui ar tikslo pasiekimui. Transformaciniai lyderiai susitelkia ties dideliais darbais, jie turi būti apsupti žmonių, kurie rūpinasi detalėmis. Lyderis visada ieško naujų idėjų, kurios gali būti perkeltos į organizaciją, kad pasiektų kompanijos viziją.

Transformacinis vadovas pastoviai ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų, tikėtų ir siektų bendrų tikslų, jaustų atsakomybę ir svarbą atliekant darbą. Tai skatina juos neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai organizacijai.

Transformaciniui vadovavimui būdinga:¹²

- *Charizma*: perteikia viziją ir misiją, sustiprina pasididžiavimo jausmą, pelno pagarbą ir pasitikėjimą.
- *Įkvėpimas*: kelia darbuotojams didelius lūkesčius, sutelkia jų jėgas naudodamasis simboliais, paprastai perteikia sudėtingus ir svarbius tikslus.
- *Stimuliavimas*: skatina racionaliai mąstyti ir atidžiai spręsti problemas, remiasi požiūriu, kad bet kuri problema yra išsprendžiama, atkreipia darbuotojų dėmesį į visiškai naujus senų problemų sprendimo būdus.
- *Individualus požiūris*: domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria, ugdo.

Remdamasis daugelio tyrimų rezultatais, B. M. Bassas tvirtina, kad transformacinį vadovavimą pasirinkę vadovai yra vertinami kaip "geresni ir efektyvesni lyderiai". Transformaciniai vadovai pasiekia geresnių savo veiklos rezultatų.

Transformacinio vadovavimo šalininkai geriau sutaria su savo vadovais ir atneša organizacijai daugiau naudos. Darbuotojai dėl tokio vadovo labiau stengiasi nei dėl transakcinio vadovo.

¹¹ J. Kasiulis, V. Barvydienė „Vadovavimo psichologija“

¹² Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje, L. Pakalkaitė, Vadovo pasaulis 2006

Transformacinis vadovavimas turi įtakos visai organizacijos veiklai. Originaliai mąstantis, naujoves propaguojantis vadovas sutelkia žmones siekti bendro tikslo, įgyvendinti netgi sunkiai įsivaizduojamas, grandiozines idėjas, ieškoti naujų organizacijos vizijos įgyvendinimo būdų.

Situacinis vadovavimas (Joseph Praveen Kumar, Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008). Kai efektyvus sprendimas yra būtinas, patyręs ir kompetentingas vadovas netaiko vieno vadovavimo stiliaus, tokio kaip transakcinis ar transformacinis. Praktikoje, paprastai nėra lengva pritaikyti vieną, konkretų metodą. Situacijos vadovas yra lyderis, kuris naudoja skirtingus vadovavimo stilius priklausomai nuo situacijos ar pavaldinių tipo. Vadovavimo stilių dar gali nulemti ir santykiai tarp vadovo ir pavaldinių.

Nėra vieno "teisingo" būdo vadovauti tinkančio visoms situacijoms. Kad pasirinktumėte efektyviausią metodą reikia išsiaiškinti:

- Komandos įgūdžio ir patirties lygmenį
- Atliekama darbas (rutiniškas ar naujas ir kūrybiškas)
- Organizacinę aplinką (stabili ar radikaliai kintanti, konservatyvi ar drąsi)

Yukl (1989) identifikavo šešis kintamuosius, kurie lemia stiliaus pasirinkimą:

- Pastangos: motyvacija ir įdėtos pastangos.
- Sugebėjimai ir vaidmens aiškumas: pavaldinių žinojimas ką daryti ir kaip tai padaryti.
- Darbo organizavimas: darbo ir išteklių panaudojimo struktūra.
- Bendradarbiavimas ir darna: grupės sugebėjimas dirbti išvien.
- Ištekliai ir parama: prieinamumas prie įrankių, medžiagų, žmonių, ir t. t.
- Išorinė koordinacija: reikalingumas bendradarbiauti su kitomis grupėmis.

Kiti šaltiniai išskiria tris faktorius, kurie įtakoja vadovavimo stiliaus pasirinkimą¹³:

- Vadovo kvalifikacija. Kokia jo asmenybė, kokias žinias, vertybes, etiką ir patirtį jis turi. Kas jo nuomone atitinkamoje situacijoje būtų geriausia?
- Darbuotojų prižiūrėjimas. Darbuotojai yra individai su skirtingomis asmenybėmis ir kvalifikacijomis. Vadovavimo stilius skirsis nuo pavaldinių, priklausomai nuo to, į kokią valdymą jie reaguoja geriausiai.
- Kompanija. Tradicijos, vertybės, filosofija ir kompanijos interesai įtakos kokią vadovavimo metodą pasirinks vadovas.

Geras vadovas savaime persiorientuos tarp stilių atsižvelgdamas į žmones, su kuriais tenka dirbti, bei į darbą, kurį reikia atlikti.

Pagal P. Hersey ir K. Blanchard teoriją, vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą elgesio stilių. Brandos

¹³ http://www.essortment.com/all/leadershipstyle_rnq.htm

lygis atspindi sugebėjimą sėkmingai dirbti ir norą prisiimti atsakomybę už savo elgesį. Pagal šią teoriją galimi tokie vadovo elgesio būdai: įsakymas, įtikinimas, dalyvavimas, delegavimas.

Įsakymas – vadovui tenka daug nurodinėti ir mažai remti, nes žemas pavaldinių brandumo lygis rodo, kad jie nesugeba atlikti užduočių ir nenori imtis atsakomybės. Bendravimas su pavaldiniais yra instinktyvus.

Įtikinimas – taikomas tuomet, kai darbuotojų brandumo lygis yra tarp žemo ir vidutinio, t.y. kai pavaldiniai dar nesugeba atlikti užduoties, bet nori imtis atsakomybės. Šiuo atveju vadovui tenka apibrėžti užduotis ir kontroliuoti jų atlikimą. Jis turi įtikinamai pateikti užduotį ir būti pasirengęs galimam pasipriešinimui, į kurį reikėtų reaguoti nuolaidžiai, t.y. daugiau remti, stengtis užmegzti glaudesnę asmeninę kontaktą.

Dalyvavimas – šis stilius taikomas tuomet, kai pavaldinių brandumo lygis yra tarp vidutinio ir aukšto. Tokioje situacijoje vadovui tenka mažiau nurodinėti, o daugiau remti, nes pavaldiniai jau sugeba atlikti užduotis, bet dar nėra pasirengę imtis atsakomybės. Vadovas, dirbdamas tokiu stiliumi, kartu su darbuotojais aptaria užduotį ir priima sprendimą.

Delegavimas – šiam stiliui būdingas aukštas pavaldinių brandumo lygis, o tai reiškia jų sugebėjimą ir norą imtis užduoties įvykdymo atsakomybės. Šiuo atveju vadovas nesikiša į pavaldinių darbą ir nesistengia palaikyti gerų santykių ar kelti motyvaciją, kuri ir taip aukštoka. Tokiu atveju įgaliojimus galima perleisti darbuotojams.

Kiekvienas vadovas yra savita asmenybė, tad ir jo vadovavimo stilius yra unikalus. Vieni vadovai mėgsta demokratiją, kiti griežtą ir formalų bendravimą. Nepaisant jų vadovavimo stiliaus geram lyderiui svarbu turėti viziją, imtis iniciatyvos ir savo darbu rodyti pavyzdį savo pavaldiniams.

Pasirinkdami savo vadovavimo stilių vadovai turi gerai pažinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, kad pasirinktu stiliumi kiek galima labiau minimizuotų savo silpnąsias puses. Tik nedaugelis vadovų visiškai atitinka vadovėliuose aprašomą "gero vadovo" standartą. Tačiau didžiąjai daliai sėkmingų lyderių būdingi tam tikri transformacinio vadovavimo ypatumai, nors kartais jie elgiasi ir autokratiškai: jie turi charizmą, pasitikėjimą savimi, stengiasi su kiekvienu pavaldiniu elgtis asmeniškai, nors tuo pačiu jie griežtai apibrėžia darbuotojų užduotis ir apdovanojimus. Jie nustato pakankamai aukštus tikslus bei veiklos standartus, taip stengdamiesi, kad darbuotojai stengtųsi įveikti kuo daugiau iššūkių. Sėkmingi vadovai keičia organizacijos kultūrą, o ne prisitaiko prie jos.

Dauguma vadovų elgsenos tyrinėtojų mano, kad kiekvienas vadovas turi savo savitą valdymo stilių. Todėl kartais greičiau gali būti pasirinktas pats vadovas, priklausomai nuo to, koks vadovavimo metodas bus reikalingas tuo metu organizacijoje: ar struktūrinis, pertvarkant organizacijos struktūrą, ar žmogiškasis, siekiant pagerinti santykius kompanijos viduje ar kt.

Apibendrinant vadovavimo metodų įvairovę galima teigti, kad išskirti šie vadovavimo būdai ir stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalusis, biurokratinis, charizmatinis, į santykius orientuotas, į užduotį orientuotas, transakcinis, transformacinis, situacinis vadovavimas.

2.2. Vadovų ugdymas. „Koučingas“.

Geriausias būdas išmokyti vadovą vadovauti – sudaryti sąlygas mokytis iš sėkmingų aukštesnio lygio vadovų. Daugumai geriausių lyderių didžiulę įtaką jų karjeros pradžioje turėjo pirmieji vadovai. Žemesnio lygio ar jauni vadovai yra linkę kopijuoti aukštesnio lygio ar vyresniųjų stilių.

Organizacija turėtų remti vadovus, kurie nebijo priimti drąsių sprendimų ir imtis rizikos.

Naujoviškas vadovavimas nėra panacėja. Ne visuomet transakcinis vadovavimo stilius yra pats idealiausias. Priešingai, kartais autoritarinio vadovavimo stiliaus pasirinkimas gali būti pats optimaliausias variantas.

Tyrimai rodo, kad vadovai besimokydami gali išmokti net ir tokio dalyko kaip charizma. Vieni tyrinėtojai laiko charizmą įgimta mistine galia, kiti nepaisant šio įsitikinimo, mano, kad jos galima išmokti ir jos būtinai turi būti mokoma.

Vienas iš sėkmingiausių vadovų ugdymo priemonių yra išsami apklausa ir jos analizė, dar vadinama 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimu. Šio tyrimo metu vadovui pateikiamas išsamus standartizuotas lyderio kompetencijų aprašymas, kuris parengiamas apklausus jo aukštesnį vadovą (jei toks yra), kolegas ir pavaldinius. Šalia dar gali būti pateikiama ir duomenys apie jo pavaldinių pasitenkinimą darbu, motyvaciją, nuomonę apie organizacijos efektyvumą.

Taipogi naudojamas ir toks vadovų ugdymo metodas kai nagrinėjamos mėgstamo, sektino lyderio savybės. Analizuojamas sėkmingo lyderio elgesys, pagal kurį suformuojamas savitas vadovavimo stilius, kuris aptariamas su kolegomis.

J.M. Kouzes ir Barry Z. Posner remdamiesi geriausiais vadovavimo pavyzdžiais nustatė penkis dažniausiai taikomus metodus, kurių sudėtinė dalis yra elgsena, kuri gali būti vadovavimo mokymosi pagrindu.

2 lentelė

Penki vadovavimo metodai ir dešimt įpareigojimų

| METODAS | ĮPAREIGOJIMAS |
|------------------|--|
| Modeliuoti kelią | 1. Išsiaiškinti asmenines vertybes ir prabilti. |
| | 2. Rodyti pavyzdį, savo elgesiu patvirtinant bendras vertybes. |

| METODAS | ĮPAREIGOJIMAS |
|--------------------------------|--|
| Priimti išbandymo iššūkį | 3. Sukurti ateities viziją su įdomiomis kilniomis galimybėmis. |
| | 4. Patraukti kitus žmones drauge realizuoti bendros vizijos siekį. |
| Įkvėpti bendros vizijos siekį | 5. Dairytis galimybių, ieškant novatoriškų permainų, plėtros ir tobulėjimo būdų 6. Eksperimentuoti ir rizikuoti, nuolat siekiant mažų pergalių ir mokintis iš klaidų. |
| Įtraukti į veiklą kitus žmones | 7. Skatinti bendradarbiavimą, iškeliant bendrus tikslus ir puoselėjant pasitikėjimą. |
| | 8. Ugdyti savarankiškumą, dalinantis valdžia ir atsakomybe. |
| Nuoširdžiai padrašinti | 9. Pripažinti darbuotojų indėlį, įvertinant individualias pastangas. |
| | 10. Iškilmingai paminėti reikšmingus įvykius ir pergalės ir šitaip ugdyti bendrumo jausmą |

Šaltinis: J.M.Kouzes; B.Z.Posner. Iššūkis vadybai

Žinios yra raktas į sėkmę. Tačiau "koučingo" (angl. coaching) specialistai ragina ne tik kaupti žinias, bet ir jomis naudotis.

Pasak Dariaus Čibonio, tai metodikos, padedančios žmogui išsigryninti tikslus ir pačiam rasti jų įgyvendinimo būdą. Kartu tai ir bendravimo kultūra ar net gyvenimo būdas. Svarbiausia sąlyga – tikėti, kad aš ir žmonės aplink turi pakankamai vidinio potencialo pasiekti daugiau nei pasiekėme iki šiol.¹⁴

„Koučingas“ laikomas psichologijos, vadybos bei trenerystės mišiniu. Vadovo, besiremiančio „koučingu“ tikslas – padėti įmonės darbuotojams didinti ir išnaudoti savo potencialą, siekiant asmeninių bei įmonės tikslų.

„Koučingas“ yra menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam. (Downey, 2008, p.34). Jis susijęs su pačiu individu, santykiu tarp individo bei jo darbinės užduoties ir konteksto, kuriame viskas vyksta.

Kilbergas „koučingą“ apibūdina kaip santykį tarp kliento, kuris turi valdymo galią bei tam tikrą atsakomybę organizacijoje ir konsultanto, kuris naudoja įvairias elgesio technikas ir metodus,

¹⁴ <http://litas.lt/verslui/karjera/jei-nezinome-kur-einame-tai-ir-kelio-nerasime/>

kad padėtų klientui pasiekti užsibrėžtų tikslų bei pagerintų jo ar jos profesinį atlikimą ir asmeninį pasitenkinimą. (Kilburg, 2000, p. 67).

Apibendrinant galima teigti, kad „koučingas“ yra kliento, kuris siekia tobulinti įgūdžius bei išnaudoti savo potencialą ir „koučerio“ bendradarbiavimas.

„Koučingo“ pasirodymas prieš keliasdešimt metų buvo atsakas neveiksmingoms metodikoms. Visi stengiasi sukaupti kuo daugiau žinių, tačiau praktikoje jų nepritaiko. „Koučingas“ siekia išnaudoti sukauptą informaciją įgyvendinant tikslus. Tuo pačiu ši metodika neneigia ir kitų stilių naudoti, nes sukauptos žinios padeda siekti geresnių rezultatų.

Terminas „coach“ yra kilęs 15-ajame amžiuje Kocs kaime, Vengrijoje, kuriame buvo sukonstruoti pirmieji transportavimo vežimai. Jų paskirtis buvo pervežti žmones iš ten kur jie buvo į vietovę, kurią jie norėjo pasiekti. (Underhill B.O., McAnally K., Koriath J.J. p.7, 2007). Panašiai ir šiais laikais „koučeriai“ padeda lyderiams pasiekti naujus išsivystymo ir efektyvumo lygmenis.

„Koučingo“ atsiradimo istoriją yra sudėtinga atsekti, bet plačiau šis terminas verslo pasaulyje pradėtas vartoti 1980-ųjų pabaigoje JAV. *Tomas Leonardas*, finansų patarėjas Sietle (JAV), dirbdamas pastebėjo, kad jo klientams reikalingos ne tik finansinės konsultacijos. Jiems reikėjo patarimų įgyvendinant karjeros, verslo, gyvenimo ir kitus planus. Tomas Leonardas pirmasis pavartojo terminą „coaching“ ne kaip sporto terminą. 1992 m. jis organizavo „koučingo“ institutą. Tai šiuo metu pati didžiausia organizacija, apmokanti „koučingo“ metodikos.

Maher ir Pomerantz (2003) mano, kad pagal gyvavimo ciklą „koučingas“ Jungtinėse Amerikos Valstijose pajudėjo nuo įvedimo į augimo stadiją 1990-ųjų pradžioje, kuomet buvo įkurtos „koučeriu“ mokyklos ir įvairiuose verslo žurnaluose buvo publikuojami straipsniai apie ugdomąjį vadovavimą. Kyla daug diskusijų ar JAV „koučingo“ rinka vis dar auga ar ne, tačiau Maher ir Pomerantz (2003) mano, kad „koučingas“ jau įėjo į brandos fazę.

Tuo tarpu Europoje „koučingo“ rinka yra įvedimo arba augimo stadijose ir tik keliose šalyse (pvz. Nyderlanduose) ji įžengia į brandos fazę. Tuo tarpu Lietuvoje „koučingas“ sparčiai populiarėja tik paskutiniaisiais metais.

„Koučingo“ praktika apima pozityviosios psichologijos teorijas bei praktikas, sporto metodikas, verslo vadybos bei lyderystės ugdymo mokslus. „Koučingas“ yra bendravimo būdas, asmenybės tobulinimo metodika ir vadovavimo būdas.

„Koučingo“, kaip bendravimo būdo, uždaviniai yra išmokti klausyti, klausyti ir girdėti. Pasak „koučingo“ specialisto John Whitmore, maksimalūs rezultatai pasiekiami, nes žmonės neišeikvoja savo energijos bendravimo problemoms spręsti, bet gali atsidėti rezultato siekimui.

„Koučingo“, kaip asmenybės tobulinimo metodikos, uždaviniai yra padėti atrasti, sutelkti ir panaudoti visus fizinius, dvasinius bei emocinius resursus, siekiant savo užsibrėžtų tikslų.

„Koučingo“, kaip vadovavimo būdo, uždaviniai yra padėti vadovui pasiekti suplanuotų tikslų, kai reikia deleguoti atsakomybes, kurti naujus produktus ir paslaugas, sutelkti komandą bendram tikslui, įgyvendinti strateginius pokyčius, kelti darbuotojų bei įmonės našumą. Išskirtinai geri rezultatai pasiekiami todėl, kad vadovas išmoksta panaudoti savo kolektyvo inerciją, intelektą ir energiją bendram tikslui. Tada vadovui nereikia „vežti“ visą įmonę pačiam ar dar blogiau nusimesti atsakomybę, kaltinti kitus ir stagnuoti. Manfred Kets De Vries, INSEAD universiteto profesorius, įvardina „koučingą“ kaip vieną iš efektyviausių intervencijų tokiose situacijose. (Vaidas Levickis, 2008).

Ilgalaikis 500 stambiausių JAV įmonių tyrimas pateikė išvadas, jog tiesioginio ryšio tarp vadovo išsilavinimo arba intelekto ir jo sėkmės darbe nėra. Svarbiausia yra emocinis intelektas ir vadovavimo kompetencija. Lyderystė – viena iš jų. Sėkmė darbe vis daugiau priklauso nuo to, kaip yra susikalbama su kitais žmonėmis, kiek asmeninės iniciatyvos parodoma, ar sugebama laimėti kitų žmonių palaikymą, motyvuoti juos, vesti paskui save bendro tikslo link. Lyderio kompetencijai ugdyti „koučingas“ yra vienas iš tinkamiausių įrankių.

Myles Downey išskiria lyderystės, vadybos ir „koučingo“ ciklo turinį:

1. Lyderystė:

- Pokalbiai apie organizacijos misiją, viziją, tikslus, vertybes;
- Elgesio modeliavimo vaidmuo, vertybės;
- Įkvėpimas ir motyvacija.

2. Vadyba:

- Įvertinimai;
- Individualių ir departamento tikslų nustatymai;
- Naujų priėmimo į darbą interviu;
- Asmeninių tobulėjimo planų sukūrimas;
- Projektų ir užduočių parametrų derinimas;
- Disciplininiai susirinkimai.

3. „Koučingas“:

- Pokalbiai apie tai, kaip vykdyti tikslus, planus ir t.t., suderinus su jau esamais vadybos planais;
- Nuomonės pateikimas, pasiūlymai, patarimai;
- Mokymas darbo vietoje.

„Koučingo“ specialistas ne vadovauja, o yra partneris, kuris tiki žmogaus įgimtu potencialu ir padeda pačiam pasirinkti tiesiausią kelią užsibrėžtų tikslų link. (Darius Čibonis, 2007).

„Koučerio“ funkcija – panaudojant specialias klausimų metodikas leisti klientui „atsiverti“ ir pajutus dalykus, kurie labiausiai klientą motyvuoja, jį nukreipti šia linkme. Toliau klientas

išsikelia „vežantį“ tikslą ir su specialisto pagalba sudaro planą jo pasiekimui. „Koučingo“ profesionalo darbas – stebėti pažangą, klientą palaikyti ir motyvuoti kelyje į sėkmę. (Laurynas Pečkaitis, 2008)

„Koučingo“ specialistas taiko metodikas, kurios paprastai remiasi klausimais apie perspektyvą, sprendimus, tikslus. „Koučerio“ pirminė funkcija – supratimas, o ne taisymas, gerinimas ar patarimų dalijimas. Supratimo dėka asmuo pats naujai suvokia problemą, geriau ją įsisąmonina. To pasėkoje jis gali priimti naudingesnius sprendimus.

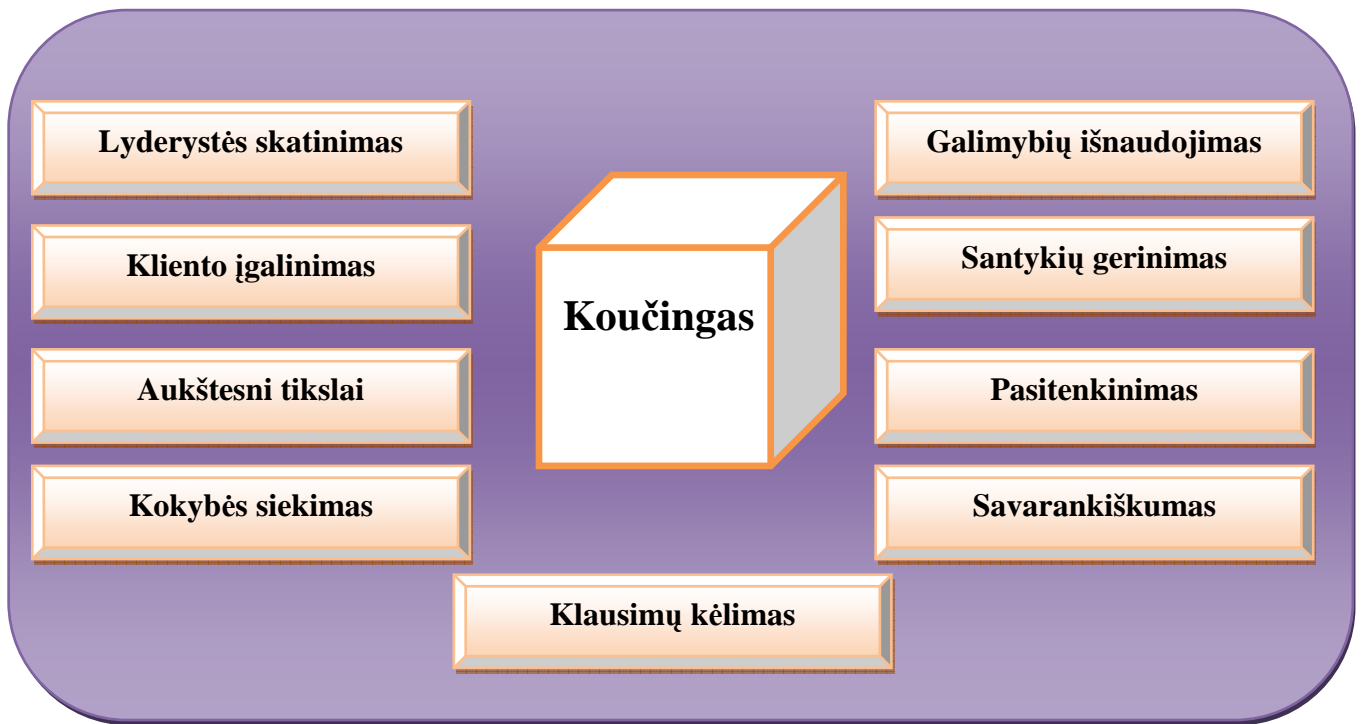
Verslo „koučingo“ specialistai skiriasi nuo mentorių ir konsultantų. Paprastai jie neatlieka šių funkcijų:

- Nesidalina savo patirtimi (kaip tai daro mentoriai);
- Nedalina patarimų (kaip tai daro konsultantai);
- Neperduoda specifinių žinių (kaip tai daro mokytojai);
- Vengia asmeninių problemų svarstymo (kaip tai daro konsultantai, psichoterapeutai ar asmeninio gyvenimo „koučeriai“).

„Koučingas“ neleidžia vienam vadovui priiminėti visų sprendimų, nuolat nurodinėti darbuotojams. Šis metodas skatina darbuotojus daugelį sprendimų priimti patiems. Tai yra naujas požiūris į motyvavimą bei lojalumą. Pavaldinius motyvuoja vadovo dėmesys, tuo didinamos pastangos įgyvendinti ne tik įmonės, bet ir jų asmeninius tikslus. Tai gerina santykius tarp vadovų ir darbuotojų, nes darbuotojai jaučiasi svarbūs, priimdinėdami sprendimus. Kitas tokios vadovavimo privalumas – sprendimai priimti bendrai visų darbuotojų, nesukelia tokio pasipriešinimo, kokio dažnai sulaukia vadovo sprendimai.

Pasak J. Dunford, R. Fawcett ir D. Bennet (2000), efektyvus darbas komandoje organizacijai duoda sinerginį efektą, kai kartu veikiant yra pasiekama daug daugiau, nei kiekvienas organizacijos narys galėtų pasiekti veikdamas individualiai.

Apžvelgus įvairių autorių teiginius apie „koučingą“, galima išskirti pagrindines jo charakteristikas (Pav 3). Šios charakteristikos būdingos „koučingui“ tiek vadovavimo srityje, tiek bet kurioje kitoje srityje.



Šaltinis: Sukurta autorės

3 pav. Pagrindinės „koučingo“ charakteristikos

Akcentuotina, jog vadovai nėra labai lankstūs savo lyderiavimo stiliaus keitime. Jiems yra sunku atsisakyti savo įprasto vadovavimo stiliaus, ypač kai jis buvo sėkmingas. Tačiau šiais laikais stabilūs tik patys pokyčiai. Dabartinė situacija reikalauja ir vadovavimo permainų.

Apibendrinat galima teigti, kad vadovai turi gebėti vadovauti ir jausti atsakomybę tiek darbuotojo, tiek organizacijos atžvilgiu. Be to, jie turi išskirti aiškius tikslus sau ir aplinkai bei padėti kitiems rasti būdus tiems tikslams pasiekti. Vadovai savo vertybėmis, elgesiu bei vidine kultūra turi būti sektinu pavyzdžiu kitiems. Būtent „koučingas“ ir yra viena iš priemonių tobulinant vadybinę veiklą.

3. „KOUČINGO” TYRIMŲ ANALIZĖ

Šiuolaikinės organizacijos vis daugiau supranta sėkmingo „koučingo“ įgyvendinimo privalumus. „Koučingas” yra laikomas svariu konkurencingumo pranašumu. Tuo pačiu metu, „koučingas” yra dar gana nauja disciplina, tad jaučiama stoka sėkmingo įgyvendinimo pavyzdžių.

Yra daug skirtingų veiklų, kurias galima vadinti „koučingu“. Ne visuomet aišku kas iš tiesų yra „koučingas“. Konsultantai, treneriai, mentoriai ir patarėjai dažnai savo darbą apibūdina kaip „koučingas“. Painiavos išvengimui Sherpa Coaching taip apibrėžė „koučingą“: reguliarius susitikimai tarp įmonės vadovo ir specialisto, kurie padeda įgyvendinti teigiamus verslo elgesio pakeitimus per apibrėžtą laiką. Šis apibrėžimas yra plačiai pripažintas. Pirmą kartą jis buvo publikuotas „Sherpa vadovas: procesų skatinamas „koučingas” (Thomson 2005). 2007m. Europos Vadybos Vystymo Fondas (European Foundation for Management Development) priėmė šį apibrėžimą, kurį naudoja visos jo narės (septyniasdešimt šalių).

„Koučingas“ šiuo metu yra vienas iš greičiausiai augančių verslo reiškinių pasaulyje. Tuo pačiu metu, beveik neegzistuoja specifinių „koučingo“ tyrinėjimų. Be to, dauguma atliktų tyrinėjimų nėra išsamūs ar objektyvūs. Visa tai apsunkina sėkmingą „koučingo“ įgyvendinimą organizacijose.

Šiame darbe, apžvelgti trys tyrimai, kurie buvo atlikti per kelis paskutinius metus.

3.1. Sėkmingo „koučingo” įgyvendinimo analizė

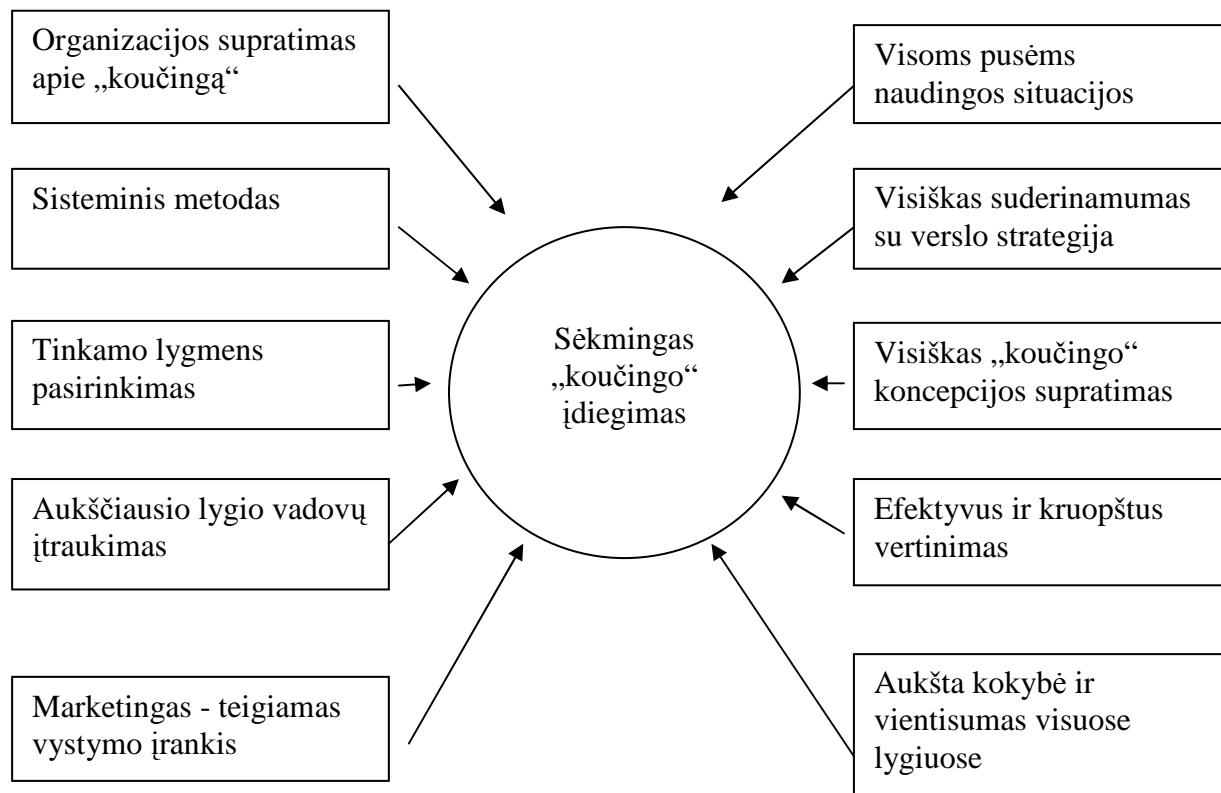
2005 metais buvo atliktas „Koučingo” Tyrinėjimo Projektas 2005, norint sužinoti pagrindinius „koučingo” programų pasisekimo faktorius ir pateikti visapusišką, struktūrizuotą vadovavimo modelį, kuris tinkamiausias „koučingo” įgyvendinimui.

Šis tyrimas apžvelgia apie 150 literatūros šaltinių bei

1. Pasaulinio „Koučingo” Tyrimą 2005 (Worldwide Coaching Survey 2005), kuriame dalyvavo 144 „koučeriai” iš 20 šalių;
2. Transatlantinį „Koučingo” Valdymo Projektą (Transatlantic Coaching Pilot Project), kuriame 19 kompetetingų „koučerių” iš Europos telefonu mokė 19-ą potencialų Rice Universiteto (JAV) studentų
3. 12 interviu su aukščiausio lygio „koučeriais”: John Whitmore, Philippe Rosinski, Katherine Tulpa/Alex Szabo (Chair/Vice Chair AC), Steve Mitten (Chair ICF), Amanda Bouch (Head of Organisational Development AC), Liz Macann (BBC), Hossam Haggag (Hilton International), Sandra Eggers (DaimlerChrysler), Andreas

Steiner (Pfleiderer), Christa Stienen (Metro Cash & Carry Germany), Ralf Kronig/Willi Oechsler (SAP), Bernd Runde (Police NRW)

Atlikus „Koučingo“ Tyrinėjimo Projektą 2005 buvo nustatyta 10 pagrindinių faktorių, kurie lemia geriausią „koučingo“ įgyvendinimą organizacijose:



Šaltinis: Publication of the results of the *coaching research project 2005*

4 pav. Sėkmingas „koučingo“ įdiegimas

Organizacijos supratimas apie „koučingą“. Vis dar dažnai kyla diskusijos dėl tikslaus „koučingo“ apibrėžimo. Pats „koučingas“ skirtingiems asmenims asocijuojasi su labai skirtingais dalykais, todėl prieš pradėdant jo įgyvendinimą yra labai svarbu aiškiai apsibrėžti kaip organizacijoje yra suvokiamas „koučingas“. Šis organizacijos supratimas yra būtinas, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Kiekviena įmonė skiriasi savo charakteristikomis, jos veikia skirtingose aplinkose, todėl nėra vieno „koučingo“ modelio, kuris tiktų visoms organizacijoms. Tad prieš pradėdant įgyvendinimo procesą būtina kruopščiai suformuluoti organizacijos poreikius.

Sisteminio metodo apibrėžimas. Išankstinis „koučingo“ modelio suplanavimas padeda pagerinti įgyvendinimo kokybę bei funkcionalumą.

Patyrę vadovai šį procesą pradeda nuo sisteminės, visą apimančios „koučingo“ koncepcijos, kuri apima įvairias stadijas: pasiruošimą, įdiegimą, pastovią plėtrą, palaikymą bei įvertinimą. Sąsajos tarp „koučingo“ metodo ir kitų organizacijos veiklų yra išlaikomos visose stadijose.

Sisteminis metodas reiškia išankstinį apsisprendimą bei vystymą modernios „koučingo“ koncepcijos, kuri bus pagrindas tolimesniems veiksams.

Tinkamo lygmens, kuriame „koučingas“ bus įgyvendintas, pasirinkimas. Skirtingo lygmens pasirinkimas, „koučingo“ įgyvendinimui, priklauso nuo siekiamos naudos bei nuo organizacijos imlumo lygio (žr. 4 pav.). „Koučingas“ gali būti užkrečiančiu pavyzdžiu organizacijos viduje. Tinkamai pasiruošęs vadovas gali sudominti ir įkvėpti savo pavaldinius greitesniam „koučingo“ koncepcijos įgyvendinimui.

Aukščiausių vadovų įtraukimas. Kiekvienam „koučingo“ koncepcijos įgyvendinimui būtinas aukščiausio lygio vadovų palaikymas. Tai užtikrina reikiamus išteklius bei suderinamumą su strateginiais tikslais.

Be to, rekomenduojama, kad „koučingo“ įgyvendinimas prasidėtų nuo organizacijos viršaus. Aukščiausieji vadovai, savo elgesiu, turi tapti pavyzdžiu kitiems organizacijos darbuotojams. „Koučingo“ įdiegimas iš viršaus žemyn, nuo pat pradžių suteikia patikimumo jausmą ir paskatina kitus vadovautis sukurtu modeliu.

„Koučingo“ marketingas yra teigiamas vystymosi įrankis. Vykusiu „koučingo“ marketingu gali būti laikomas įdomus koncepcijos pristatymas, pasiūlymas sudalyvauti seminare, kuriame bus pristatomos „koučingo“ esminės idėjos ir pan.

Svarbu, kad „koučingas“ būtų suprantamas kaip vadovavimas, kuris padeda vystytis, o ne kaip problemų sprendimo įrankis. Priešingu atveju „koučingas“ gali būti suprantamas kaip pagalba prastai atliekantiems savo darbo, todėl žmonėms jis bus atgrasus. Visa tai trukdys pasinaudoti „koučingo“ teikiama nauda.

Visoms pusėms naudingų situacijų kūrimas. „Koučingo“ esmė yra pasiekti maksimalų efektyvumą. Todėl yra labai svarbu sukurti situaciją, kurioje visos procese dalyvaujančios pusės turėtų naudos. Sėkmingas bendradarbiavimas yra pagrįstas abipuse pagarba ir pasitikėjimu, gerais santykiais, kuomet proceso dalyviai laiko vienas kitą partneriais, o ne konkurentais. Atsižvelgiant į tai, „koučingo“ koncepcija turi būti suformuluota taip, kad būtų suderinti visų pusių interesai bei visi iš šio bendradarbiavimo gautų naudos.

„Koučingo“ ir įmonės strategijos visiškas suderinamumas. „Koučingo“ ir įmonės strategijų suderinamumas yra būtinas. Šios strategijos turi eiti viena linkme ir „koučingo“ tikslas yra sukurti dar didesnę vertę. Priešingu atveju, šis vadovavimo būdas nepasiteisins ir vienokiu ar kitokiu būdu bus išgyvendintas iš organizacijos.

„Koučingo“ koncepcijos suprantamumo užtikrinimas. Norint „koučingą“ paversti efektyviu įrankiu, būtina supažindinti visus proceso dalyvius su pasirinktu modeliu. Tik gerai suprasdami visas procedūras darbuotojai palaikys šį vadovavimo metodą. Vadovas turi dirbti išvien su savo pavaldiniais, suteikdamas jiems išsamią informaciją apie vadovavimo metodą bei egzistuojančias taisykles.

Efektyvus ir kruopštus vertinimas. Kruopštus vertinimas yra būtinas, norint sekti pasiektus rezultatus. Tai padeda pastoviai tobulinti „koučingo“ modelį.

Tačiau vis dar nėra sukurta patikimų metodų, padedančių patikimai išmatuoti „koučingo“ rezultatus. Išmatavimus apsunkina dar ir tai, kad „koučingas“ turi tiek trumpalaikę, tiek ilgalaikę pasėkmę. Be to, jo įtaka organizacijos rezultatams nėra tiesioginė.

Visiško vientisumo ir kokybės užtikrinimas visuose lygmenyse. „Koučingas“ gali būti sėkmingai įgyvendintas tik užtikrinus modelio vientisumą ir kokybiškumą bei kad jo bus laikomasi be jokių išlygų.

Vientisumas reiškia, kad visos pusės laikosi sutartų taisyklių, nėra jokių slaptų susitarimų. Kokybė visų pirma apima gerai apsvaistytą ir suformuotą „koučingo“ koncepciją ir antra: visi proceso dalyviai turi tinkamą kompetenciją ir kvalifikaciją, kad sugebėtų kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis.

„Koučingo“ Tyrinėjimo Projektas 2005 buvo vienas pirmųjų sistemiškai apibrėžusių sėkmingo „koučingo“ įgyvendinimo faktorius. Atliekant tyrimą buvo remtasi įvairiais literatūros šaltiniais, ankstesniais tyrimais bei interviu, su vienais geriausių „koučingo“ specialistų pasaulyje.

3.2. „Koučingo“ rinka

Sherpa „Koučingo“ Apžvalga (Sherpa Coaching Survey) atliekama kiekvienais metais. Joje pateikiama vadovavimo ir „koučingo“ vystymosi seka. 2009 metais tokia apžvalga buvo atlikta jau ketvirtą kartą. Informacija buvo renkama iš „koučeriu“ ir iš juos samdančių asmenų. Šį tyrimą atliko Sherpa Coaching „koučeriu“ mokymo ir sertifikavimo organizacija Ohajuje, JAV. Apžvalgos paklaidos riba yra mažesnė nei 3 %.

3 lentelė

Dalyvių skaičius ir tyrimo paklaida

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Dalyvių skaičius | 1500 | 1292 | 800 | 550 |
| Paklaidos riba | + / - 2.58 % | + / - 2.78 % | + / - 3.5 % | + / - 4.2 % |

Šaltinis: The 2009 Sherpa Executive Coaching Survey

2009 m. tyrime dalyvavo respondentai iš JAV, Kanados ir kitų 40 šalių (pilnas sąrašas pateikiamas priede 5):

- 820 verslo „koučeriai“;
- 350 ŽI specialistai;
- 180 asmeniniai „koučeriai“;
- 100 mokytojai, konsultantai ir kiti, kurie save vadina verslo ar karjeros „koučeriais“;
- 50 besinaudojantys verslo „koučerių“ paslaugomis.

Ši *Sherpa „koučingo“ apžvalga* nuo kitų tyrimų pagrinde skiriasi šiais aspektais:

1. Apžvalgoje didžiausias dėmesys skirtas vadovų „koučingui“.
2. Apžvalga yra atliekama kiekvienais metais, todėl pagal ją galima sekti rinkos tendencijas.

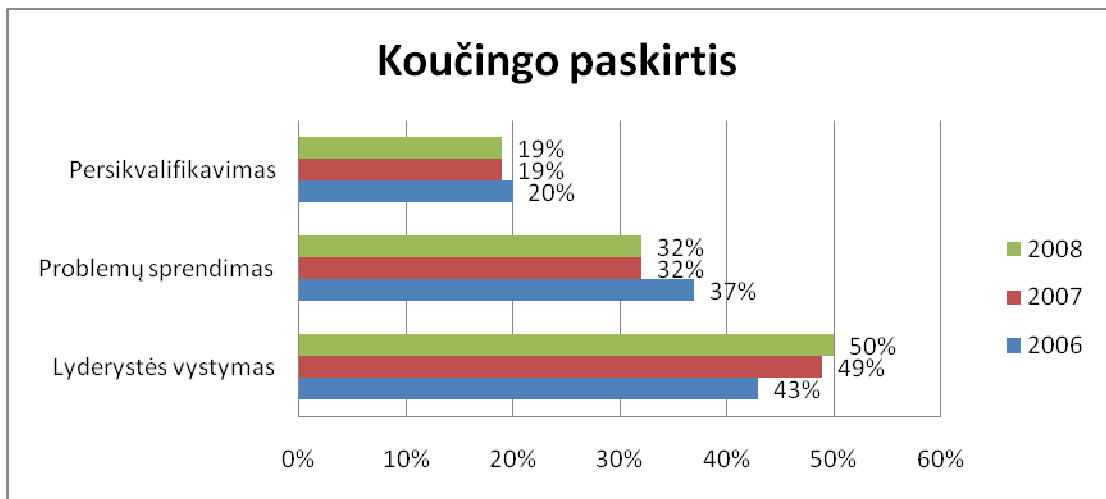
Tyrimas orientuotas į vadovų „koučingą“, tad visi duomenis yra gauti remiantis vadovų pateiktais duomenimis. Nedidelė dalis rezultatų pagrįsti ne tik verslo, bet ir gyvenimo būdo „koučeriais“.

Remiantis tyrimo rezultatai, galima teigti, kad „koučingo“ rinka stabilizuojasi. „Koučerių“, kurie dirba daugiau kaip 5 metus skaičius auga, o nauji dalyviai užima mažesniąją rinkos dalį. Tai parodo, kad „koučingo“ rinka bręsta ir joje dominuoja tie, kurie sugebėjo užimti tvirtas pozicijas, kuomet rinka tik pradėjo vystytis.

Reikšmingas ugdomojo vadovavimo vystymosi poslinkis buvo matomas 2006 ir 2007 metų apžvalgose. 2008 m. tyrimas jau rodė tik nedidelį rezultatų pasikeitimą. O 2009 m. apžvalga parodo „koučingo“ rinkos stabilizavimąsi. Tiek „koučeriai“, tiek ŽI specialistai teigia, kad „koučingas“ naudojamas lyderių vystymuisi.

Pradžioje „koučingas“ buvo naudojamas problemų sprendimui. Tai suformavo nuomonę, kad „koučeris“ reikalingas tik atsiradus tam tikroms bėdoms. Dabar „koučingas“ yra skiriamas vadovavimo vystymui ir „koučerio“ samdymas jau nereiškia problemų turėjimo, o veikiau parodo tam tikrą statusą bei padeda lyderiams atrasti didesnes galimybes.

Atliekant *Sherpa* tyrimą buvo klausiama „koučerių“, jų klientų ir ŽI specialistų kurioje srityje jų nuomonę geriausiai yra panaudojamas „koučingas“. Atsakymai parodė, kad šis metodas vis dažniau tampa vadovavimo vystymo įrankiu. Per trejus metus „koučingo“ naudojimas lyderystės vystymui pakilo nuo 43 % iki 50 %. Per tą patį laikotarpį „koučingo“ sutapatinimas su problemų sprendimo įrankiu nukrito nuo 37 % iki 32 %. Likę 19 % respondentų teigė, kad „koučingas“ yra vertingiausias žmonių persikvalifikavimui: pakilimui karjeros laiptais, perėjimui į kitas pareigas ir pan. 2009 m. duomenys patvirtino praėjusių metų rezultatus.



Šaltinis: The 2008 Sherpa Executive Coaching Survey

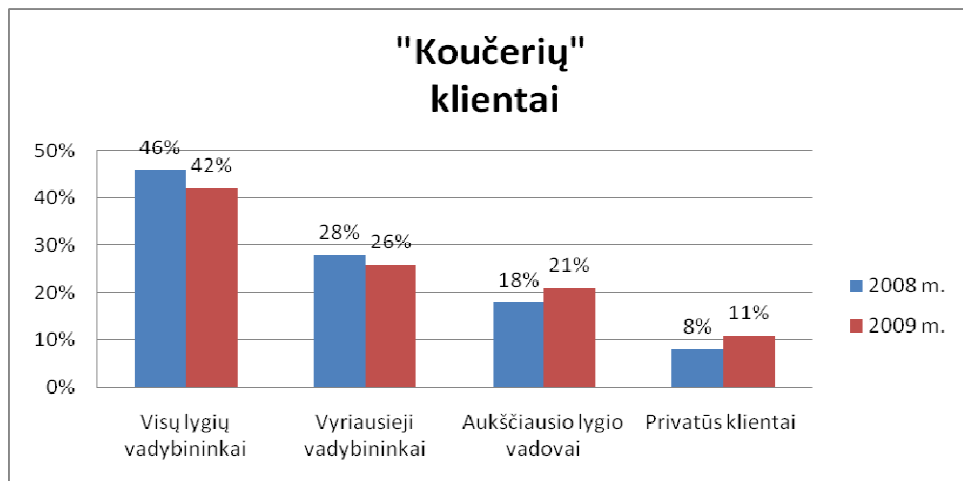
5 pav. „Koučingo“ paskirtis

Nepaisant šiuolaikinių technologijų, „koučingas“ vis dažniau artėja prie tiesioginio, „akis į akį“, kontakto. Tai liudija 2009 ir 2006 metų Sherpa Coaching atliktų apžvalgų palyginimas. 2009m. asmeninis „koučingas“ sudaro 47 %, palyginus su 40 % prieš trejus metus. 73 % (tai yra 6 % daugiau palyginus su 2006m.) „koučerių“ ir 92 % žmogiškųjų išteklių specialistų ar asmenų, besinaudojančių „koučerių“ paslaugomis, mano, kad asmeninis bendravimas yra pats efektyviausias.

Tyrimo rezultatai parodė, kad apie 40% „koučingo“ sesijų vyksta telefonu. Internetinės kameros, kurių dėka galima matyti veido mimikas ir kūno kalbą užima mažiau nei vieną procentą visos rinkos. „Koučingas“ elektroniniu paštu sudaro apytiksliai 10 %, bet jo efektyvumas vertinamas prasčiausiai.

Pagal Sherpa atliktą analizę per paskutiniuosius metus virš 40% organizacijų, samdančių „koučerus“ leidžia bet kurio lygmens vadybininkams dalyvauti „koučingo“ sesijose. Šis procentas per 2009 m. nusmuko, palyginus su praėjusiais metais, nuo 46 iki 42 proc. Tai gali būti siejama su vyraujančių ekonominiu nuosmukiu visame pasaulyje.

Tuo tarpu kita pusė samdo „koučerus“ tik vyriausiems vadybininkams ar vadovams. Ir tik mažiau apie dešimt procentų rinkos sudaro privatūs klientai.



Sudaryta remiantis 2008 ir 2009 Sherpa Executive Coaching Survey

6 pav. „Koučerių“ klientai

Sherpa tyrimas leidžia suprasti bendruosius „koučingo“ rinkos ypatumus: kaip ji pasiskirsčiusi, kokie būdai labiausiai vertinami, kokiame lygmenyje dažniausiai šis metodas taikomas. Labai svarbu, kad duomenys yra atnaujinami kasmet. Tai padeda sekti „koučingo“ rinkos pasikeitimus, kurie yra labai svarbūs, norint atlikti analizę, padedančią sėkmingai įgyvendinti „koučingą“ organizacijose.

3.3. „Koučingo“ situacija Europoje

2008 metais buvo atliktas *Europos „koučingo“ tyrimas* (European Coaching Survey), kuris pirmą kartą, metodiškai analizavo esamą „koučingo“ situaciją visoje Europoje ir atskirai kiekvienoje Europos šalyje bei srityje.

Tyrinėjimo projektas buvo inicijuotas ir atliktas Frank Bresser Consulting & Associates. Bresser Consulting yra žymus savo tarptautiniais, moderniais tyrinėjimais apie „koučingo“ įdiegimą ir tobulinimą organizacijose (pavyzdžiui „Koučingo“ tyrinėjimo projektas 2005).

Europos „koučingo“ tyrimo tikslas buvo sužinoti kokia yra dabartinė „koučingo“ situacija Europoje ir kokie yra bendrumai bei skirtumai tarp nacionalinių ir regioninių „koučingo“ rinkų Europoje.

Tyrinėjimai, kurie jau buvo atlikti anksčiau Europos „koučingą“ lietsdavo tik dalinai. Šis tyrimas pirmą kartą metodiškai ištyrinėjo Europos „koučingo“ ypatybes.

„Koučingo“ asociacijos, specialistai ir universitetai visoje Europoje buvo paprašyti užpildyti išsamią anketą apie „koučingo“ situaciją savo šalyje. (sąrašas pakviestų, dalyvavusių organizacijų pateiktas priede 6). Geografiškai, projektas aprėpė visą Europos Sąjungą ir ES šalis kandidates bei dalį ne Europos Sąjungos šalių, kurios įtrauktos į sąrašą.



- Visos 27 ES šalys
- 3 ES šalys kandidatės
- Ne ES šalys, įtrauktos į sąrašą

Šaltinis: Results of the European Coaching Survey 2007/8

7 pav. Tyrimė dalyvavusios šalys

Bendrai galima pastebėti, kad skirtingose Europos šalyse egzistuoja įvairūs „koučingo“ metodai, praktikos ir išsivystymo lygiai. Tuo pačiu metu, globalizacija vaidina svarbų vaidmenį.

Svarbu pabrėžti, kad vis dar nėra jokios oficialios statistikos apie „koučingą“ nei vienoje Europos šalyje. Todėl, dauguma gautų rezultatų gali būti laikomi tik apytiksliais duomenimis. Taigi Frank Bresser Consulting & Associates atlikta apžvalga gali suteikti tik pradinis duomenis apie „koučingą“ visoje Europoje ir atskiroje šalyje ar srityje, bet ji negali būti laikoma absoliučiai teisinga ir nepriekaištinga.

Europoje galima pastebėti aiškų vakarų-rytų, ir mažiau pastebimą šiaurės-pietų pasidalijimą pagal „koučingo“ išsivystymo lygį. Angliškasis regionas, Europos bendrijos šalys-įkūrėjos ir Skandinavija turi aukšto lygio „koučingo“ rinkos lygį. To paties negalima pasakyti apie Viduržemio jūros regiono sritį, o buvusiam komunistiniam regionui tai iš viso nebūdinga. Tačiau, net ir to paties regiono, skirtingų šalių „koučingo“ išsivystymo lygis gali žymiai skirtis.

Taigi, iš tikrųjų, vis dar nėra nuoseklaus Europos „koučingo“ paveikslo. Vis dar dominuoja įvairovė. Todėl, negalima apibūdinti vientiso Europos „koučingo“ modelio.

Neabejotina, kad „koučingas“ šiuo metu yra sparčiai besiplėtojantis vadovavimo būdas visoje Europoje: asmeninis „koučingas“ sparčiai vystosi 15 ES šalių, dar 9 ES šalyse šis metodas yra įvedimo fazėje. Tik dvejose ES šalyse (Estija, Latvija), „koučingas“ yra vis dar vystymosi tarpsnyje. Ir tikrai vienoje ES šalyje (Nyderlandai) „koučingo“ rinka jau pradeda pasiekti brandą.

Pasak Europos „koučingo“ apžvalgos Europos Sąjungoje apytiksliai yra 16 000-18 000 verslo „koučerių“. Visame pasaulyje jų yra apie 50 000.

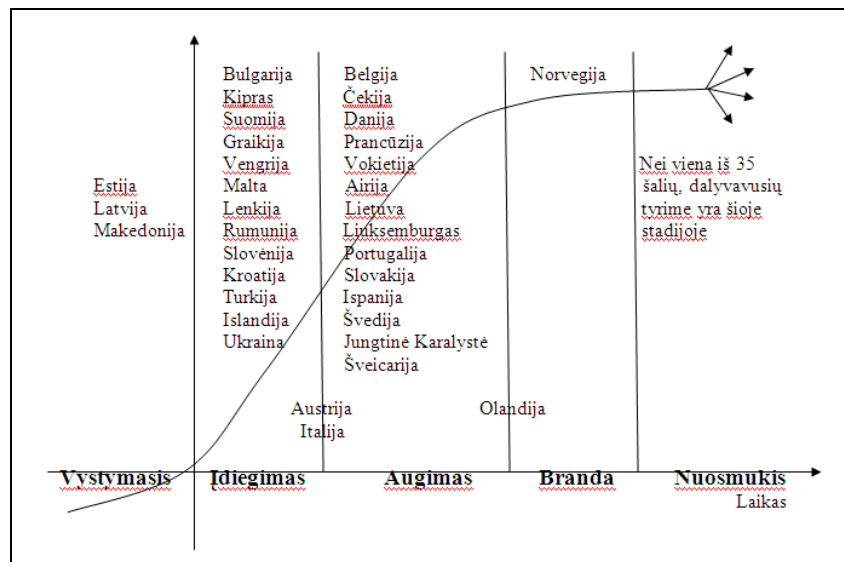
Išskirtinai atrodo Jungtinė Karalystė ir Vokietija, kuriose gyvena beveik 30% visų ES gyventojų, tačiau šiose šalyse dirba daugiau kaip 70% visų ES „koučerių“. Jungtinėje Karalystėje (kartu su Airija), apytiksliai yra 7 500 verslo „koučerių“, tai vidutiniškais paskaičiavimais būtų 1 verslo „koučerių“ 8 000 gyventojų. Tai yra pats didžiausias „koučerių“ tankumas visoje Europos Sąjungoje. Vokietijoje, apytiksliai yra 5 000 verslo „koučerių“, o tai maždaug būtų 1 „koučerių“ 16 500 gyventojų. Trečioje vietoje yra Prancūzija, kurioje yra daugiau nei 1 000 „koučerių“ (arba apytiksliai vienas „koučerių“ 64 000 gyventojų).

Trijose ES šalyse kandidatėse (Kroatija, Makedonija, Turkija) „koučingas“ yra vis dar įvedimo stadijoje su apytiksliai 50 profesionalių verslo „koučerių“. Už ES ribų situacija nėra vienalytė: pavyzdžiui, Rusijoje ir Ukrainoje „koučerių“ skaičius yra nepaprastai mažas, tuo tarpu Norvegijoje (200), Šveicarija (300-500) „koučingas“ yra labai aukšto išsivystymo lygio.

Toliau nurodomi faktai aiškiai parodo „koučingo“ įvairovę Europoje.

- 12 iš 27 ES šalių (visoje Vakarų / Šiaurės Europoje) „koučingas“ yra paprastai priimamas ir naudojamas kaip verslo įrankis. 11 Europos Sąjungos šalių tai nėra priimtina (tai taip pat teisinga ir trims ES šalims kandidatėms). Likusiose 4 šalyse dėl šio klausimo vis dar neapsispręsta.
- 11 ES šalių, profesionalus asmeninis verslo „koučingas“ yra toli pažengęs link tapimo tikra profesija, su savo akreditavimu, etikos kodeksu ir t.t. (10 ES šalių to vis dar nėra; 6 ES šalys neapsisprendusios).
- 5 ES šalyse vyrauja tiesioginis „koučingo“ metodas. 9 ES šalyse dominuoja netiesioginis metodas. (13 šalių nėra dominuojančio modelio)
- „Koučingo“ kultūros sąvokos yra gana gerai žinomos ir plačiai naudojamos 10 ES šalių; 12 ES šalių tai yra dar menkai žinoma arba nežinoma apskritai nieko. (5 šalys yra tarpinė padėtyje)
- Priklausomai nuo kiekvienos šalies, egzistuoja labai daug skirtingų vietinių savybių ir būdų kaip „koučingas“ yra pristatomas bei suprantamas.

Taigi, iš tikrųjų, vis dar nėra nuoseklus Europos „koučingo“ paveikslo. Tuo pačiu drąsiai galima teigti, kad „koučingas“ vis labiau populiarėja visoje Europoje



Šaltinis: Results of the European Coaching Survey 2007/8

8 pav. „Koučingo“ išsivystymo stadijos

Asmeninio „koučingo“ gyvenimo ciklas yra augimo stadijoje 15 šalių. Dar 9 ES šalyse jis yra įvedimo fazėje ir, dvejose ES šalyse (Estija, Latvija) „koučingas“ vis dar yra vystymosi fazėje. Ir tik tai vienoje ES šalyje (Nyderlandai) „koučingo“ rinka jau pradeda pasiekti brandą. Nei vienoje, iš tyrime dalyvavusių 35 Europos šalių, „koučingas“ nėra smukimo stadijoje.

Europos „koučingo“ tyrimas apžvelgęs bendrą „koučingo“ padėtį Europoje, palygino ir būklę kiekvienoje, tyrime dalyvavusioje šalyje:

- **Jungtinė Karalystė ir Vokietija**

Šiose abejose šalyse „koučingas“ yra labai išvystytas. Tačiau, yra įdomūs skirtumai, susiję su „koučingo“ organizacijomis.

Jungtinėje Karalystėje yra tik tai kelios (apie 6) profesionalios organizacijos, iš kurių pačios svarbiausios yra IAC (International Association of Coaching), ICF (International Coach Federation) ir EMCC (European Mentoring and Coaching Council). Vokietijoje, priešingai, galima rasti didelį skaičių „koučingo“ asociacijų (vien tik tai didžiausiųjų yra daugiau kaip 20). Čia vyksta arī konkurencija ir pavyko įgyvendinti vos kelis sėkmingus bendradarbiavimo projektus.

Vokietijoje „koučingo“ rinka yra pastoviai kintanti ir besiplėtojanti: senasis tiesioginis „koučingo“ stilius jau nebegali būti laikomas visiškai tiesioginiu; jis yra tarpiniame variante tarp tiesioginio ir netiesioginio stiliaus.

- **Prancūzija, Italija, Nyderlandai, Belgija, Liuksemburgas**

Visose Europos ekonominės bendrijos šalyse-įkūrėjose (tame tarpe ir Vokietijoje) „koučingas“ yra gerai išvystytas. Prancūzija su apytiksliai 1000 „koučerių“ ir Italija su 700-1000 „koučerių“ yra atitinkamai trečioje ir ketvirtoje vietoje Europoje pagal „koučerių“ skaičių.

Vis tik, ir tarp šių šalių yra skirtumų. Nyderlanduose „koučingo“ vystymosi ciklas pasiekė brandą. „Koučingas“ yra plačiai priimtas ir naudojamas kaip verslo įrankis Prancūzijoje, Italijoje, Nyderlanduose ir Belgijoje, tačiau Liuksemburgas šiais aspektais atsilieka.

Belgijoje ir Prancūzijoje vyrauja netiesioginis „koučingo“ metodas, o kitose šalyse yra tiesioginio ir netiesioginio stiliaus mišinys. „Koučingo“ kultūros sąvoka yra plačiai žinoma ir dažnai naudojama Nyderlanduose, Liuksemburge ir Prancūzijoje, mažiau paplitę Italijoje ir visai nepasklidę Belgijoje.

- **Ispanija, Portugalija, Graikija, Malta, Kipras, Turkija**

Viduržemio jūros šalių regione bei Portugalijoje egzistuoja dvejopa situacija. Ispanijoje ir Portugalijoje „koučingas“ yra plačiai priimtas ir plačiai naudojamas kaip verslo įrankis. Graikijoje, Kipre, Maltoje ir Turkijoje situacija yra priešinga (pvz. net neegzistuoja „koučingo“ organizacijų). Ispanijoje ir Portugalijoje „koučingas“ yra vystymosi fazėje.

Šias šalis sieja tai, kad jose „koučingo“ kultūros sąvoka yra mažai žinoma ir naudojama. Be to, Viduržemio jūros šalių regione vyrauja mažas „koučerių“ skaičius. Tai taipogi teisinga ir Portugalijai (30), kur yra nedaug, bet pakankamai stiprių, kompetentingų „koučerių“ grupė.

Graikijoje ir Portugalijoje vyrauja labiau tiesioginis „koučingo“ stilius, Kipre, Turkijoje ir Maltoje plačiau paplitęs netiesioginis stilius. Ispanijoje nėra vieno vyraujančio stiliaus.

- **Danija, Švedija, Norvegija, Suomija, Islandija**

Atsižvelgiant į „koučingo“ esmę, dažnai teigiama, kad skandinavų kultūra yra artimiausia ir labiausiai suderinama visoje Europoje. Atlikta Europos „koučingo“ apžvalga tai nei patvirtina, nei paneigia. Iš tiesų, „koučingas“ yra plačiai priimtinas ir naudojamas kaip verslo įrankis Švedijoje, Danijoje, Norvegijoje ir Suomijoje. Tai mažiau priimtina Islandijoje, kur „koučingas“ tik pradeda savo vystymosi etapą. „Koučerių“ skaičius ir tankumas yra pakankamai dideli Skandinavijoje, tačiau šie duomenys nėra tokie aukšti kaip vidurio Europos (Švedijoje apytiksliai yra 500 „koučerių“; Norvegijoje - 200; Danijoje - 50; Suomijoje - 100; Islandijoje - 10).

Norvegijoje „koučingo“ gyvavimo ciklas pasiekė brandą, tuo tarpu Švedijoje ir Danijoje yra augimo stadijoje, o Suomijoje ir Islandijoje jis yra įdiegimo fazėje. „Koučingo“ kultūros sąvoka yra gana gerai žinoma ir plačiai naudojama Švedijoje, Danijoje ir Norvegijoje, tuo tarpu Suomijoje ir Islandijoje ši sąvoka nėra plačiai paplitusi.

Įdomu tai, kad šiose šalyse nėra vieno dominuojančio metodo. Islandijoje, Danijoje ir Suomijoje labiau populiarus yra netiesioginis stilius, o Švedijoje ir Norvegijoje vyrauja tiesioginio ir netiesioginio stilių mišinys.

- **Rytų Europa (buvusios komunistinės šalys)**

Suirus sienoms, „koučingas“ pamažu pradėjo diegtis postkomunistinėse šalyse. Iš vienos pusės, toks vėlyvas susipažinimas su „koučingu“, yra didelis trūkumas, nes šios šalys neturėjo jokio

supratimo bei patirties šioje srityje ir joms prireiks nemažai laiko, kol jos pasivys kitas šalis. Iš kitos pusės, tai yra privalumas, kadangi jos galėjo mokytis iš geriausių pasaulio praktikų, nedarant kitų šalių jau praeitų klaidų. Taip šios šalys, besiremdamos kitų šalių patirtimi, gali greičiausiai pasiekti trokštamų rezultatų.

Nors „koučingas“ padarė didelę pažangą Rytinėje Europoje, tačiau šio regiono šalys vis dar smarkiai atsilieka nuo vakarų Europos šalių. Nei vienoje iš tyrinėtų šalių (Lenkija, Čekija, Slovakija, Vengrija, Rumunija, Bulgarija, Lietuva, Estija, Latvija, Slovėnija, Kroatija, Makedonija, Rusija ir Ukraina) „koučingas“ šiandien nėra plačiai priimtinas ir naudojamas kaip verslo įrankis. Postkomunistinėse šalyse dirba apytiksliai 3-4% (500-700 „koučeriu“) iš visų maždaug 17.000 ES „koučeriu“ (nors jų gyventojai sudaro apytiksliai 20% visų ES gyventojų).

Tačiau „koučingas“ pastoviai progresuoja ir plėtojasi, ypatingai Čekijoje, Slovakijoje ir Lietuvoje. Šiose trijose šalyse „koučingas“ yra augimo stadijoje ir pakankamai plačiai priimamas ir naudojamas kaip verslo įrankis.

Išskyrus šias išimtis, rytų Europos šalyse „koučingas“ turi nueiti ilgą kelią, kad pasivytų vakarų Europą. Bulgarijoje, Vengrijoje, Lenkijoje, Rumunijoje, Slovėnijoje, Kroatijoje ir Ukrainoje „koučingas“ yra vis dar įvedimo stadijoje. Estijoje, Latvijoje, Makedonijoje jis dar yra besivystymo fazės.

Rytų Europoje „koučingo“ rinka susiduria su panašiomis problemomis ir iššūkiais, kuriuos dauguma Vakarų Europos šalių jau praėjo praeityje:

- Supratimo stoka apie tai kas yra „koučingas“, kokia jo nauda ir ko reikia norint tapti profesionaliu „koučeriu“
- Nėra aiškaus skirtumo tarp „koučingo“, konsultavimo, mokymo
- Didelis poreikis išsamesnės informacijos
- „Koučingo“ standartų ir organizacijų stoka
- Profesionalių „koučingo“ mokymų stoka
- Sunku rasti klientus bei pradėti dirbti rinkoje, kuri dar tik besikuria
- Problemos dėl kultūrinių barjerų
- Klaidingas „koučingo“ termino vartojimas

- **Airija**

Airijoje yra didžiausias „koučeriu“ tankumas visoje ES, neskaitant Jungtinės Karalystės (viso yra 500 „koučeriu“ arba 1 verslo „koučeris“ tenka 8000 gyventojų). „Koučingas“ yra plačiai priimtinas ir naudojamas kaip verslo įrankis, bet vis dar plėtojasi. Be profesionalių „koučingo“ asociacijų, dar buvo įkurtas „Koučeriu“ Vystymo Tinklas, kurio tikslas – „koučeriu“ akreditacija bei nacionalinės išsivystymo struktūros palaikymas.

Airijoje dominuoja tiesioginis „koučingo“ metodas, o pirmenybė teikiama asmeniniam „akis į akį“ „koučingui“.

- **Austrija ir Šveicarija**

Austrija ir Šveicarija turi kaip kurių panašumų su Vokietija. Tačiau egzistuoja ir daugybė skirtumų tarp šių dviejų šalių. „Koučingas“ yra plačiai priimtinas ir naudojamas kaip verslo įrankis Šveicarijoje; Austrijoje tai dar nėra paplitę. „Koučingo“ organizacijų yra tiek vienoje, tiek kitoje šalyje, tačiau Austrijoje šios organizacijos nėra labai gerai žinomos. „Koučingas“ Šveicarijoje sparčiai plėtojasi, tuo tarpu Austrijoje jis dar tik yra pradinėje vystymosi stadijoje. Šveicarijoje yra apie 300-500 „koučeriu“, tuo tarpu Austrijoje yra tik 50.

Apžvelgus tyrimo rezultatus, galima pasakyti, kad „koučingo“ prigimtis Europoje yra charakterizuojama šiais požymiais:

- a) Egzistuojančių „koučingo“ metodų įvairovė

Europoje egzistuoja daugybė skirtingų „koučingo“ metodų. Be to, kiekvienoje šalyje skiriasi metodo išsivystymo laipsnis.

Vienose šalyse profesionalus „koučingas“ yra plačiai paplitęs ir naudojamas kaip verslo įrankis (pvz. Švedijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje), kitose šalyse „koučingas“ visiškai nėra pasklidęs (pvz. Maltoje, Makedonijoje). Kai kuriuose regionuose „koučingas“ dar vos tik bepradėtas vystyti (pvz. Estijoje, Latvijoje), tuo tarpu kituose Europos regionuose „koučingas“ jau yra brandos stadijoje (Nyderlanduose).

„Koučingo“ metodai skirtingose Europos šalyse gali kisti nuo tiesioginio (pvz. Graikijoje, Portugalijoje, Slovakijoje) iki netiesioginio (pvz. Islandijoje, Belgijoje, Danijoje, Jungtinėse Karalystėje). Kai kuriuose regionuose „koučingas“ jau yra toli pažengęs (pvz. Prancūzijoje, Švedijoje, Šveicarijoje, Vokietijoje, Jungtinėse Karalystėse). Kiti regionai dar labai smarkiai atsilieka (pvz. Vengrija, Ukraina).

Priklausomai nuo kiekvienos šalies skirias „koučingo“ supratimo ir pateikimo charakteristikos. Pavyzdžiui, dalyje šalių „koučingas“ gali būti pagrįstas santykiais (pvz. Švedijoje) ar emocijomis (pvz. Rusijoje). Kitose šalyse „koučingas“ telefonu yra visiškai nepriimtinas (pvz. Turkijoje, Italijoje, Airijoje). Dar kitose šalyse, norint pasiekti gerų „koučingo“ rezultatų reikia labai gerų žinių ir supratimo apie nacionalinę kultūrą bei vertybes (pvz., Portugalijoje, Norvegijoje).

Galima surasti nemažus „koučingo“ praktikos ir išsivystymo lygio skirtumus tarp to paties regiono skirtingų šalių (pvz. Skandinavija, Baltijos valstybės). Egzistuojanti situacija neleidžia kalbėti apie vientisą Europos „koučingo“ modelį.

b) Internacionalizacija ir konvergencija

„Koučingo“ ištakos į Vakarų Europą atėjo iš JAV aštuntajame dešimtmetyje. Tačiau vakarų Europoje „koučingas“ nuo to laiko buvo modifikuotas, pritaikant jį pagal vietinius poreikius įvairiose Europos regionuose ir atskirose šalyse.

„Koučingo“ metodų įvairovė suteikė daugiau galimybių ieškoti naujų pritaikymo būdų. Atvirumas, darbas išvien, pasidalijimas patirtimi leido pasinaudoti geriausiomis tarptautinėmis praktikomis.

Panaikinus sienas, „koučingas“ pamažu pradėjo pasiekti rytų Europą. Dalyje rytų šalių šis procesas yra tik ankstyvojoje vystymosi stadijoje (dažniausiai su tarptautinių „koučingo“ asociacijų palaikymu), kitose šalyse jis jau pradeda įsibėgėti bei užima svarbią vietą.

Šiandien, tarptautinės „koučingo“ asociacijos steigia savo skyrius įvairiose Europos šalyse, bet tuo pačiu metu didėja jų tarpusavio bendradarbiavimas. Tačiau, Europa vis dar neturi savo vienos oficialios Europos „koučingo“ asociacijos ir vieno bendro modelio.

c) „Koučingo“ stilius tarp JAV ir Azijos

Palyginus egzistuojančius Europos „koučingo“ metodus su JAV ir Azijoje naudojamais metodais galima teigti, kad JAV vyrauja labai individualistinis „koučingo“ metodas, kuris susitelkia ties asmens valdžia, lemiančią jo sėkmę. Priešingai nei JAV, Azijoje dominuoja labiau kolektyvinis „koučingo“ požiūris: individas apibūdina save per grupę, kuriai jis ar ji priklauso.

Šiuo metu Europoje vyrauja modeliai, kurie yra tarpiniai variantai tarp dviejų aukščiau paminėtų metodų: yra sukonzentruotas į individualią valdžią, bet tuo pačiu metu su svaria integracija į socialinį aspektą, kuris užtikrina, kad visuomet atsižvelgiama į bendruosius interesus.

Amerikos „koučingo“ stilius remiasi tiesiogine komunikacija ir atvirumu, tuo tarpu Azijoje vyrauja netiesioginis stilius. Europa ir šiuo atžvilgiu yra tarpiniame variante: „koučingo“ stilius nėra nei visiškai tiesioginis, nei netiesioginis.

Dar vienas svarbus aspektas – „koučingo“ suvokimas. JAV jis suvokiamas kaip teigiamas dalykas, kuris dažnai siejamas su prestižu. Azijoje priešingai, „koučingas“ yra suprantamas kaip korekcinė priemonė. Europoje dominuoja šių dviejų metodų derinys.

Apibendrinant šio tyrimo duomenis galima teigti, kad vis dar nėra nuoseklaus Europos „koučingo“ paveikslo. Angliškame regione, Skandinavijoje bei Europos ekonominės bendrijos šalys-įkūrėjos gali būti vertinamos kaip turinčios gerai išvystytą „koučingo“ rinką. Viduržemio jūros regionui tai nėra būdinga, o apie buvasias komunistines šalis to visiškai negalima pasakyti. Priklausomai nuo atskiros šalies „koučingo“ praktika ir išsivystymo lygis gali labai smarkiai skirtis, tačiau vyrauja viena bendra tendencija visoje Europoje: „koučingas“ yra klestinti sritis ir jo vystymasis pastoviai progresuoja.

Nors „koučingo“ nauda vis labiau suvokiama ir šis vadovavimo būdas sparčiai populiarėja vis dar nėra atlikta tyrimų, kurie tiksliai galėtų išmatuoti metodo teikiamą naudą.

4. TYRIMO METODIKA

4.1. Apklauso raštu tyrimo metodika

Siekiant nustatyti „koučingo“ pritaikymo Lietuvos organizacijose požymius, paplitimą ir svarbą pradžioje buvo išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindėjo anketos požymius, indikatoriai – anketos klausimus, pagal kuriuos bus sprendžiama apie „koučingo“ teikiamą naudą bei ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus. Todėl buvo atlikta tyrimo požymių operacionalizacija (teorinių savokų transformavimas į konkrečius tyrimo kriterijus ir indikatorius). (Žr. 4 lentelė).

4 lentelė

„Koučingo“ kriterijai ir indikatoriai

| Kriterijai | Indikatorius |
|---|---|
| „Koučerio“ ir kliento bendradarbiavimas | <ul style="list-style-type: none"> • Tai glaudus bendradarbiavimas tarp kliento ir „koučerio“ • Tai „koučerio“ ir kliento partnerystė • Tai „koučerio“ ir kliento pasitikėjimas vienas kitu |
| Kliento įgalinimas | <ul style="list-style-type: none"> • Skatina pasitikėjimą savimi ir aplinkiniais • Skatina atrasti naujas savęs realizavimo galimybes • Skatina asmens lyderystę • Skatina klientą išnaudoti įgimtas ir įgytas savybes • Skatina būti optimiste/-u • Padeda pajusti pasitenkinimą savo veikla • Skatina pasiekti aukštesnius tikslus darbinėje veikloje • Skatina pasiekti aukštesnius tikslus asmeniniame gyvenime • Skatina kliento savarankiškumą |
| „Koučingo“ formos | <ul style="list-style-type: none"> • Atliekamas konsultuojant individualių susitikimų metu • Atliekamas konsultuojant grupėje • Atliekamas konsultuojant darbo vietoje • Atliekamas konsultuojant <i>ne</i> darbo vietoje • Atliekamas išklausant klientą |
| Bendradarbiavimo kompetencija | <ul style="list-style-type: none"> • Skatina vadovo dėmesį darbuotojams siekiant ir organizacijos, ir asmeninių tikslų • Gerina santykius tarp vadovo ir pavaldinių • Skatina atsakomybės jausmą komandoje |
| Sprendimų priėmimo kompetencija | <ul style="list-style-type: none"> • Padeda klientams priimti racionalesnius sprendimus • Skatina priimti sprendimus atsižvelgus į daugelio nuomonę • Skatina bendrą sprendimų priėmimą |
| Problemų sprendimo kompetencija | <ul style="list-style-type: none"> • Kartu su klientu bando suprasti problemą ir rasti jos sprendimo būdus • Padeda klientui naujai pažvelgti į situaciją • Padeda klientui susikoncentruoti į konkrečios problemos sprendimą |

| Kriterijai | Indikatorius |
|------------------------------------|--|
| Strateginio planavimo kompetencija | <ul style="list-style-type: none"> • Pagalba klientui išsiaiškinant tikslus • Skatina mąstyti kaip palengvinti tikslo pasiekimą • Kelia klausimus apie perspektyvą • Skatina išsikelti realius tikslus • Skatina numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus • Skatina apsibrėžti detalius tikslo pasiekimo terminus |

Buvo sukurtos atskiros anketos „koučingo“ specialistams ir jų klientams (Priedas 2 ir Priedas 3). Anketose buvo naudojamos Likerto skalės. Likerto skalių struktūra sudaryta iš teiginių, kuriuos respondentai vertino išsakydami svarbu jiems tai ar nesvarbu ir ar tai jie yra patyrę. Pasirinktas trijų pakopų atsakymo formatas, laipsniuojant tiriamųjų pritarimą ir nepritarimą. (žr. 5 lentelė)

Lentelė 5

Likerto skalės fragmentas: teiginių vertinimas ir atsakymų kodavimas

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį kvadratą. | Ar tai Jums svarbu | | | Ar tai Jūs patyrėte ? | | |
|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| | Nesvarbu | Vienodai svarbu ir nesvarbu | Svarbu | Nesutinku | Vienodai sutinku ir nesutinku | Sutinku |
| 1 Tai glaudus bendradarbiavimas tarp kliento ir konsultanto („koučerio“) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pildydami anketas, respondentai turėjo pažymėti indikatorius pagal žymeklio raišką (kvadrato dydį). Mažiausias – visiškai nepritariu, didžiausias – visiškai pritariu. Taikyta atsakymų interpretacija: vertinimo tendencija, artėjanti prie skaičiaus 3, rodo respondentų polinkį sutikti su siūlomą teiginiu, tuo tarpu vertinimo tendencija, artėjanti prie skaičiaus 1, rodo tiriamųjų polinkį nepritari siūlomam teiginiui.

Tačiau sukūrus anketas bei pateikus jas „koučingo“ specialistams paaiškėjo, jog apklausos raštu metu neįmanoma tiksliai įvertinti „koučingo“ svarbos bei gauti išsamios informacijos, reikalingos tyrimui atlikti. Todėl buvo pasirinkta kita kokybinio tyrimo metodologija.

4.2. Apklausos žodžiu tyrimo metodika

Siekiant giliau ištirti „koučingo“ pritaikymo ypatumus, buvo naudoti *interview* ir „focus“ grupių tyrimo metodai. Šiame darbe pateikiami „koučingo“ specialistų individualūs interview ir „focus“ grupės, kurioje dalyvavo „koučeriai“ bei jų klientai, turinio (content) analizės apibendrinti rezultatai. Šio tyrimo metodo paskirtis – išanalizuoti informaciją, padėsiančią giliau pažinti

„koučingo“ pritaikymo galimybes Lietuvos organizacijose. Taikant individualaus interviu metodą buvo apklausti 5 „koučingo“ specialistai bei taikant „focus“ grupės metodą dalyvavo 14 „koučingo“ specialistų ir jų klientų.

Kokybinės turinio (content) analizės medžiagą gali sudaryti tekstas, „gautas“ naudojant įvairias technikas, pvz., interviu, nestandartizuotus atviro tipo klausimynus (Mayring, 2000; cit. Žydžiūnaitė, 2003). Šiame tyrime kokybinės turinio (content) analizės medžiaga – „focus“ grupės (sutelktos grupės interviu) audio medžiaga.

Tiek „koučeriu“ interviu, tiek „focus“ grupės tyrimo metu, respondentams buvo užduodami iš anksto numatyti klausimai. Interviu metu, „koučeriu“ pasisakymai buvo fiksuojami raštu arba diktofonu. „Focus“ grupės darbo metodiką sudarė trys dalys, kurių metu tiriamiesiems buvo užduodami skirtingi klausimai, kurie orientuoti į tą pačią problemą.

Su „koučeriais“ interviu buvo vykdomas su kiekvienu individualiai, atskiroje patalpoje arba telefonu.

„Focus“ grupė yra grupinio interviu atmaina, kurio pagrindinės neigiamybės – kai kurie žmonės bijo kalbėti prie visų, atsiranda tokių, kurie gali užimti visą diskusiją, o nedrąsūs žmonės neišsako savo nuomonės.

Kiekviename „focus“ grupės etape buvo siekiama eiti gilyn į problemos kontekstą. Laikantis „focus“ grupės organizavimo metodologinių reikalavimų, „focus“ grupės darbas tiriamiesiems sutikus buvo įrašinėjamas diktofonu.

Audio medžiaga leidžia tyrėjams ne tik aprašyti interviu medžiagą, bet iš dalies įvertinti ir kontekstą: ar tiriamieji bendradarbiaujantys, ar vieningi, ar jie gerbia vienas kitą, ar nelenktyniauja ir pan. Tyrėjas taip pat gali vertinti ir savo veiklos profesionalumą ir mokytis.

Tyrimo metu surinkta medžiaga buvo analizuojama taikant "content" analizės metodiką.

Skiriami tokie "content" analizės, kaip tyrimo procedūros, aspektai (Mayring, 2001; cit. Žydžiūnaitė, 2003):

- 1) Tyrimo technika: naudojama tyrimo technika turi būti inkorporuota į komunikavimo modelį, todėl efektyviausia naudoti interviu ar nestandartizuotus atviro tipo klausimynus.
- 2) Tekstas „kalba“: gautuose tekstuose atsispindi žmonių patirtys, nuostatos, jausmai, konkretizuojamas kontekstas.
- 3) Analizės taisyklės: teksto turinys turi būti analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus.
- 4) Patikimumo (reliabilumo) ir validumo kriterijai: siekiant išvengti intersubjektyvumo, konkrečios "content" analizės rezultatai turi būti lyginami ir paremiami kitų panašaus tipo studijų, nagrinėjusių adekvatų fenomeną, rezultatais.

„Koučeriams“ interviu metu buvo pateikti šie klausimai:

- Iš kur pirmą kartą išgirdote apie „koučingą“?
- Kas paskatino domėtis „koučingu“?
- Kaip Jūs suvokiate „koučingą“? Kaip Jūs jį pristatote savo klientams?
- Kokie didžiausi „koučingo“ privalumai?
- Kas yra Jūsų klientai?
- Kas labiausiai domina klientus?
- Kaip sparčiai vyksta „koučingo“ plėtra Lietuvoje?

„Focus“ grupės metu buvo akcentuojami šie klausimai:

- Kaip Jūs suvokiate „koučingą“?
- Kokią naudą gavote iš „koučingo“?
- Kokie Jūsų tolimesni lūkesčiai naudojantis „koučingu“?
- Apibūdinkite svarbiausius „koučingo“ požymius, iliustruodami konkrečiais, gyvenimiškais pavyzdžiais.

Kiekvienu klausimu buvo prašoma kuo detaliau papasakot, kur įmanoma pateikiant konkrečius pavyzdžius. Tyrimo organizatorius, kilus būtinybei, fragmentiškai paprašydavo patikslinti respondentų išsakytas mintis, kad atsakymų turinys būtų teisingai atkoduotas.

„Focus“ grupės etape, siekiant užkirsti kelią vieno asmens monologui, tyrimo metu buvo siekiama, kad pasisakytų visi tyrime dalyvavę respondentai.

5. „KOUČINGO“ VAIDMENS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

6 lentelėje pateikta „koučeriu“ ir jų klientų pasisakymų interviu ir „focus“ grupės metu, apibendrinta turinio analizė.

6 lentelė

Interviu ir „focus“ grupės turinio analizė

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------------|--|--|
| „Koučingo“ apibrėžimas | Naujas kompleksinis vadovavimo stilius | <ul style="list-style-type: none"> • žinojau, kad tai yra vadovavimo stilius. Autokratija... demokratija... ir „koučingas“ ne per vidurį, o kažkur šone. • kaip vadybos, psichologijos ir trenerystės (ateinančios iš sporto) mišinys visų žinių, kuris taikomas efektyvumui • „koučingas“ turi daug krypčių: vieni sako, kad tai įrankis vadovui ir jie teisūs, kiti sako, kad tai yra gyvenimo balanso, pusiausvyros, harmoningo gyvenimo paieškų arba krypties kažkoks įrankis, ir jie yra teisūs; kažkas sako, kad „koučingas“ yra skirtas sutvarkyti savo sveikatą (psichiką, fizinę sveikatą) ir jie yra teisūs. • kad tai nėra direktyvus mokymas daryti kažką • „koučingo“ negalima taikyti, jei klientas to nenori, jei jis nesupranta kas tai yra |
| | Klausimų kėlimo kompetencija | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingo“ apsimokęs žmogus buvo kažkoks ypatingas, uždavinėjo klausimus. • Vienas iš pažinčių su „koučingu“ principų buvo, kad praeities lyderis rodė pirštu kur eiti, o ateities lyderis moka paklausti. • visas „koučingas“ yra paremtas klausimais |
| | Kliento įgalinimas | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingas“ yra asmeninių galimybių atskleidimas ir tų galimybių išnaudojimas arba įgyvendinimas. Viskas kas yra tavyje, tu tai atskleidi sau ir tai įgyvendini • „koučingas“ yra apie tai, kas mažina įsikišimą. Ir leidžia potencialui veikti • „koučingas“ apie tai, kad žmogus jau dabar pasiruošęs daryti, veikti • dažniausiai tai pristatau kaip potencialą • „koučingas“ yra kaip atrasti tikslą iš vidaus, iš vertybių. Ir tik tada prasideda „koučingas“ • apie 80% „koučingo“ sesijų skiriama išgryninti tikslą. Kaip atrasti tą tikrą, ne primestinį tikslą. • „koučingas“ yra geras katalizatorius. Jis katalizuoja procesus, žmones • pats žmogus pasirenka temą, problemą kuri jam yra aktuali, kurią jis nori tobulinti ar siekti. • „koučingas“ yra pažadinimas vidinio potencialo • „koučingo“ būdu padėdavo žmonėms išspręsti tokias problemas, kurios žiniomis neišsprendžiamos, nes problema yra pritaikymas |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------------|--------------------------------|--|
| „Koučingo“ apibrėžimas | Veiklos efektyvumas | <ul style="list-style-type: none"> • metodika kur tu lyg ir nieko nedarai, bet efektas yra didžiulis • „koučingas“ yra efektyvi įtaka žmogui, nes tu „sufokusuoji“ žmogaus dėmesį į tam tikrus klausimus, skatini mąstymą • kaip pasiekti gerų rezultatų neprarandant malonumo, kažką efektyviai siekti. |
| | Bendravimas, bendradarbiavimas | <ul style="list-style-type: none"> • sugebėjimas išgirsti kitą žmogų, sugebėjimas nevertinti kito žmogaus • „koučingas“ moko girdėti žmogų, jausti jį, bet stovėti šalia, nebūti visiškai prie jo priėjus • ne aš įtakojau, bet mes abu turėjom susitarti. Čia ir yra „koučingo“ esmė. Ne „koučeris“ įtakoja, bet susitarimas su klientu, kliento susitarimas su savimi. • tai yra dviejų žmonių bendravimas. Iš kurių vienas užduoda tam tikrus klausimus, pagal tam tikrą modelį. • „koučingo“ specialistas turi eiti tuo keliu (lydėti), kuriuo nori eiti klientas. • „koučingo“ specialisto užduotis eiti iš paskos kliento ir šviesti jam su žibintu kelią. • bendravimas yra tam tikrų klausimų pagalba. Kurie padės žmogui atrasti atsakymus jam rūpimu klausimu • „koučinge“ klientas yra lygus, ar net priekyje. Jis veda, nustato tikslų kryptį, tobulėjimo greitį. „Koučeris“ yra kaip partneris, ugdomojo proceso partneris • „koučingas“ yra santykiai tarp dviejų žmonių ir tik paskui gali būti rezultatas |
| | Vidinė transformacija | <ul style="list-style-type: none"> • šita technika vienintelė, kuri reikalauja iš pačio „koučerio“ labai didelio vidinio pasikeitimo • tai yra gilių vidinių transformacijų įrankis • labai svarbu, kad visą laiką reikia kreipti pirštą į save • „koučingas“ nežiūri atgal. Nežiūri kas klientą slegia iš praeities. Jis žiūri kur tu esi dabar ir kur tu norėtum būti rytoj, poryt ar panašiai. • „koučingo“ principas yra nežiūrėti ką tu darei blogai vakar, jis žiūri kur tu esi dabar ir kaip gali nueiti ten kur tu nori • jei „koučingas“ yra naudojamas nuo pačių aukščiausių vadovų į žemesnes grandis, tuomet viskas tvarkoje. Jei ne, rezultatas nėra pasiekiamas. • „koučingas“ padeda kada žmogus sprendžia du dalykus : kai turi abejonių (tai nebūtinai turi būti susiję su atsakomybėmis, pareigomis, darbais) |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------------|---|--|
| „Koučingo“ apibrėžimas | Vidinė transformacija | <p>kokį sprendimą priimt, kokią kryptį pasirinkt, ar mano gyvenimas yra subalansuotas ar nesubalansuotas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • jis mažina abejones ir mažina žmogaus baimę. O kryptį, sprendimą, lyderystę kiekvienas suranda kas kur yra • geras „koučeris“ turi būti tas, kuris susibalansavęs ir jo balanso ratas būtų kaip balanso ratas, o ne kad vieną mėnesį kažkas geriau darosi, kitą mėnesį kažkas kitas geriau. |
| | Išorinės ir vidinės motyvacijos kėlimas | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingas“ duoda galimybę darbuotojus ne tai, kad sumotyvuoti, o tiesiog tai motyvacijai nuimti visas užkardas • tai nėra vien tik neurolingvistinis programavimo pagrindais paremtas motyvavimas • vadovų „koučingas“ yra skirtas vadovams, kad jie išmokytų, įvaldytų, gebėtų „koučingo“ pagalba skatinti savo darbuotojus |
| | Veiklos rezultatai | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingo“ sesija būtinai turi nuvest prie rezultatų, prie konkrečių žingsnių • „koučingo“ viena iš idėjų, tai atsakingumo didinimas. Aš ne tik svajoju apie kažką, bet aš sakau, ką aš konkrečiai padarysiu • „koučingas“ yra tikslas pasiekti ambicingus tikslus • „koučingo“ rezultatas yra tikslo aiškumas, žingsnių aiškumas ir motyvacijos vedimas • „koučingas“ versle skirtas ambicingiems tikslams. Kurių paprastai sakytum, kad neįmanoma. Tada reikia „koučingo“. • „koučingas“ nėra problemų sprendimas. Galima spręsti problemas, bet „koučingas“ yra kur kas daugiau. „Koučingo“ metu tu gali gauti daugiau to ko nori ir turėti mažiau to, ko nebenori • „koučinge“ labai svarbus laiko apribojimas. Tas laiko apribojimas yra mobilizacija • procesas kai be trenerio faktinio įsikišimo, tik su kažkokiais daliniais prisilietimais tas treniruojamasis atranda sau svarbius dalykus ir rezultatas žymiai pagerėja |
| | Pasitikėjimas savo jėgomis | <ul style="list-style-type: none"> • „koučeris“ užduotis sukurti pasitikėjimą • jis yra individualiai pritaikytas žmogui, kad jis galėtų atsiverti, kad jis jaustųsi saugus, kad galėtų laisvai ir patogiai jaustis. • jis yra individualiai pritaikytas žmogui, kad jis galėtų atsiverti, kad jis jaustųsi saugus, kad galėtų laisvai ir patogiai jaustis. • pasitikėjimas yra svarbiausia, nes tai susiję su konfidencialumu. |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------|--------------------------------|--|
| „Koučingo“ nauda | Harmonija su savimi ir aplinka | <ul style="list-style-type: none"> • turi surasti harmoniją su aplinka ir harmoniją su savimi. • buvo tikslas susibalansuoti. • atradau save ir einu ten kur aš noriu. • aš darau tik tai kas man patinka. Aš atsisakiau tokių draugų, kurie mane tempė žemyn. • poveikis buvo, kad mes visi labai pasikeitėme • pradėjau pats savyje daugiau susivokti • buvo problema: savęs neįvertinimas. „Koučinge“ labai tą susitvarkiau • tiesiog praskaidrėja.....aiškiau gyvenime daug kas pasidarė • labai ramiai reaguojau į kažkias situacijas. Būna stresai, bet tas išgyvenimas, tas pergyvenimas yra visai kitoks. Tu nedrebi, nesinervini, negrauji nagų. Tiesiog tai yra pergyvenimas, bet jau kitoks. Blaivesnis ir sąmoningesnis. • pradėjau klausyti savo intuicijos • darai pagal tai kaip tu jauti, o ne pagal tai kaip sako kiti, kad vertėtų daryti • atsirado sinergija, išklausėm vienas kito, nebuvo jokių ginčų. Nuo to laiko visos mūsų diskusijos bet kokiais opiais klausimais vyksta be ginčų • sumažėjo ginčių, mes lengviau randam sprendimus |
| | Pasitenkinimas veikla | <ul style="list-style-type: none"> • aš darau tik tai kas man patinka, tik tai, kas mane veda prie mano svajonės, prie mano tikslų ir tik tai kur aš jaučiu pasitenkinimą • pats sau pasijunti geras ir gražus • pamilau save tokią, kokia aš esu ir pamačiau kokie žmonės yra gražūs, kokie unikalūs ir visi skirtingi • tampa gyvenime pats sau svarbus |
| | Tolerancija aplinkai | <ul style="list-style-type: none"> • sumažėjo agresijos, padidėjo tolerancijos laipsnis • priimi kitą žmogų kaip kažką tai nepaprasto, kuris tiesiog yra toks, koks jis yra • pradeda girdėti, pradeda kalbėtis ne direktyviniu tonu, o vertindama jo asmenybę • gauni įrankį padėti, nepaveikdamas kito žmogaus mąstymo • mokė nustoti vertinti ir duoti patarimus. • labai norisi priimt žmogų tokį, koks jis yra, nevertinant • pradėjau gerbti kitų nuomonę |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------|-----------------------|---|
| „Koučingo“ nauda | Aukštesni tikslai | <ul style="list-style-type: none"> • mano užduotis yra pakeisti elgesį taip, kad aš būčiau su tais, kurie yra man autoritetai arba lygūs su manimi. • labai padeda pasiekti didelius tikslus, nes tu labai aiškiai įvardini juos • ką tu moki, ko nemoki, ką reiktų padaryti, kad išmoktum arba ką reiktų padaryti, kad nesimokytum tų dalykų, kurietau nereikalingi • žmogus tampa lankstesnis, kada jis siekia savo tikslo, jis daug jautresnis tampa savo aplinkai, bet tuo pačiu metu jis tampa mažiau lankstesnis ir netolerantiškesnis žmonių apsilaidimui, vidutiniškumui, nenoru eiti į priekį • žmogus, kuris praeina „koučingą“ jis tampa žymiai reiklesnis sau ir aplinkai. Nes jis pamato kiek žmoguje yra potencialo, pamato kiek žmogus gali daug daugiau padaryti, jei jo gyvenimas susidėlioja daugiau mažiau tvarkingai. Tada yra labai aukšti rezultatai • leidžia pasiekti geresnių rezultatų daug greičiau • reikia turėti konkretų tikslą ir žinoti, tiksliai jį įsivaizduoti • viskas vyksta daug greičiau, jeigu tai problema, tai ji išskyla daug greičiau, jei tai sprendimas – jis atrandamas daug greičiau. Tai katalizatorius, kuris skatina procesus |
| | Savarankiškumas | <ul style="list-style-type: none"> • žmogus pats atranda sprendimus • kai žmogus atranda kažką tai pats, tai jo nereikia net raginti, kad jis to siektų • pats pradėdai sau kelti tuos klausimus, ieškoti atsakymų • pradėjau pati rasti tuos atsakymus • žmonės patys pradeda galvoti atsakymus kaip jie tai galėtų pritaikyti savo įmonėje • kai žmonės patys tai sugalvoja. Jie patys nori vykdyti • jei žmogus pats atranda sprendimą, auga jo pasitikėjimas savimi |
| | Vidinė transformacija | <ul style="list-style-type: none"> • didžiulė vidinė transformacija • žmogus pats atranda naujus dalykus ir pasikeičia • aplinkiniai pasakė, kad aš labai pasikeičiau • su manim jau galima sutarti, galima pradėti šnekėti • sugebėjimas priimti kritiką • visi tapo entuziastingi • vyksta pasikeitimai žmonių mąstyme |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|------------------|------------------------------|--|
| „Koučingo“ nauda | Vidinė transformacija | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingas“ atneša gilų vidinį asmeninį pasikeitimą žmogui. Jis nori rezultatų ir nori pasiekti rezultatus tokiu būdu, kuris neišvargintų • kai žmonės praeina per „koučingą“ keičiasi jų mąstymas. Jie tampa tikrais vadovais • „koučingas“ leidžia žmogui išgryninti vadovo kompetencijas. Jie išmoksta efektyviau vadovauti žmonėms • kurie tuos mokymus pabaigė, padarė sau didelių atradimų kaip žmonės ir kaip vadovai • praėjus „koučingo“ mokymus man „atsivėrė akys“. Aš pradėjau kitaip bendrauti |
| | Mokėjimas išklausti-empatija | <ul style="list-style-type: none"> • „koučingo“ mokymai išmokė girdėti ką tau sako ir žinoti, kad visa tai yra tavo tobulėjimui • mokė klausytis kito žmogaus ir užduoti patikslinančius klausimus • sprendimai slypi žmonės viduje ir kad darbuotojai gali labai daug žinoti • išmokau užduoti klausimus, išmokau girdėti žmogų, ne tik klausyti, bet girdėti, ką jis sako. • jis išmoko klausyti kito žmogaus |
| | Darbas su savimi | <ul style="list-style-type: none"> • ką reiktų pakeisti, kad ta situacija pasikeistų, kad tu galėtum elgtis kitaip, nes visi žmonės yra tavo atspindys. • dirbti su savo apribojimais. Mes visi turim apribojimus ir dėl jų mes negalim pasiekti savo tikslų ar negalim būti laimingi, pilnaverčiai ir t.t. mokė dirbti su apribojimais ir kad kiekvienas apribojimas turi savų plusų ir minusų • leidžia save pamatyti iš šono • išmokė tai, kad jei tavyje yra kažkas kas tau nepatinka, tai „nenužudyk“ jo, bet priimk tai kaip galimybę ką tau nori tas pasakyti. Tu gali pasimokyti iš to, tu gali susidraugauti su ta blogybe, kokia ji bebūtų ar asmeninė savybė, ar kažkokia nesėkmė gyvenime. Tu tai gali priimti kaip pamoką. • pradėjo kilti be galo daug klausimų |
| Lūkesčiai | Darbiniai | <ul style="list-style-type: none"> • mano lūkesčiai susijęs su „koučingu“ yra sertifikatas. ICF sertifikacijos aukščiausias lygmuo • pasiekti, kad darbuotojai noriai ieškotų sprendimų, tuos sprendimus savarankiškai įgyvendintų • tapti tuo „koučeri“, kuris gali kitam padėti profesionaliai pravesta sesiją • turėti įgūdžių, kad sesija taptų struktūruota • norėčiau „koučingą“ sujungti su marketingo mokslu |

| Charakteristika | Kategorija | Iliustracija |
|-----------------|------------|---|
| Lūkesčiai | Darbiniai | <ul style="list-style-type: none"> • padėti kitiems • noras padėti žmonėms. Nes buvo nusivylimas, kad seminarai, žinių perdavimas nepadeda žmonėms. Tada pradėjau klausinėti ko žmonėms trūksta, kad jie realizuoti savo tikslus. Kai jie patys pradeda galvoti, kažkas prasideda • tapti efektyviais vadovais ir per pakankamai trumpą laiką. • efektyviau vadovauti arba kaip tobulėti kaip vadovui |
| | Asmeniniai | <ul style="list-style-type: none"> • stengiuosi, kad tai taptų gyvenimo būdu • pirmiausia su savim susidėlioti savo tikslus • pamatyti save iš šono, išeiti truputėli iš tos rutinos, pasigilinti, pamatyti kažką kitaip • noro turėti palaikymą, dėl noro išsišnekėti, noro patvirtinimo iš šalies, kad jie yra „faini“ žmonės |

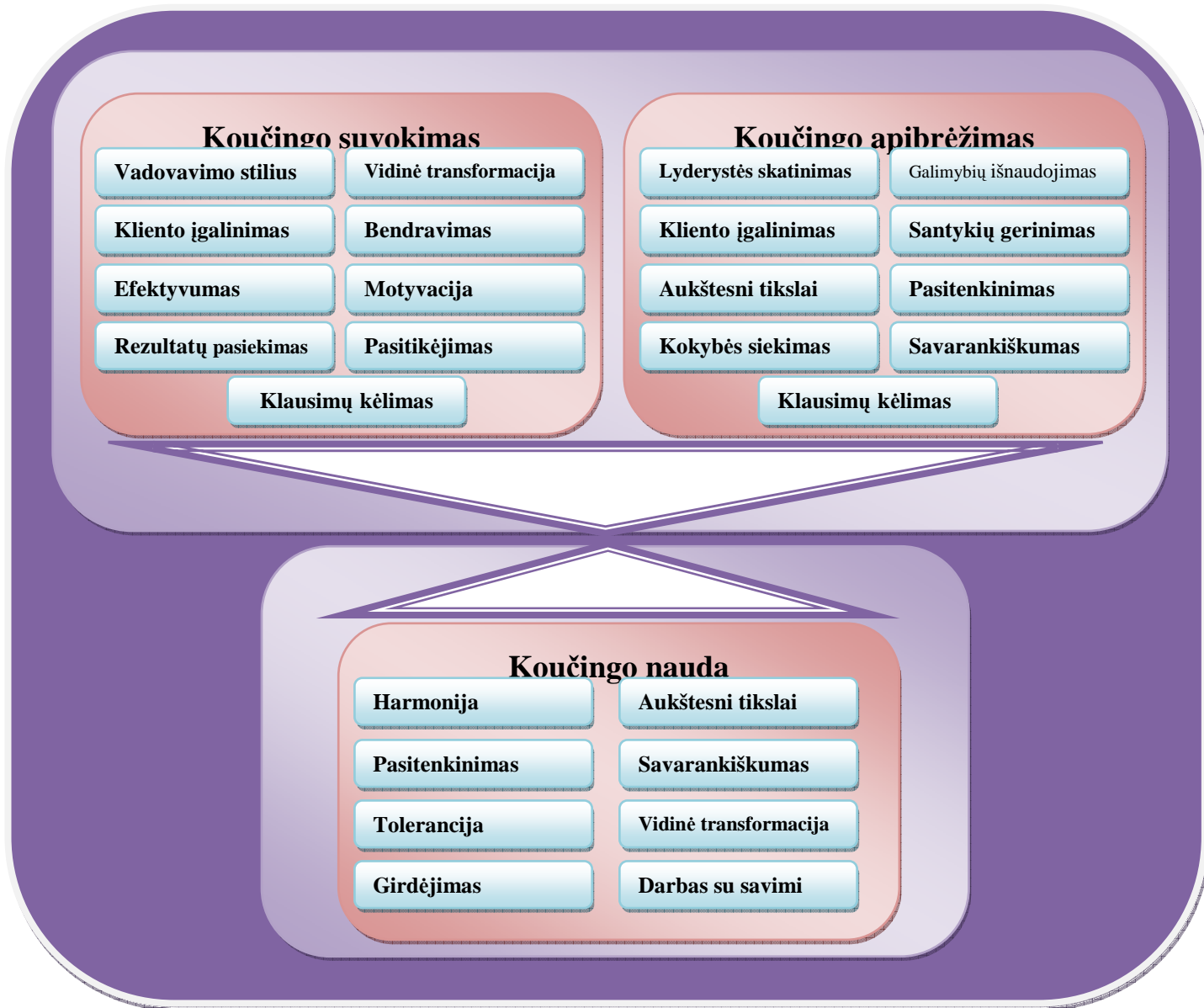
Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinat „koučingo“ apibrėžimus ir tyrimo metu gautus rezultatus galima sudaryti teorinę medžiagą ir respondentų nuomone paremtą „koučingo“ suvokimo ir realios naudos sąveikos modelį (žr. 9 pav.)

Išanalizavus respondentų pasisakymus galima teigti, kad Lietuvoje „koučingo“ suvokimas pamažu tampa gilesniu. Jo teikiama nauda atitinka ar net viršija iš anksto nusistatytus lūkesčius. Didžiausias skirtumas tarp pradinio „koučingo“ suvokimo ir jo galutinės naudos yra tai, jog esminis dėmesys yra skiriamas vidinei transformacijai. Tik savo viduje tikslus aiškiai apsibrėžęs vadovas gali pasiekti aukštų rezultatų, tapti tikru lyderiu. Vadovas, remdamasis „koučingu“, tampa žymiai reiklesnis visų pirma sau ir tik po to aplinkai.

Norint atlikti kiekvieną, nors ir lengvą darbą, reikia iš anksto nuspręsti, kokį rezultatą norime gauti, kaip organizuoti darbą, kaip motyvuoti vykdytojus ir kontroliuoti darbo atlikimą. „Koučingas“, klausimų pagalba, padeda iš anksto tiksliai apsibrėžti tikslą ir jo pasiekimo būdus.

Jis padeda žmogui pradėti keistis nuo dabartinio momento, nesižvalgant į praeitį. Pats apsibrėžęs kokių rezultatų nori pasiekti, žmogus nebijo prisiimti atsakomybės ar rodyti iniciatyvos. Respondentai apklausos metu pažymėjo, kad įmonėse, kuriose diegiamas „koučingas“ itin padidėja darbuotojų iniciatyvumas ir siekis įgyvendinti tikslus.



Šaltinis: Sukurta autorės

9 pav. Teorine medžiaga ir respondentų nuomone paremtas „koučingo“ suvokimo ir realios naudos sąveikos modelis

Kita svarbi „koučingo“ savybė yra tolerancija kitų atžvilgiu. Išmokstama ne vertinti darbuotojus pagal save, o priimti ir įvertinti jų sugebėjimus, kompetencijas ir pasiūlymus. Vadovas, taikdamas „koučingą“, pamato kiek potencialo turi kiekvienas darbuotojas. Dažnai šis potencialas būna nuslopintas vadovo duodamais nurodymais „iš viršaus“ kaip reikia elgtis vienu ar kitu atveju. Išmokęs išgirsti ir įvertinti savo pavaldinių siūlymus bei vizijas vadovas gali ne tik pasiekti užsibrėžtus tikslus, bet ir kartu su darbuotojais išsikelti dar ambicingesnius.

Analizuojant atskirus respondentų pasisakymus galima pastebėti „koučingo“ daigiafunkcionalumą. Kiekvienas asmuo pritaiko šį metodą jam svarbiausiais klausimais. Tai gali būti pritaikyta ne tik siekiant organizacijos tikslų, bet ir asmeniniame gyvenime. Kiekvienas darbuotojas yra organizacijos dalis. Visų jų emocijos persikelia į organizacijos kontekstą. Kai visi organizacijos nariai siekia bendrų rezultatų, tai organizacija gali pasiekti itin ambicingus tikslus.

Respondentai, atsakinėdami į pateiktus klausimus, įvardino ir kitus svarbius „koučingo“ aspektus. Šiuo metu Lietuvoje „koučingu“ daugiausiai domisi aukščiausio arba aukštesnio lygio vadovai. Tai sąlygoja keletas aspektų. Visų pirma, vadovai pajutę vadybines spragas jaučiasi nejaukiai. Jie pradeda nerasti bendros kalbos su darbuotojais, nepasiekia užsibrėžtų rezultatų ir pan. Pasaulyje vykstantys technologiniai, socialiniai, politiniai ir ekonominiai pokyčiai įtakoja ir vadovavimo metodus. Vadovams atsiranda poreikis įgyti naujus įgūdžius bei kompetencijas. Vadovams nebeužtenka būti įvaldžius tik techninius įgūdžius, reikia turėti ir lyderio savybių. Į „koučerius“ jie kreipiasi pagalbos norėdami subalansuoti įmonės klimatą. Didžiąja dalimi vadovas užkrečia kolektyvą savo „ligomis“. Jei vadovo gyvenimas yra netvarkingas, nesubalansuotas, tai jis neturės vidinės stiprybės būti geru lyderiu. Antra, krizės laikmečiu aukščiausio lygio vadovai arba organizacijų savininkai patiria daug didesnę stresą. Jie atsako už įmonės rezultatus, jos išlikimą. Šalia to, jie dar turi būti lyderiais savo darbuotojams, kurie nerimauja kas jų laukia ateityje. Ant vadovo pečių gula atsakomybė kaip pasielgti, kad išvengti netekčių arba padaryti jas kiek įmanoma mažiau skausmingomis. Ir trečia, tai sąlygoja gana aukšta „koučingo“ paslaugų kaina.

„Koučingas“ Lietuvoje yra naujas vadovavimo būdas. Ne visi, susidomėję šia naujove, tiksliai supranta kas tai yra. Dalis vadovų, besikreipiančių į „koučingo“ specialistą, tikisi, kad jie įgys įrankį, kuriuo galės paveikti savo darbuotojus. Tačiau „koučingo“ esmė yra priešinga. Vadovai „koučingo“ pagalba gali skatinti darbuotojų iniciatyvą, savimonę, atsakingumą, bendrumo jausmą. Leidžia atrasti kiekvieno darbuotojo stipriąją pusę, pamatyti jo lūkesčius.

„Koučingas“, nuo kitų vadovavimo būdų skiriasi tuo, jog stengiamasi išnaudoti kiekvieno žmogaus potencialą. Paprastai žmonės turi pakankamai daug žinių. Problemos iškyla dėl jų nesugebėjimo pritaikyti. Dažniausiai yra kažkoks išorinis įsikišimas: baimės, abejonės, nepasitikėjimas, menkas savęs vertinimas ir t.t.. Paprastai žmonės teigia išnaudojantys tik apie 30-50% savo sugebėjimų. Potencialas glūdi kiekvieno žmogaus pašamonėje, todėl „koučingas“ klausimų pagalba padeda atverti pašamonės „lobynus“, kuriuose glūdi visi reikalingi atsakymai. „Koučeriai“ norėdami pasiekti tikslus remiasi formule:

POTENCIALAS – ĮSIKIŠIMAS = REZULTATAS

„Koučingas“ priverčia žmogų susimąstyti. Kai darbuotojai patys pradeda galvoti, teikti savo pasiūlymus, o ne tik juos vykdyti, galima pasiekti trokštamų rezultatų.

Kitas, labai svarbus, „koučingo“ aspektas, kad rezultatai stengiamasi pasiekti kuo efektyvesniu, kuo lengvesniu žmogui keliu. Tai nėra prievarta primetamas „teisingas kelias“. Kiekvienas pasirenka pagal savo būdą, savo tempą, savo galimybes ir tikslus.

Apibendrinant galima teigti, kad „koučingas“ visų pirma reikalauja didelio vidinio pasikeitimo. Jis skatina reiklumą ne tik aplinkai, bet ir sau pačiam. Nuo kitų vadovavimo metodų jis skiriasi tuo, jog stengiamasi efektyviai išnaudoti įgimtą potencialą ir jau sukauptas žinias.

Organizacijose, kuriose diegiamas „koučingas“, vadovas tampa partneriu, kuris lydi ir skatina darbuotojus, o ne žmogumi, kuris tik teikia nurodymus.

IŠVADOS

1. Atskleidžiant vadovavimo sampratą, būdus bei išskiriant pagrindinius vadovavimo bruožus, išryškėjo šie teoriniai aspektai:

- vadovavimo samprata apima vadovo vaidmenis, jo asmenybės bruožus, vadybines funkcijas, bei kitus vadovavimo požymius.

- išskirti šie vadovavimo būdai ir stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalusis, biurokratinis, charizmatinis, į santykius orientuotas, į užduotį orientuotas, transakcinis, transformacinis, situacinis vadovavimas.

- vadovai turi gebėti vadovauti ir jausti atsakomybę tiek darbuotojo, tiek organizacijos atžvilgiu. Jie turi kelti aiškius tikslus sau ir aplinkai bei padėti kitiems rasti būdus jiems pasiekti. Vadovai savo elgesiu, vidine kultūra ir vertybėmis turi būti pavyzdžiu personalui. Būtent „koučingas“ ir yra viena iš priemonių sėkmingai tobulinti vadybinę veiklą.

2. Apibendrinant „koučingo“ tyrimų duomenis galima teigti, kad vis dar nėra nuoseklaus Europos „koučingo“ paveikslo. Angliškame regione, Skandinavijoje bei Europos ekonominės bendrijos šalys-įkūrėjos gali būti vertinamos kaip turinčios gerai išvystytą „koučingo“ rinką. Viduržemio jūros regionui tai nėra būdinga, o apie buvusias komunistines šalis to visiškai negalima pasakyti. Priklausomai nuo atskiros šalies „koučingo“ praktika ir išsivystymo lygis gali labai smarkiai skirtis, tačiau vyrauja viena bendra tendencija visoje Europoje: „koučingas“ yra klestinti sritis ir jo vystymasis pastoviai progresuoja.

3. „Koučingo“ tyrimo metodologija grindžiama tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo metodų prieiga, tačiau atliekant šio darbo empirinio tyrimo procedūras sėkmingai buvo pritaikytas tik kokybinis tyrimo metodas (apkauša žodžiu).

4. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad „koučingas“ išsiskiria šiomis charakteristikomis: t.y. naujas kompleksinis vadovavimo stilius, klausimų kėlimo kompetencija, kliento įgalinimas, veiklos efektyvumas, bendravimas, bendradarbiavimas, vidinė transformacija, išorinės ir vidinės motyvacijos kėlimas, veiklos rezultatai, pasitikėjimas savo jėgomis, harmonija su savimi ir aplinka, pasitenkinimas veikla, tolerancija aplinkai, aukštesni tikslai, savarankiškumas, mokėjimas išklausti – empatija, darbas su savimi, lūkesčiai.

- „Koučingas“ reikalauja didelio vidinio pasikeitimo, skatina reiklumą ne tik aplinkai, bet ir sau pačiam.

- „Koučingas“ skatina efektyviai išnaudoti įgimtą potencialą ir jau sukauptas žinias.

- „Koučingas“ padeda pasirinkti tiesiausią kelią užsibrėžtų tikslų link

- Organizacijose, kuriose diegiamas „koučingas“, vadovas tampa partneriu, kuris lydi ir skatina darbuotojus, o ne žmogumi, kuris tik teikia nurodymus.

- Skatinti darbuotojų iniciatyvą, savimoneę, atsakingumą, bendrumo jausmą. Leidžia atrasti kiekvieno darbuotojo stipriąją pusę, pamatyti jo lūkesčius
- „Koučingas“ padeda įveikti baimes ir abejones, kurias nulemia išoriniai veiksniai.

REKOMENDACIJOS

Bendrojo lavinimo lygmuo:

- Inicijuoti „koučingo“ atsiradimą Lietuvos bendrojo lavinimo ugdymo programose ir turinyje.
- Organizuoti „koučerių“ seminarus bei susitikimus bendrojo lavinimo mokyklose.

Aukštojo mokslo lygmuo:

- Skatinti dėstytojus ir studentus domėtis „koučingu“ bei rengti mokslinius darbus ir publikacijas.
- Inicijuoti gilesnius „koučingo“ poveikio tyrimus Lietuvoje.

Verslo praktikos lygmuo:

- Skatinti verslo organizacijų vadovus domėtis įvairiais vadovavimo metodais, tame tarpe ir „koučingu“.
- Verslo aplinkai pateikti geruosius „koučingo“ taikymo pavyzdžius.
- Sukurti validuotą „koučingo“ tyrimo ir analizės metodologiją bei nuolat analizuoti „koučingo“ poveikį.

SANTRAUKA (anglų kalba)

In our days situation changes all the time. The requirement for leaders changes as well. They have to know various styles of leadership and to use them according to the situation. The selection of the style of leadership depends on competencies and experience of team members.

According to R. Jucevičius leadership can be seen through leader's decision making, goals and responsibilities delegating and controlling.

Different scientist researched leadership styles. Komacki (1986), Hazucha (1992) studied behavior of leaders, Bass, Yammarino (1988), Curphy (1991), Shamir, Arthur & House (1994) – charisma and rhetorical abilities, Hinkin, Schreishem (1989), Yukl, Falbe, (1991), Lepsinger, Lucia, (1992) – tactics of influence, Curphy & Hogan (1994); Zaccaro, Foti, Kenny (1991) – features of personality.

Many researchers of management researched phenomenon of leadership: Bennis (1959), Blake, Mouton (1964), Stogdill (1974), Fiedler (1978), Hollander (1985), Bass (1988), Yukl, Falbe (1991), Hersey, Blanchard (1993), DuBrin (1995), Jonsson (1996), Robbins (2003) ir kt.

In Lithuania leadership styles were researched by R. Razauskas (1988;1996), S. Butkus (1990), P. Jucevičienė (1996), R. Jucevičius (1996) bei R. Želvys (1999; 2001).

Theorists and practitioners were looking for effective form of management, which could guarantee not only the performance of main functions. They were trying to find the leadership style which could unite the team and focus team members on new tasks and aims.

Coaching is effective instrument to develop real leaders of organization. The appearance of coaching was the answer to inefficient leadership methodologies. Coaching seeks to use all accumulative potential realizing goals.

The object of the research: coaching as management tool.

The aim of the research: *to analyse coaching (as management tool) adjustment in organizations.*

The tasks of the research:

1. To analyse leadership styles;
2. To explore the application of coaching in foreign countries;
3. To validate the methodology of research on coaching adjustment
4. To perform research on coaching adjustment in organizations of Lithuania.

The methods of the research:

- The analysis of scientific literature and documents.
- Qualitative content analysis (*interview and focus group*).

The importance of the research:

There is a wide theoretical description of leadership styles and there is analyzed the adjustment of coaching in modern organizations.

The stucture of the research:

The scope of this Master's work is 62 pages. It contains 5 chapters.

LITERATŪRA

1. Anglų – Lietuvių kalbų žodynas. – Vilnius: Mokslas, 1992.
2. **Andrijauskaitė Vilma** (2003) Vadovavimas paremtas vertybėmis [interaktyvus]. Pačiolis [Žiūrėta 2008 m. gegužės 5 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=30153&details=1>>
3. **Ažneckaitė Goda** (2007) Vadovavimas „koučingo“ metodu – laikas keistis [interaktyvus]. Dienraštis „Klaipėda“ [Žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena_arch&id=94018
4. **Bass B. M.** and **Stogdill's** handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. - New York: The Free Press, 1990.
5. **Bagdonas E., Rapalienė L.** Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 1996.
6. **Bryman A.** Charisma and Leadership in Organization. – London: Southall, 1992
7. **Bresser, Frank** Best Implementation of coaching in business. Cologne, Germany, 2005.
8. **Bresser, Frank** Results of European Coaching Survey 2007/08. Cologne, Germany, 2007
9. **Brooks I., Wright S.** A Survey of Executive Coaching Practices in New Zealand. - International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 5, No.1, February 2007
10. **Clark Donald** (1997) Leadership styles [interaktyvus]. Atnaujinta 2005 m. rugsėjo 28 d. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
11. **Corbin Bill** Entrepreneurial Savvy: High Level Leadership - JAV: Corbin Group Publishing, 2000
12. **Čibonis Darius** (2008) Jei nežinome, kur einame, tai ir kelio nerasime [interaktyvus]. ManoKarjera.Lt [Žiūrėta 2008 m. gegužės 5 d.] Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/verslui/karjera/jei-nezinome-kur-einame-tai-ir-kelio-nerasime/>>
13. **Downey, Myles.** (2008) Efektyvus koučingas. Vilnius „Vadybos pokyčių konsultavimas“. 210p. ISBN 978-9955-574-05-7
14. **DuBrin A.J.** Leadership. Houghton Mifflin Company. – New Jersey, 1995.
15. **Fairley S.G., Stout C.E** Getting started in personal and executive coaching - John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004
16. Filosofskij encklopedičeskij slovar. – 2 izd. Moskva: Sovietskaja enciklopedia, 1989.
17. Flaherty J. Coaching. Evoking excellence in others - Burlington, MA , USA, 2005
18. **Gaidukas Romanas** Lyderių ugdymas koučingo metodu. – Kaunas, 2008.

19. **Guoga Aurimas** (2006) Lyderis ar auka? [interaktyvus]. Vadovas ir pasaulis. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4544e46bc9e46> >
20. **Hersey P., Blanchard K. H.** Management of organizational behavior: Utilizing human resources. - Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, 1993.
21. **Yukl G.** Leadership in organizations. A Paramount Communications Company Englewood Cliffs, - New Jersey, 1994. - p. 498.
22. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996.
23. **Jucevičius R.** Organizacijų strateginis vystymas. - Kaunas: Technologija, 1996.
24. **Kardelis, K.** Mokslinių turimų metodologija ir metodai. -Kaunas: Judex leidykla, 2002
25. **Kasiulis J., Tarvydienė V.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001.
26. **Kilberg, R.** *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*, Washington, DC: American Psychological Association, 2000.
27. **Kouzes J.** The leadership challenge. – San Francisco, 1991.
28. **Levickis Vaidas** Ar reikalingas koučingas Lietuvai? – Kaunas, 2008.
29. Macmillan English Dictionary. – Oxford, 2002.
30. **Maciūtė Neringa** Valdymo stilių lemia situacija [interaktyvus]. Dienraštis „Klaipėda“ [Žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=41>>
31. **Mileška Aras** Vadovavimo stiliai ir vadovavimo klaidos [interaktyvus]. Manager.lt [Žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=41> >
32. **Moorhead, G., Grffin, R.W.** Organizational Behavior: Managing People and Organizations. - Boston, Toronto: Houghton Mifflin Company, 1995
33. **Pakalkaitė Lina** (2006) Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje [interaktyvus]. Vadovas ir pasaulis. [Žiūrėta 2008 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/43f8dbaa7de12> >
34. **Pakalkaitė Lina** (2006) Transformacinis vadovavimas [interaktyvus]. Vadovas ir pasaulis. [Žiūrėta 2008 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/446876afc5e92.2> >
35. **Paulauskaitė, N.** Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. Socialiniai mokslai. Vadyba, Nr. 4(8), 1996
36. **Pečkaitis Laurynas** Koučingas – viskas prasidėjo nuo... teniso – Kaunas, 2008
37. **Roach, C.F. & Behling, O.** Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership.- JG Hunt et al. New York: Pergamon, 1984

38. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
39. **Stober D.R., Grant A.M.** Evidence based coaching handbook - John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006
40. **Stoner J. A. F.** Vadyba.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
41. **The Sherpa Executive Coaching Survey** Cincinnati, Ohio, USA, 2008
42. **Underhill B.O., McAnally K., Koriath J.J.** Executive Coaching for Results - Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California, USA, 2007
43. **Vecchio R.** Organizational behavior. – Chicago, 1988.
44. **Žydžiūnaitė, V.** Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras, 2001.
45. Leadership styles. Using the right one for your situation Mindtools.com [Žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm>
46. Wikipedia. The Free Encyclopedia. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://en.wikipedia.org> >

Priedai

Raštas valstybinei lietuvių kalbos komisijai dėl termino „koučingas“ vartojimo

Valstybinei lietuvių kalbos komisijai

Žvejų g. 14A, LT-09310 Vilnius
Faksas (8 5) 272 5094
El. p. vlkk@vlkk.lt

Steigiamosios
Lietuvos Coaching arba Koučingo Asociacijos

KREIPIMASIS

Šiuo laišku mes, Lietuvos Coaching/Koučingo Asociacijos valdyba, Lietuvos Lietuvos Coaching/Koučingo Asociacijos vardu kreipiamės į Jus su prašymu patvirtinti žodžio *coaching* arba *koučingas* vartoseną bendrinėje lietuvių kalboje.

Šiuo metu Lietuvoje paplitęs šio termino, kaip neseniai atsiradusios profesijos vertimas yra *ugdomasis* bei *ugdantysis vadovavimas*. Atsižvelgiant į šios profesijos sąvokinę bei praktinę reikšmę, minėti lietuviški žodžiai neatitinka angliško termino *coaching* reikšmės.

Šiame laiške pateikiame koučingo profesijos apibrėžimą, trumpą istoriją bei sąvokų *coach*, *coaching* etimologiją. Mūsų samprotavimus grindžiančios ištraukos iš įvairių žodynų bei šią naują profesiją aprašantys tekstai pateikiami šio laiško priede.

Anglų kalbos etimologijos žodyne (Online Etymology Dictionary) rašoma, kad žodis *coach*, reiškiantis didelę karietą, yra kilęs iš vengrų kalbos, nes tokia transporto priemonė pirmą kartą buvo pagaminta 15 amžiuje Vengrijoje esančioje Kocs vietovėje. Ši karieta vežiodavo keleivius tarp Budapešto ir Vienos. Nuo 16 amžiaus vengriškos kilmės skolinys buvo vartojamas ir kitose Europos kalbose. (*prancūzų k.: coche; vokiečių k.: kotsche*) Geležinkelininkų žodyne žodis *coach* atsirado 1866 m. Oksfordo universiteto studentų šnekamojoje kalboje *coach* buvo vadinamas mokytojas arba repetitorius, kuris padėjo studentams pasiruošti egzaminams, o nuo 1861 m. viena sporto šaka, atletika, taip pat perima šį žodį ir ima jį vartoti *trenerio* reikšme.

Bronislovo Piesarsko parengtas Didysis anglų lietuvių kalbų žodynas, išleistas Vilniuje Alma Littera leidyklos 1999 m. žodžiui *coach* pateikia tokius atitikmenis:

- I. Coach** – 1. turistinis tarpmiestinis autobusas
2. keleivinis vagonas
3. karieta, ekipažas
4. *amer. (lėktuvo, traukinio) antroji klasė*
(kaip veiksmažodis) važiuoti/vežti karieta

- II. coach** – 1. treneris, instruktorius
2. repetitorius
(kaip veiksmažodis) 1. treniruoti; instrukuoti 2. rengti (egzaminui), dirbti repetitoriumi, repetuoti

Maždaug prieš 20-30 m. pasaulyje atsirado nauja profesija, kurią ilgainiui imta vadinti *coaching* vardu. Šis pavadinimas prigijo ne tik angliakalbėse pasaulio šalyse, bet ir tokiose valstybėse kaip Vengrija, Suomija, Norvegija, Rumunija, Rusija ir kt. Vengrų bei suomių kalbos yra taip pat rūpestingai puoselėjamos kalbininkų kaip ir lietuvių kalba. Jos labai sunkiai įsileidžia svetimybės, tačiau jose žodis *coaching* yra plačiai priimtas ir vartojamas originalia forma, netranskribuotas. Vengriškos bei suomiškos priesagos, galūnės pridedamos tiesiogiai prie angliško žodžio.

Kas yra ta nauja profesija, kuri visame pasaulyje vadinama *koučingu (coaching)*?

Vadovaujantis tarptautinės profesinės organizacijos International Coach Federation (toliau – ICF) (*Tarptautinės koučerių federacijos*) apibrėžimu *koučingas* yra bendradarbiavimo procesas, kurio metu žmonės, besinaudojantys šia paslauga, yra padedami pasiekti ypatingų rezultatų savo asmeniniame bei darbiniam gyvenime, karjeroje ir versle. Žymusis šios srities specialistas ir vienas koučingo pradininkų, John Whitmore savo knygoje *Coaching for Performance* rašo: „*Koučingas* išlaisvina žmogaus vidinį potencialą, kad jis galėtų pasiekti ypatingai gerų rezultatų. *Koučingas* nemoko žmonių, bet padeda jiems mokytis.” Kiti šios srities specialistai (Laura Whitworth, Karen Kimsey- House, Henry Kimsey- House, Phillip Sandahl) knygoje *Co-active Coaching* teigia, kad *koučingas* yra bendravimas tarp *koučingo specialisto (koučerio)* bei kliento. Šio bendravimo paskirtis yra kliento sąmoningumo augimas, jo galimybių pažinimas bei pasirinkimo galimybių plėtimas. *Koučingo specialistas (koučeris)* lydi klientą atradimų bei pažinimo keliu, drąsina bei palaiko jį. *Koučeris* nepataria ir nesprenžia vietoj kliento. Anot ICF, klientas yra savo gyvenimo ekspertas, jis yra kūrybingas, pilnavertis ir turi arba gali pats susirasti visus jam reikalingus resursus.

Šie principai galioja visose *koučingo* rūšyse, kurių yra labai daug (asmeninis koučingas, verslo koučingas, lyderystės koučingas, sveikos gyvensenos koučingas, koučingas vadovams, koučingas tėvams, santykių koučingas ir t.t.)

Remiantis šiais teiginiais *koučingas* nėra vadovavimas, kaip tai galima suprasti iš Lietuvoje paplitusio lietuviško šio žodžio atitikmens (ugdantysis vadovavimas). Šiais laikais, kai visose įmonėse kalbama apie lyderystę bei vadovavimą, *koučingas* dažnai asocijuojamas būtent su vadyba, tačiau jis skirtas visiems visuomenės sluoksniams (net ir vaikams).

Kadangi sunku sugalvoti tokį lietuvišką vertimą, kuris visapusiškai atspindėtų šio angliško termino, kaip nauja profesija, reikšmę, prašome Jus patvirtinti jo vartoseną bei rašybą (*coaching ar koučingas*) bendrinėje lietuvių kalboje.

Pagarbiai,

Lietuvos *Coaching/Koučingo* Asociacija

Parengė: Lėda Turai-Petrauskienė

Anketa „koučeriams“



Gerbiamasis/gerbiamoji

Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto magistrantė Gintarė Mikalauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas įvertinti ugdomojo vadovavimo pritaikymą Lietuvos organizacijose. Siekiant įvertinti ugdomojo vadovavimo pritaikymą Lietuvos organizacijose būtina atlikti išsamų tyrimą, todėl *labai prašau visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai atsakyti į šios anketos klausimus*, nes Jūsų nuomonė labai svarbi. Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

Užpildytas anketas siųskite iki 2009 metų balandžio 30 dienos elektroninio pašto adresu:
m_gintare@yahoo.com

VISIŠKAS ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMAS GARANTUOJAMAS

Rašyti vardo ir pavardės nereikia. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsisistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



Ugdomasis vadovavimas („koučingas“) - metodikos, padedančios žmogui išsigrąžinti tikslus ir pačiam rasti jų įgyvendinimo būdą. Kartu tai ir bendravimo kultūra ar net gyvenimo būdas.

Ugdomojo vadovavimo specialistas („koučeris“) taiko metodikas, kurios paprastai remiasi klausimais apie perspektyvą, sprendimus, tikslus. „Koučerio“ pirminė funkcija – supratimas, o ne taisyimas, gerinimas ar patarimų dalijimas. Supratimo dėka asmuo pats naujai suvokia problemą, geriau ją įsisąmonina.

Savo atsakymus žymėkite arba įrašykite pilkuose laukeliuose.

Atsakymus žymėkite kairiojo pelės klavišo paspaudimu arba įrašykite tekstą.

Žymėjimo pavyzdys:

1) Jūsų nuomone, ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinkantį laukelį pažymėkite (jei sutinka, nurodę vieną iš variantų (tulpelėje)). | | | Ar tai Jums svarbu? | | | Ar tai Jums pavyksta perteikti užsiėmimų metu? | | |
|---|-----------------------------|--------|---------------------|-------------------------------|---------|--|--|--|
| Nesvarbu | Vienodai svarbu ir nesvarbu | Svarbu | Nesutinku | Vienodai sutinku ir nesutinku | Sutinku | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-------------------------------------|
| | | bu | | | | |
| Tai konsultanto ir kliento partnerystė | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1) Jūsų nuomone, ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį kvadratą. | Ar tai Jums svarbu? | | | Ar tai Jums pavyksta perteikti užsiėmimų metu? | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--|-------------------------------|--------------------------|
| | Nesvarbu | Vienodai svarbu ir nesvarbu | Svarbu | Nesutinku | Vienodai sutinku ir nesutinku | Sutinku |
| 1 Tai glaudus bendradarbiavimas tarp kliento ir konsultanto („koučerio“) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Tai konsultanto ir kliento partnerystė | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Tai konsultanto ir kliento pasitikėjimas vienas kitu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Skatina pasitikėjimą savimi ir aplinkiniais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Skatina atrasti naujas savęs realizavimo galimybes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Skatina asmens lyderystę | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Skatina klientą išnaudoti įgimtas ir įgytas savybes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Skatina būti optimistu (-e) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Padeda pajusti pasitenkinimą savo veikla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Skatina pasiekti aukštesnius tikslus darbinėje veikloje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Skatina pasiekti aukštesnius tikslus asmeniniame gyvenime | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Skatina kliento savarankiškumą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Skatina vadovo dėmesį darbuotojams, siekiant ir organizacijos, ir asmeninių tikslų | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Gerina santykius tarp vadovo pavaldinių | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 Skatina atsakomybės jausmą komandoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 Padeda klientams priimti racionalesnius sprendimus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 Skatina priimti sprendimus atsižvelgus į daugelio nuomonę | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 Skatina bendrų sprendimų priėmimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | Padedą klientui suprasti problemą ir rasti jos sprendimo būdus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Padedą klientui naujai pažvelgti į situaciją | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Padedą klientui susikoncentruoti į konkrečios problemos sprendimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Pagalba klientui išsiaiškinant tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Skatina mąstyti kaip palengvinti tikslo pasiekimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Kelia klausimus apie perspektyvą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Skatina išsikelti realius tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Skatina numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Skatina apibrėžti detalius tikslo pasiekimo terminus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2) Ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| | Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį kvadratą. | Ar šios formos veiksmingos? | | | Kaip dažnai Jūs tai taikote? | | |
|---|---|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Neveiks- minga | Vienodai veiksminga ir neveiks- minga | Veiks- minga | Retai arba niekada | Kartais | Dažnai |
| 1 | Atliekamas konsultuojant individualių susitikimų metu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Atliekamas konsultuojant grupėje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Atliekamas konsultuojant darbo vietoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Atliekamas konsultuojant <i>ne</i> darbo vietoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Atliekamas išklausant klientą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Atliekamas tiesioginių susitikimų metu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Atliekamas telefonu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Atliekamas konsultuojant naudojantis informacinių technologijų pagalba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Kita (įrašykite) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3) Ugdomojo vadovavimo („koučingo“) vertinimas:

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų | Labai žemai | Žemai | Vienodai aukštai vienodai | Aukštai | Labai aukštai |
|---|-------------|-------|---------------------------|---------|---------------|
| | | | | | |

| <i>nuomonę atitinkanti kvadrata.</i> | | | žemai | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kaip jūs vertinate ugdomąjį vadovavimą? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4) Trenerio (koučerio) pasiruošimą aš įgyjau:

Pažymėkite tik vieną atsakymą arba įrašykite

- Iš asmeninės patirties
 Bendras išsilavinimas, nesusijęs su ugdomuoju vadovavimu
 Asmeninis studijavimas
 Ugdomojo vadovavimo kursai ir įgytas trenerio sertifikatas
 Kita (įrašykite)

5) Ugdmojo vadovavimo specialistu dirbu:

Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Mažiau nei 1 metus 1-2 metus 3-5 metus Daugiau nei 5 metus

6) Vidutiniškai per savaitę aš dirbu su:

Pažymėkite tik vieną atsakymą

- 1-5 klientais 6-10 klientų 11-15 klientų 16-20 klientų Daugiau nei 20 klientų

7) Ugdomojo vadovavimo specialistui didžiausią reikšmę kvalifikacijai suteikia:

Galite pažymėti ne vieną atsakymą arba įrašykite

- Verslo ar konsultavimo patirtis
 Su pramonės šaka susijusi patirtis
 Psichologo ar patarėjo patirtis
 Ugdomojo vadovavimo mokymasis ir sertifikatas
 Kita (įrašykite)

8) Jūsų išsilavinimas:

Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Aukštasis Aukštesnysis Profesinis Vidurinis

9) Lytis:

Žymėkite

- Moteris Vyras

10) Amžius:

Žymėkite

- Iki 25 26-35 36-45 46-55 Daugiau nei 56

Dėkoju už bendradarbiavimą

Kilus klausimams rašykite el. paštui: m_gintare@yahoo.com

Anketa „koučeriu“ klientams



Gerbiamasis/gerbiamoji

Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto magistrantė Gintarė Mikalauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas įvertinti ugdomojo vadovavimo pritaikymą Lietuvos organizacijose. Siekiant įvertinti ugdomojo vadovavimo pritaikymą Lietuvos organizacijose būtina atlikti išsamų tyrimą, todėl *labai prašau visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai atsakyti į šios anketos klausimus*, nes Jūsų nuomonė labai svarbi. Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

Užpildytas anketas siųskite iki 2009 metų balandžio 30 dienos elektroninio pašto adresu:
m_gintare@yahoo.com

VISIŠKAS ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMAS GARANTUOJAMAS

Rašyti vardo ir pavardės nereikia. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu persistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



Ugdomasis vadovavimas („koučingas“) - metodikos, padedančios žmogui išsigrąžinti tikslus ir pačiam rasti jų įgyvendinimo būdą. Kartu tai ir bendravimo kultūra ar net gyvenimo būdas.

Ugdomojo vadovavimo specialistas („koučeris“) taiko metodikas, kurios paprastai remiasi klausimais apie perspektyvą, sprendimus, tikslus. „Koučerio“ pirminė funkcija – supratimas, o ne taisymas, gerinimas ar patarimų dalijimas. Supratimo dėka asmuo pats naujai suvokia problemą, geriau ją įsisąmonina.

Savo atsakymus žymėkite arba įrašykite pilkuose laukeliuose.

Atsakymus žymėkite kairiojo pelės klavišo paspaudimu arba įrašykite tekstą.

Žymėjimo pavyzdys:

1) Jūsų nuomone, ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinkantį klausimą. Pažymėkite, kaip svarbi yra Jūsų nuomonė šiam klausimui (vadovavimą, meną, gyvenimo tulpę). | Ar tai Jums svarbu? | | Ar tai Jūs patyrėte? | | |
|---|---------------------|--------|----------------------|-------------------------------|---------|
| | Nesvarbu | Svarbu | Nesutinku | Vienodai sutinku ir nesutinku | Sutinku |
| | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Tai konsultanto ir kliento partnerystė | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|

11) Jūsų nuomone, ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį kvadratą. | Ar tai Jums svarbu | | | Ar tai Jūs patyrėte ? | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| | Nesvarbu | Vienodai svarbu ir nesvarbu | Svarbu | Nesutinku | Vienodai sutinku ir nesutinku | Sutinku |
| 1 Tai glaudus bendradarbiavimas tarp kliento ir konsultanto (koučerio) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Tai konsultanto ir kliento partnerystė | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Tai konsultanto ir kliento pasitikėjimas vienas kitu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Skatina pasitikėjimą savimi ir aplinkiniais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Skatina atrasti naujas savęs realizavimo galimybes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Skatina asmens lyderystę | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Skatina klientą išnaudoti įgimtas ir įgytas savybes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Skatina būti optimiste (-u) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Padeda pajusti pasitenkinimą savo veikla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Skatina pasiekti aukštesnius tikslus darbinėje veikloje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Skatina pasiekti aukštesnius tikslus asmeniniame gyvenime | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Skatina kliento savarankiškumą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Skatina vadovo dėmesį darbuotojams, siekiant ir organizacijos, ir asmeninių tikslų | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Gerina santykius tarp vadovo pavaldinių | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 Skatina atsakomybės jausmą komandoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 Padeda klientams priimti racionalesnius sprendimus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 Skatina priimti sprendimus atsižvelgus į daugelio nuomonę | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 Skatina bendrų sprendimų priėmimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 Padeda klientui suprasti problemą ir rasti jos sprendimo būdus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20 | Padeda klientui naujai pažvelgti į situaciją | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Padeda klientui susikoncentruoti į konkrečios problemos sprendimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Pagalba klientui išsiaiškinant tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Skatina mąstyti kaip palengvinti tikslo pasiekimą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Kelia klausimus apie perspektyvą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Skatina išsikelti realius tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Skatina numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Skatina apibrėžti detalius tikslo pasiekimo terminus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12) Ugdomasis vadovavimas („koučingas“):

| | Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį kvadratą. | Ar šios formos veiksmingos? | | | Kaip dažnai Jūs tai patyrėte? | | |
|---|---|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Neveiksminga | Vienodai veiksminga ir neveiksminga | Veiksminga | Retai arba niekada | Kartais | Dažnai |
| 1 | Atliekamas konsultuojant individualių susitikimų metu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Atliekamas konsultuojant grupėje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Atliekamas konsultuojant darbo vietoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Atliekamas konsultuojant <i>ne</i> darbo vietoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Atliekamas išklausant klientą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Atliekamas tiesioginių susitikimų metu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Atliekamas telefonu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Atliekamas konsultuojant naudojantis informacinių technologijų pagalba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Kita (įrašykite) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13) Ugdomojo vadovavimo („koučingo“) vertinimas:

| Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka kvadrato dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį kvadratą. | Labai žemai | Žemai | Vienodai aukštai vienodai žemai | Aukštai | Labai aukštai |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kaip jūs vertinate ugdomąjį vadovavimą? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kaip jūs vertinate savo ugdomojo vadovavimo konsultanto kompetenciją? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

14) Ugdomojo vadovavimo specialistui didžiausią reikšmę kvalifikacijai suteikia:

Galite pažymėti ne vieną atsakymą arba įrašykite

- Verslo ar konsultavimo patirtis
- Su pramonės šaka susijusi patirtis
- Psichologo ar patarėjo patirtis
- Ugdomojo vadovavimo mokymasis ir sertifikatas
- Kita (įrašykite)

15) Jūsų užimamos pareigos:

Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Organizacijos vadovas (verslo steigėjas- savininkas)
- Organizacijos vadovas (samdomas darbuotojas)
- Organizacijos padalinio vadovas
- Nevadovaujančios pareigos

16) Jūsų išsilavinimas:

Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis

17) Lytis:

Žymėkite

- Moteris
- Vyras

18) Amžius:

Žymėkite

- Iki 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Daugiau nei 56

Dėkoju už bendradarbiavimą



Kilus klausimams rašykite el. paštui: m_gintare@yahoo.com

Apklausų protokolai

„Focus“ grupės protokolas

Respondentas 1

Su koučingu aš susipažinau prieš gerus metus. Išgirdau prieš keturis metus, bet žinojau, kad tai yra vadovavimo stilius. Autokratija... demokratija... ir koučingas ne per vidurį, o kažkur šone. Koučingo apsimokęs žmogus buvo kažkoks ypatingas, uždavinėjo klausimus. Vienas iš pažinčių su koučingu principų buvo, kad praeities lyderis rodė pirštu kur eiti, o ateities lyderis moka paklausti. Tai aš taip pagalvojau, kad mano vaikas, kuriam tuo metu buvo du su puse metų ir jis uždavinėjo klausimus, kad čia auga koučeris.

Pats esu baigęs kūno kultūros akademiją. Treneris angliškai yra „coach“ tai aš sakiau, kad esu be penkių minučių specialistas.

Kad pajusti tikrąją prasmę, sužinoti koučingo ištakas teko paskaityti knygą „Efektyvus koučingas“ (Myles Downey). Jis yra pasakęs, kad koučingas yra asmeninių galimybių atskleidimas ir tų galimybių išnaudojimas arba įgyvendinimas. Viskas kas yra tavyje, tu tai atskleidi sau ir tai įgyvendini. Šiandien aš save laikau pažengusiu vartotoju. Pažengęs vartotojas pagal mane tai yra tas asmuo, kuris aktyviai domisi ir gyvena remdamasis tam tikrais koučingui būdingais arba fundamentaliais koučingo principais ir siekia mokytis ir tobulėti, nes tobulėjimui ribų nėra. Tik klausimas kiek tu pats sau užsikli kartelę arba kiek pats tu to nori.

Mano lūkesčiai susijęs su koučingu yra sertifikatas. ICF sertifikacijos aukščiausias lygmuo. Yra trys lygiai kaip moksle (bakalauras, magistras, daktaras), taip ir koučinge trečias lygis yra „master“. O šiandien, kadangi koučingas turi daug kryptių: vieni sako, kad tai įrankis vadovui ir jie teisūs, kiti sako, kad tai yra gyvenimo balanso, pusiausvyros, harmoningo gyvenimo paieškų arba krypties kažkoks įrankis, ir jie yra teisūs; kažkas sako, kad koučingas yra sutvarkyti savo sveikatą (psichiką, fizinę sveikatą) ir jie yra teisūs. Tiesiog koučingas yra taikomas visur. Ir įrankiai yra praktiškai identiškai, tik pati kryptis yra truputėli pasukama. Man pačiam labai aktualu „life“ (asmeninis) koučingas ir sveikata. Tu turi susirasti harmoniją su aplinka ir harmoniją su savimi. Mano lūkesčiai yra tapti master daktaru šioje srityje.

Vienas iš dalykų ką aš padariau, kodėl aš atėjau į tą „life“ koučingą: aš pasidariau balanso ratą (vienas iš įrankių). Kur yra gyvenimiškos sritys svarbios ir įvairiai nuo 7 iki 12 skilčių. Aš jį pasidariau kelis kartus per tris mėnesius. Vieną mėnesį padariau (pažaidžiau) toks rezultatas, kitą mėnesį kitoks... paskui pasižiūrėjau, kad jie visi skirtingi. Tai pasidariau sau tokią išvadą, kad

kiekvieną mėnesį aš gyvenau skirtingo žmogaus gyvenimą. Vieną mėnesį man rūpėjo vakarėliai , kitą mėnesį darbas ir karjera, trečią mėnesį man rūpėjo šeima. Taip negali šokinėti. Buvo tikslas susibalansuoti. Ir dabar aš darau tik tai kas man patinka, tik tai, kas mane veda prie mano svajonės, prie mano tikslų ir tik tai kur aš jaučiu pasitenkinimą. Tikrai nesistengiu niekur lipti per save ir matau ne tai, kad naudos man nebus, bet kad tai ne man.

Aš manau, kad atradau save ir einu ten kur aš noriu. Tai labai artima sportui. Aš turiu keletą klientų, su kuriais sportuoju kartu ir matau, kad ir jiems akys atsivėrė, kaip reikia sportuoti, kaip reikia rūpintis savimi. Pavyzdžiui, atsikratyti žalingų įpročių. Sumažėjo agresijos, padidėjo tolerancijos laipsnis. Aš darau tik tai kas man patinka. Aš atsisakiau tokių draugų, kurie mane tempė žemyn. Labai paprastas pavyzdys: aš sėdžiu ant stalo, o jie po juo ir sako lipk žemyn. Aš užbraukiau brūkšni, jūs ne su manim einat. Aš turiu lygiuoti, į tuos, kurie yra aukščiau. Mano užduotis yra pakeisti elgesį taip, kad aš būčiau su tais, kurie yra man autoritetai arba lygūs su manimi.

Respondentas 2

Koučinge esu 3-4 mėnesiai. Baigiau mokymus vienos konsultacinės įmonės (Grand Partners). Tuose mokymuose atsidūriau ieškodamas sprendimo, įrankio kaip paveikti žmones. Kaip kalbėjomės pirmam tų mokymų užsiėmime dauguma vadovų atėjo su tikslu išmokyti daryti poveikį savo darbuotojams. Jie „zarazos“ nedaro taip kaip norėčiau kaip man čia padaryti, kad jie darytų.

Mus iš karto visus perspėjo, kad tai ne tas įrankis. Kad čia nemokys kaip paveikti ir paskui per visą tą laiką mes pamatėm, kad yra kitų būdų pasiekti rezultatų ir efektyvumo: tai per supratimą kas yra žmogus, kur yra stipriosios jo pusės, kokie yra jo lūkesčiai. Tas atėjimas į koučingą buvo toks dvilypis. Iš vienos pusės turėdavau tokių privačių psichologinių konsultacijų, kur nerasdavau sprendimo. Žmogus ateina su problema ir aš jį užjaučiu, aš jį suprantu, bet aš nežinau kaip jį iš tos būsenos išvesti, kaip jam padėti. Tai buvo tokio įrankio ieškojimas. Kitas buvo darbinės situacija: kai ilgai egzistuoja kažkokia tai problema ir darbuotojai nenori to ko nori tu. Kaip rasti tą susikalbėjimą su jais.

Tie mokymai buvo skirti vadovams. Man pakliuvo į rankas minėta knyga ir man ten užkliuvo kaip vyksta treniruotės procesas kai be trenerio faktinio įsikišimo, tik su kažkokiais daliniais prisilietimais tas treniruojamasis atranda sau svarbius dalykus ir rezultatas žymiai pagerėja. Tai man tą perskaičius buvo didžiulis įrankis, kad yra tokia metodika kur tu lyg ir nieko nedarai, bet efektas yra didžiulis. Tai galvoju jei taip yra, tai reikia tą įsisavinti ir kaip tik pasimaišė tie mokymai. Pasirodo, kad tai nėra taip paprasta. Tam, kad tu galėtum padėti kitam prisilietimu, tu turi būti labai stabilus savyje. Tų mokymų pasekoje poveikis buvo, kad mes visi labai pasikeitėme (kurie mokėmės). Mes paskutiniame seminare leidom sau vienas kitam pasakyti tą nuomonę, kaip

vienas kitam atrodome, tame laike per mokymus. Mes pamatėm, kad kiekvienas kito akyse labai žymiai pasikeitėme.

Koučingo poveikis man buvo didžiausias tai, kad pasikeičiau aš ir aplinkiniai pamatė mano tuos pasikeitimus. Koučingas mano nuomone moko tokių labai bendražmogiškų, labai gerų dalykų. Aš net sakyčiau reikia įtraukti kakur kaip privaloma discipliną. Visų pirma jis išmoko klausyti kito žmogaus. Tai pasirodo yra didžiulis menas. Gal ir menas, bet jis turi būti lavinamas ir treniruojamas. Mes labai dažnai negirdime ką kitas žmogus sako. Mes iš karto perleidžiam per savo patirtį, per savo vertinimus ir jam sakom aš žinau apie ką tu čia šneki, gali daugiau nebešnekėti. Iš tikrųjų jis šneka visai kitus dalykus. Sugebėjimas išgirsti kitą žmogų, sugebėjimas nevertinti kito žmogaus. Ir kita unikali savybė priimti kitą žmogų kaip kažką tai nepaprasto, kuris tiesiog yra toks, koks jis yra. Jis nei geras, nei blogas. Jis visiškai kitoks kaip tu, bet tai nereiškia, kad jis yra blogesnis, jeigu jis masto kitaip, jeigu jis elgiasi kitaip. Tam jo elgesiui yra kažkoks tai pagrindas. Jis turi savo vertinimus. Visiškai kitokius negu aš suprantu. Tai buvo turbūt vienas didžiausių atradimų visai tai grupei ir kai kurie vadovai pamatė, kad čia jie negauna staigaus įrankio paveikti žmones, tuose mokymuose nedalyvavo. Bet tie, kurie tuos mokymus pabaigė iki galo padarė sau didelių atradimų kaip žmonės ir kaip vadovai.

Man tai dar yra tokia labai nepažinta sritis, kuria aš labai žaviuosi, matau tai kas vyksta, tai man akys plečiasi nuo to kas darosi ir nuo to kaip žmogus atranda pats sprendimus. Tokia amžina problema, kai žmogui duodi patarimą, duodi iš savo varpinės, jis tą situaciją mato visai kitaip, todėl 99% patarimų nepanaudojami ir neįgyvendinami. Kai žmogus atranda kažką tai pats, tai jo nereikia net raginti, kad jis to siektų. Teko skaityti (pačiam dar nebuvo tokios sesijos) kai žmogus vos ne per vidurį sesijos sako „stop viskas“ aš žinau ką daryti ir aš lekiu daryti.

Kitas dalykas, kad pačiam koučeriu, kuris praktikuoja, padaro didžiulę įtaką ir didžiulį poveikį. Aš manau, kad surinkti žmones, kurie jau turi kelių metų patirtį tai jie visi pasakytų, kad buvo didžiulė vidinė transformacija. Nes tu „eini“ per tokius dalykus, per kuriuos pirmiausia turi praeiti pats savo viduje, kad galėtum kažkam kitam padėti. Nežinau visų psichologinių technikų ir kitų metodikų, bet man toks susidarė įspūdis, kad šita technika vienintelė, kuri reikalauja iš pačio koučerio labai didelio vidinio pasikeitimo ir pasikeitimo su savim.

Koučingas yra labai platus. Bet aš matau kaip jis sunkiai įsigyvendina, nes nustoti teikti savo patarimus, savo vertinimus ir visas situacijas matyti ne tik iš savęs yra labai sudėtinga. Daugybė vadovų gyvena visiškai priešingoj veikloj, visiškai nesuprasdami tų žmonių su kuriais jie dirba, tai vadovam čia naujos eros iššūkis. Kas sugebės įsisavinti šitus dalykus, tai tokiai įmonei atsiveria labai didžiulės galimybės, nes amžina įmonių problema, kai vadovai sako „jie nieko nenori jiems nieko nereikia. Mes tiktai norim, mes tiktai veržiamės, o jiems nieko nereikia“. Ir amžina problema – darbuotojų motyvacijos problema. Tai koučingas duoda galimybę darbuotojus ne tai,

kad sumotyvuoti, o tiesiog tai motyvacijai nuimti visas užkardas. Ir jų kūrybiniai sugebėjimai prasiveržia tokiais dalykais, kad vadovai, kurie pritaiko, jie būna nustebę.

Neseniai konferencijoje mes girdėjom gražius faktus kai įmonė, kuri fiksuoja darbinės problemas (tiesiog įmonėje yra tokia tvarka, kai iškyla problema, ji fiksuojama). Tai tų problemų jie sumažino 5 kartus kai pradėjo diegti koučingą. Kiek aš supratau įmonė remiasi darbuotojų iniciatyvos ir aktyvumo padidiniu.

Man tai tokia sritis, kuri gali būti pritaikyta visur. Kai viena mokymų firma pardavinėjo koučingo mokymus, jie pasakojo savo klientų išpūdžius, kas dažnai būna internetinėse svetainėse. Man pasakojo žmonių, praėjusių koučingą, išpūdžius gyvai, kai netgi mama, kuri turėjo problemų su sūnumi paaugliu, praėjus koučingo mokymus ji sakė „man atsivėrė akys. Aš pradėjau su juo kitaip bendrauti“. Tas sūnus vos nenugriuvo, kad mama jį pradeda girdėti, pradeda kalbėtis ne direktyviniu tonu, o vertindama jo asmenybę, tai čia tų sričių kur galima pritaikyti visur, kai tu gerbi žmogų, jo asmenybę, jo norus. Be koučingo ateities nėra. Koučingas labai nelengvai ateina. Tai yra vidinių gilių transformacijų įrankis. Ir į tas transformacijas žmonės labai nenoriai eina. Man asmeniškai ir darbinuose reikaluose pasiekti, kad darbuotojai noriai ieškotų sprendimų, tuos sprendimus savarankiškai įgyvendintų tai buvo amžina problema, tose įmonėse, kuriose aš dirbau. Kaip pažadinti, kad je norėtų ieškoti sprendimų. Daugelis įmonių veiksmų, susiję su naujų sprendimų paieška, nes tas kas buvo jau neveikia, reikia kažką dryti. Kitas dalykas tai asmeninė bendravimo patirtis kai žmogus ateina su problema ir tu jau gauni įrankį jam padėti, nepaveikdamas jo mastymo. Aš anksčiau bandydavau tai daryti nurodydamas kaip jis turi galvoti, kaip jis turi elgtis kažkokioje tai situacijoje, kad jo tas elgesys ir tie jo rezultatai, kuriuos jis pasiekia taptų jam malonūs. Tai daugumoje atvejų aš pasakydavau kaip reikėtų teisingai elgtis, bet žmogus šitaip nedaro.

Dabar kaip einam per koučingo principus, kai suvokiu, kad jis kitaip mato tą situaciją, bandant jame „iškrapštyti“, kas jį taip skatina elgtis, tai žmogus pats atranda tuos dalykus ir pasiekičia. Tarp pažįstamų bandau, neįvardindamas kad tai koučingo sesija, tiesiog tas metodikas pritaikyti. Vienas sako: „ten turėjau problemų, bet poto kai pakalbėjau su tavim atsirado kažkoks sprendimas, situacija pasikeitė į gerą pusę“. Tai toks aplinkinių poveikis kai jie išsisprendžia tas problemas, jau yra rezultatas, kuris mane džiugina. Pirmas ir netikėtas išpūdis buvo kai aplinkiniai pasakė, kad aš labai pasikeičiau. Galvojau ateisiu pasimokysiu ir būsiu specialistas ir visiems taikysiu. Dabar sako, kad su manim galima jau sutarti , galima pradėti šnekėti. Anksčiau šnekėdavau tik aš vienas.

Sunku apibrėžti vienu sakiniu kas man yra koučingas. Aš tiesiog esu nustebes nuo tų technikų, nuo tų metodikų, bet jų visų įdomumas, kad tu pats pradedi sau kelti tuos klausimus, ieškoti atsakymų. Pradėjau pats savyje daugiau susivokti. Negali taikyti metodikos, kai tu tą

metodiką atsieji nuo savęs. Tu matai tą situaciją, tuos klausimus, kurie turėtų būti, tu bandai savęs nori nenori jų paklausti. Ir paskui žiūri, kad pačiam reikia ieškoti tų atsakymų, išsigilinti į situaciją, į savo troškimus, svajones, dar kažką.

Labai daug įdomių dalykų per tuos mokymus, daug išpūdžių gerų apturėjau ir dabar turiu tokią asmeninę problemą, kad labai įsijaučiu į žmogaus, su kuriuo bendrauju situaciją. O koučingas moko girdėti žmogų, jausti jį, bet stovėti šalia, nebūti visiškai prie jo priėjus. Nes tu negali jam pagelbėti, jei tu visiškai arti prie jo priėjai. Tada negali jam parodyti kito vaizdo, kitos situacijos. Tas tobulėjimo kelias yra begalinis. Lūkestis būti tapti tuo koučeriu, kuris gali kitam padėti profesionaliai pravesta sesija. Turėti įgūdžių, kad ta sesija taptų struktūruota, kadangi koučinge ir ICF'e yra labai tam tikros griežtos normos ar struktūros kokios turėtų būti koučingo sesija. Ji būtinai turi nuvesti prie rezultatų, prie konkrečių žingsnių. Kai žmogus pradeda savo vidų liesti, man dar nepavyksta jo pristabdyti ir sakyti gerai čia viskas baigiam ir galvokim apie sekantį žingsnį. Į tą tokią formalią struktūrą, ką koučingas turėtų duoti, jis turėtų numatyti aiškius veiksmus.

Koučingo viena iš idėjų, tai atsakingumo didinimas. Aš ne tik svajoju apie kažką, bet aš sakau ką aš padarysiu konkrečiai. Nes jeigu aš to žingsnio neįvardinu ir nepadarau, tai ta svajonė yra tik šiaip svajonė ir ji nėra mano, jei aš nesiekiu savo tikslo, tai galbūt ta svajonė man yra primesta iš šalies. Taipogi tikslas yra ir moksliniai laipsniai. Nes tie „popieriukai“ nėra nuperkami ICF'e, jie yra uždirbami tavo prakaitu, tavo kompetencija. Tai norėtusi, kad tas tobulėjimas būtų pamatuotas iš šono.

Man asmeniškai didžiausia išpūdi padarė koučingo mokymuose tai sugebėjimas priimti kritiką. Anksčiau jei pasako, kad aš kažką ne taip darau, tai čia jūsų nuomonė, čia jūsų problemos, aš pats geriausias, aš žinau ką darau. Koučingo mokymai išmokė girdėti ką tau sako ir žinoti, kad visa tai yra tavo tobulėjimui. Dabar jau pasidarė kita tokia bėda. Dabar jau negavęs to vertinimo jautiesi nejaukiai. Vakar vienas kolega kitam klube pasakė, kad vieša kalba be tavo draugų įvertinimo tai yra nulinė, tai yra oras. Jei tau negrįžo „feedback'as“ ką tu padarei, tai tu skaityk, kad nieko nenuveikei. Dabar atsiranda noras iš visų prašyti „feedback'o“. Ir atsirado sugebėjimas normaliai priimti kritiką. Kadangi tu žinai, kad be kritikos tu negalėsi žengti jokio žingsnio į priekį.

Respondentas 3

Visai neseniai baigiau tęstinę studijas. Buvo 8 moduliai Vilniuje. Dėstė rusai. Kai mes pradėjom mokytis, tai dėstytojai pasakė, kad koučingas yra tikslas pasiekti ambicingus tikslus. Tai tas buvo atradimas, kad jeigu tu turi mažus tikslus, tai tau praktiškai koučingas nereikalingas. Jei turi didelius, tai jis tau labai padeda pasiekti tuos tikslus, nes tu labai aiškiai įvardini ką tu moki, ko nemoki, ką reiktų padaryti, kad išmoktum arba ką reiktų padaryti, kad nesimokytum tų dalykų.

Dar labai svarbu, kad visą laiką reikia kreipti pirštą į save. Ne ką kitas blogai padarė, bet ką tu blogai padarei ir ką reiktų pakeisti, kad ta situacija pasikeistų, kad tu galėtum elgtis kitaip, nes visi žmonės yra tavo atspindys. Kad jei kažkas blogai pasakė ar padarė, tai tu dėl to esi kaltas. Nes arba neteisingai supratai arba uždavei neteisingą klausimą, arba „ištransliavai“ kažkokią tai nuotaiką. Tai man tas labai pagelbėjo, nes visą laiką klausai savęs ką aš blogai padariau, ką aš galėčiau padaryti, kad ta situacija pasikeistų.

Mokė klausytis kito žmogaus ir užduoti patikslinančius klausimus. Kai tau žmogus kažką pasako, tu visada turi į jį atspindėti ir pasitikslinti ar tu teisingai jį supratai, nes daugelis problemų kyla bendravime ir darbe dėl to, kad tą patį sakinį ar tą patį klausimą žmonės supranta visiškai skirtingai. Tuos patikslinamus klausimus reikia visada naudoti, nes jie labai palengvina situaciją.

Man labai patiko, kad yra daug paprastų metodų išmokė, kuriuos galima taikyti bet kur, bet kada. Ir dirbti su savo apribojimais. Mes visi turim apribojimus ir dėl jų mes negalim pasiekti savo tikslų ar negalim būti laimingi, pilnaverčiai ir t.t. mokė dirbti su apribojimais ir kad kiekvienas apribojimas turi savų plusų ir minusų. Kiekviena situacija turi savų plusų ir minusų. Tada tu niekada nepuoli į nevilgtį, nes kiekvienoje situacijoje ar kiekviename apribojime yra irgi ir gerų ir blogų dalykų. Man buvo svarbu, kad mokė nustoti vertinti ir duoti patarimus. Atvirai prisipažinsiu, man nepavyksta visiškai tų dalykų išvengti, nes jie yra labai įaugę. Kai buvo pirmosios individualios koučingo sesijos tai aš ne žmogaus klausausi ką jisai sako, o mintyse galvoju kokius patarimus aš jam duosiu. Iš to būdavo išdava, kad žmogus būdavo nepatenkintas, nes jam nereikia mano patarimo. Jis turi savo atsakymus ir labai spausdavau tą žmogų su savo patarimais ir su savo vertinimais. Bet kuo toliau tuo man sekasi geriau. Jei tu primeti žmogui savo patarimus, nors jie atrodo ir labai įdomūs ir vertingi, tam žmogui jie nėra svarbus, nes savo tiesą ir savo sprendimus jis turi atrasti pats.

Lūkesčiai: norėčiau koučingą sujungti su marketingo mokslu (patį esu marketingo specialistė). Tai būtų nauja patirtis, naujas būdas. Jau dabar dirbant su klientais patikslinantys klausimai labai duoda daug naudos, nes tu išvengi bereikalingų problemų. Nes man atrodė anksčiau, kad žodį „poreikis“ visi supranta taip pat. Tačiau realiai kiekvienas suvokia visiškai skirtingai. Dabar taikau ir darbe, ir asmeniniame gyvenime. Kartais pamirštu, bet stengiuosi, kad tai taptų gyvenimo būdu.

Metodai: pavyzdžiui darbas grupėse yra toks metodas kai susėda grupė ir yra kažkokia problema „kaip padidinti žurnalo prenumeratą“. Kad nebūtų bereikalingų ginčų ir diskusijų yra ant sienos suklijuojami keturi lapai ir yra vienas moderatorius. Visa grupė gali kalbėtis tik su moderatoriumi, kad nebūtų bereikalingų ginčų. Tada ant vieno lapo yra rašomi klausimai, kurie iškyla grupei. Ant kito abejonės, trečio faktai ir ketvirto idėjos. Metodo plusas tame, kad nėra ginčų. Aš pvz pasakyčiau, kad norint padidinti prenumeratorių skaičių reikia sumažinti kainą, o pvz

Jurga sakytų ne, nesąmonė. Tam kad to išvengti moderatorius užrašo mano mintį, o tada Jurga kreipiasi į moderatorių ir sako. Aš žinau faktą, kad Lietuvos rinkoje, jei žurnalas kainuoja 8 litus tai jų niekas nepirktų. Mes tada su ja nesusipykstam ir labai greitai vyksta procesas ir praktiškai turėdami tuos lapus mes vykdėme tokią sesiją, tai per 45 minutes mes išsprendėme konkrečią užduotį ir tas įmonės vadovas galėjo įgyvendinti ir pasiekti rezultatų. Paskui yra labai paprastas metodas apie idėjos vystymą, kad dažniausiai kūrybinės sesijos ar smegenų šturmo rezultatai yra blogi dėl to, kad mes stengiamės vieni kitus perrėkti. Aš žinau geriau, man sakė, aš esu specialistas, tu esi niekas..... tai yra tokia metodika, kai iškeliamas kažkoks klausimas ar tikslas. Kaip priemonė gali būti naudojama deganti žvakė. Pvz. kaip sukurti gerą vadovų klubą. Yra grupė moderatorius. Man kyla idėja ir grupės moderatorius perduoda žvakę kitam. Jis vysto tą mintį. Minties negalima nei kritikuoti, nei vertinti, tik vystyti. Jei ta idėja išsisėmė, tai ją baigiam vystyti ir pereinam prie kitos idėjos. Visą laiką yra vystymas. Tada gaunasi tokia atmosfera, kad visų žmonių mintys, pasisakymai yra labai vertingi ir ištikrųjų, kai pagalvoji, tu gali kiekvieno žmogaus mintį vystyti. Ne tik mano mintys, ne tik aš galiu. Tai yra labai gera metodika. Dar yra labai efektyvi smegenų šturmo metodika, kuri pasidaro labai greitai. Iškeliamas tikslas, kuris apribotas laike. Pvz. kaip susirasti klientų per 3 mėnesius. Yra 5 grupės nariai. Pirmas etapas yra toks, kad visi grupės nariai rašo kokių kompetencijų reikėtų. Būti geru pardavėju, turėti daug pažinčių..... . antras etapas: surašyti penkis ar kažkiek punktų kaip tu galėtum tą dalyką padaryti: duot skelbimą internete; lakstyt su šuniukais..... kiekvienas grupės narys rašosi ir nėra ginčų, negaištamasis laikas. Koučinge yra labai svarbus laiko apribojimas. Kad tu ne meditacijom turi užsiiminėti, bet yra 45 minutės. Moderatorius sako praėjo 45 minutės kam reikia dar laiko. Jei kažkam dar jo reikia dar duoda pvz 5 minutes, jei nereikia baigiam. Tas laiko apribojimas yra mobilizacija. Tada visi skaito kokių kompetencijų reikėtų ir tada pildosi sąrašus. Supranti, kad projektui vykdyti reikia tokių kompetencijų. Tada toj grupėj suskirsto kas turi kokių kompetencijų ir pereinama prie sprendimo būdų. Aš pvz pradedu sakyti kad siūlau tą, tą ir tą, kitas grupė narys sako aš irgi tą siūliau, bet tos idėjos tu dar nepadarysi. Praktiškai tas moderatorius per 45 minutes turi rezultatą, veiksmų planą. Visi grupės nariai yra išklaustyti. Nesugaišai energijos ginčams ir savęs pasirodymams ir greitai pasieki rezultatą per tam tikrą laiką.

Respondentas 4

Mane į šią koučingo sistemą įsuko tėtis. Pirmas įspūdis susidūrus su koučingu: klausimai. Nes kiek suprantu visas koučingas yra paremtas klausimais. Ir pirmas įspūdis mane paėmė pyktis. Kodėl manęs klausia? Jei aš atėjau pas jį pagalbos, o jis man užduoda klausimą. Iš kur man žinoti atsakymą? Tai toks buvo pirmas įspūdis. Paskui pradėjau pati rasti tuos atsakymus ir man pasidarė labai įdomu.

Įspūdis, kurį aš atradau, kad reikia turėti tikslą. Kažkokį konkretų tikslą ir žinoti, tiksliai jį įsivaizduoti. Nes jei jis bus toks apytikslis, tai nebus tų konkrečių žingsnių. Kai yra galutinė vizija, tada yra ir tikslus kelias iki jos.

Lūkesčiai: pirmiausia su savim susidėlioti savo tikslus ir aišku kažkur horizonte yra vaizdas, kad padėti kitiems, bet aš jaučiu, kad kol aš pati nesusitvarkius visų savo tikslų tol aš kitiems negaliu to perteikti.

Respondentas 5

Galiu pasidalinti savo pirmais įspūdžiais, nes su koučingu dar tik pradėjau susipažinti. Atėjau prieš mėnesį ir sakiau daug girdėjau, kad yra toks stebuklingas žodis. Ką jis reiškia nežinau. Per šį mėnesį, kai turėjau koučingo sesiją... įspūdis po tos sesijos: leido man kalbėti. Buvo nevaldomas sąmonės srautas. Jautiesi po sąmonės srauto pavargęs ir nieko konkretaus negavęs. Paskui praėjo diena. Atėjo viena mintis, iš to ką aš kalbėjau. Paskui kitas laikas ir tu vėl atrandi, kad tas sąmonės srautas leidžia save pamatyti iš šono.

Aš pavyzdžiui atradau tai, kas man gyvenime yra svarbiausia. Kalbėjom su kolege ir ji sakė, kad aš dažnai tą sakydavai, o aš nežinojau.... toliau, atrodo tokie elementarūs dalykai kaip pats sau pasijunti geras ir gražus. Per tą sesiją aš kalbėjau apie savo svajonę. Klausimas buvo: kokį pasaulį tu paliksi po savęs? Aš beatsakinėdama į tą klausimą aš pamačiau save iš labai geros ir gražios pusės. Pasirodo, visai neblogas aš žmogus.

Mano lūkesčius reikėtų dalinti į dvi dalis. Vartotojiškas lygmuo, kai aš ateinu čia ir tai yra mano proga pamatyt save iš šono, išeiti truputėli iš tos rutinos, pasigilinti, pamatyti kažką kitaip. Antras yra profesionalus lygmuo. Nes savaiminės tėkmės principas, kai tu kažkur gyvenime patenki, viskas pradeda tekėti pagal tą toną. Atsiranda daug žmonių ir per šį mėnesį teko daug sutikti žmonių susijusių su koučingu. Ir net išgirsti, kad ir aš turiu kažkokių kompetencijų, susijusių su koučingu. Tai teikia vilčių į labai tolimą ateitį.

Respondentas 6

Kai aš atėjau į koučingo mokymus man buvo tokia gyvenimiška situacija, kad aš nežinau ką aš noriu veikti ateityje. Aš tiesiog gyvenu, man yra gerai taip kaip yra, o kas bus rytoj net neleidau sau galvoti. Pirmiausia buvo problema: savęs neįvertinimas. Koučinge labai tą susitvarkiau. Pamilau save tokią kokia aš esu ir pamačiau kokie žmonės yra gražūs, kokie unikalūs ir visi skirtingi. Per tą principą, kad tu gyveni veidrodiniame pasaulyje, jei tu matai kažką aplinkoj kas tai nepatinka, atsisuk pirštą į save, pasižiūrėk kas tau tavyje nepatinka, kas sukelia tokias emocijas. Koučingas išmokė tai, kad jei tavyje yra kažkas kas tau nepatinka, tai „nenužudyk“ jo, bet priimk tai kaip galimybę ką tau nori tas pasakyti, tu gali pasimokyti iš to, tu gali susidraugauti

su ta blogybe, kokia ji bebūtų ar asmeninė savybė, ar kažkokia nesėkmė gyvenime. Tu tai gali priimti kaip pamoką. Ateity, jei ši situacija pasikartos, tu žinosi, kad gali padaryti kažką geriau.

Be galo skatina sąmoningumą. Ką, kodėl, dėl ko darai? Tai vėlgi atsiremia į tikslą, kad visada bet koks veiksmas, bet koks judesys turi tikslą. Atspausdinai vizitinę kortelę... dėl ko, kam ji bus skirta?

Kas man be galo buvo svarbu : išmokau užduoti klausimus, išmokau girdėti žmogų, ne tik klausyti, bet girdėti, ką jis sako. Ir man tada pradėjo kilti be galo daug klausimų. Grįžti į vaiko būseną kai tau vėlgi atrodo tiek daug visko naujo, tiek dar visko yra pažinti, nes tu nesi tas, kuris viską žino, nes tavo požiūris į pasaulį yra vienoks, kito yra visiškai kitoks. Labai norisi priimt žmogų tokį, koks jis yra, nevertinant ir tiesiog praskaidrėja.....aiškiau gyvenime daug kas pasidarė, nes mes visada linkę galvoti apie situaciją, kad yra blogai ir dar ją užaštrinam. O reikia pasimokyti iš jos, ką man ta situacija gali duoti gero?

Didžiausias atradimas buvo, kad aš mėgstu paišyti, nors visą gyvenimą sakiau, kad tai ne mano, aš nesugebu.... o tai yra tokia terapija, kad tu atsisėdi ir savo malonumui žaidi spalvom.

Geras koučas turi būti tas, kuris susibalansavęs ir jo balanso ratas būtų kaip balanso ratas, o ne kad vieną mėnesį kažkas geriau darosi, kitą mėnesį kažkas kitas geriau.

Dar labai džiaugiuosi, kad labai ramiai reaguojau į kažkokias situacijas. Būna stresai, bet tas išgyvenimas, tas pergyvenimas yra visai kitoks. Tu nedrebi, nesinervini, negraūži nagų. Tiesiog tai yra pergyvenimas, bet jau kitoks. Blaivesnis ir sąmoningesnis. Be to, pradėjau klausyti savo intuicijos. Gyvenime dažnai pajauti momentą, kad reikia pasielgti taip, bet išorės intervencija paveikė ir pasielgi kitaip. Tada tu blogai jautiesi. Tiesiog pastebi momentus, tą vidinę tėkmę, kad šitoj situacijoje aš dabar taip pasielgsiu. Atsirado natūrali tėkmė ir klausaisi savęs ir darai pagal tai kaip tu jauti, o ne pagal tai kaip sako kiti, kad vertėtų daryti. Tampi gyvenime pats sau svarbus.

Buvo labai geras dėstytojų užduotas klausimas. Užrašykite jums svarbiausius žmones gyvenime. Buvo apribota 5 ar 3. Nežinai ar buvo iš 20 žmonių bent 1, kuris save parašė pirmoje vietoje. Kad jis pats sau gyvenime yra svarbiausias. Gale koučingo mokymų tą galėjo pasirašyti sau visi.

Respondentas 7

Prieš 4-5 metus aš turėjau pakankamai svarbių problemų su sveikata ir pakankamai didelį psichologinį spaudimą. „Važiavo stogas“, kaip dabar daug kam „važiuoja“. Tą, ką aš atrandu per koučingą, aš anksčiau atradau kitais keliais, bet jie atvedė į tą patį. Kai skaičiau koučingo literatūrą, tai buvo vienas iš tų dalykų, kur buvo kitoje medžiagoje.

Atradus koučingą labai stipriai sudomino pats metodas. Atsirado noras rasti priėjimą prie to metodo. Kas nustebino, tai neseniai koučinau vilniuj, žaismine formą pasakėm mintį, kad kaip tu

darytum, kad būtų dar geriau. Ta mintį aš iškėliau tarp kitko. O paskui paėmiau ir padariau taip. Viskas pradėjo tokiu greičiu suktis, kad aš vos nepradėjau stabdyti. Tie dalykai veikia labai stipriai.

Lūkesčiai: reikalingi sertifikatai, bet apart jų reikalingos gilios žinios.

Respondentas 8

Aš esu išorinio marketingo specialistė. Mus kviečiasi įmonės kai jiems pritrūksta ar specialistų, ar žinių, ar reikia akcijų, projektų anksčiau mes būdavom tokie specialistai, kurie atnešdavome savo idėjas, mums suformuoja užduotį, mes randam sprendimą, jį atnešam ir pasakojam įmonės darbuotojams. Vienais atvejais labai pavykdavo, kitais susilaukdavome pasipriešinimo.

Kai kolege pradėjo mokintis koučingo, mes pradėjom daryti visiškai kitaip. Mes paprašom vadovų, kad mums leistų susikviesti jų atsakingus ar kompetetingus darbuotojus. Pradėjom galvoti, kad sprendimai slypi įmonės viduje ir kad darbuotojai gali labai daug žinoti. Mes tampam tik patarėjos, nes turim praktikos, duodam pavyzdžius apie kitus prekinis ženklus, kitus problemų sprendimus. Ir tie žmonės patys pradeda galvoti atsakymus kaip jie tai galėtų pritaikyti savo įmonėje. Gimsta labai daug minčių. Kolegė moderuoja, patikslina, užduoda klausimus. Nepaprastai efektyvu.

Dar labai gerai dėl to, kad kai žmonės patys tai sugalvoja. Jie patys nori vykdyti. Anksčiau būdavo taip: mes duodam jau paruoštą projektą ir sakom „tu darysi tą, tu darysi tą.“ Kol jis nebuvo įtrauktas, tai buvo ne jo projektas. Tai buvo mūsų projektas. Dabar tai yra įmonių projektas, įmonių darbuotojų. Visi yra tokie entuziastingi. Pradėjo tvyroti energija. Meistrai ir tie pradėjo duoti siūlymus, nors mes dirbom ne su meistras, o su vadovais, vadybininkais. Bet jie atėjo įkvėpti, kad ir jų yra klausama. Tai naujas metodas marketingas + koučingas, bet tai galima panaudoti visur ir personalo valdyme ir t.t. Rezultatai akivaizdūs.

Respondentas 9

Koučingas nevyksta, jei žmogus nesupranta. Koučingo negalima taikyti, jei jis to nenori, jei jis nesupranta kas tai yra. Jei žmogus įtaria, kad koučingas galėtų jam padėti, tai pirma sesija, kuri vyksta apie 45 minutes (standartiškai). Mes kalbamės apie tai kaip mes dirbame, ką žmogus norėtų pasiekti, kodėl renkasi būtent mane, kokios pagalbos reikia, kokie resursai pas ją yra. Procesas yra numatomas į priekį. Pirmą kartą sesiją nevyksta, tiesiog nurodomas vaizdas. Gali būti, kad jis nėra koučingo klientas. Nes gali būti atvejis kai galbūt jam reikia parekomenduoti arba kitą specialistą, arba psichoterapeutą.

Antras dalykas, kad įtakoti aplinką, reikia pradėti nuo savęs. Pvz mano šeima. Aš nepasakysiu, kad mes dirbam tokiu ar tokiu metodu, bet mes šeimoj įsivedėm keletą ritualų. Vienas

iš jų yra pokalbiai tam tikroms temoms. Kaip ir kur mes leisim atsotogas. Atrodo paprastas ir elementarus planavimas. Kai mes pradėjom dėti viską tiksliai. Mes norėjom ir tą pamatyti, ir ten nuvažiuot...paskui pamatavom ar iš tiesų telpam laike. Išrinkom prioritetus, tai kas mums svarbiausia abiem. Atsirado sinergija, išklusm vienas kito, nebuvo jokių ginčų. Nuo to laiko visos mūsų diskusijos bet kokiais opiais klausimais vyksta be ginčų. Kaip koučingas padėjo man ir mano šeimai? Sumažėjo ginčių, mes lengviau randam sprendimus. Ne aš įtakojau, bet mes abu (su žmona) turėjom susitarti. Čia ir yra koučingo esmė. Ne koučeris įtakoja, bet susitarimas su klientu, kliento susitarimas su savimi.

Respondentas 10

Visose srityse, kuriose susiję su vadovavimo procesu tai yra privalomas dalykas. Tas poveikis pritaikius.... gaunasi euforija, visi skraido. Koučingas yra pažadinimas vidinio potencialo.

Realiai kai tu žmogui sakai, kad aš gerbiu tavo žinias, aš gerbiu tavo nuomonę, šioje situacijoje tu tikrai geriau žinai už mane, tai vyksta fantastiniai dalykai. Vyksta tokie pasikeitimai žmonių mąstyme. Jie staiga suvokia, kad jie gali kažką daryti, kad jie yra vertinami, kad jie yra gerbiami.

Man įmonėje tai nepavyko to pilnai įgyvendinti, kadangi iš įmonių koučingo principų vienas esminis yra, kad tai turi prasidėti nuo aukščiausio lygmens. Jei tai neprasideda nuo aukščiausio lygmens, tai efekto nėra jokio. Nes yra koučinge terminas, kad kiekviena įmonė, kas joje yra tai yra arba sukūrta vadovo arba jo toleruojama, kad tai veiktų. Kai vadovas pasikviečia koučerį ir sako tu ten „pakoučink“ juos, nes ten kažkas negerai. Tai tas viskas negerai yra nuo jo. Koučingas turėtų prasidėti nuo jo. Toje įmonėje, kurioje aš dirbu, aš nesu vadovaujančioje pozicijoje ir mane pakvietė, kad įgyvendinčiau pokyčius žemesniam lygyje, bet viskas atsiremia į vadovų požiūrį, jų mąstymą. Dabar kai jie vertina mane, tai sako su tavimi galima šnekėti, tu bent išklausai kokia ta reali situacija, kaip mes ją matome, o iki šiol ir dabar didžiąja dalimi visi „protingi“ nurodymai ateina iš viršaus. Kad situacija reliai yra visiškai kitokia iš ten yra nematoma. O darbuotojai turi idėjų, turi nuomonę, jie žino tą situaciją labai gerai.

Tas kas įvyko išorinėje aplinkoje, tai turėjau tokią istoriją: susitikau pažįstamą, kuri turėjo problemine situaciją ir tą situaciją, kurioje aš dar nesu buvęs. Ir aš jai sakau: aš tau negaliu nieko patarti tu šioje situacijoje daugiau išmanai už mane. Tai po poros dienų man pasakė, kad iš manęs išgirdo tokį dalyką, kad aš kažko nežinau. Ji sakė, kad tą minutę, net užmiršau apie ką ji kalbėjo. Jai buvo šokas, kad aš kuris visą laiką viską žinantis ir pasakantis kaip reikia elgtis, staiga pasakiau, kad tai yra situacija, kurioje ji žino daugiau negu aš.

Pastebėjau, kad pradėjau gerbti kitų nuomonę, sakydamas, kad tai tikrai yra ta situacija, kurioje tu geriau žinai arba aš tau negaliu pasakyti sprendimo šiai situacijai, kadangi tu ją giliau

jauti, giliau matai ir tu žinai kur tas yra sprendimas, matau, kad dabar tas jo pasakojimas yra daugiau „koučinginis“, kad jis pasakoja ir pats pradeda save girdėti ir bepasakodamas sako: žinai aš jau matau kaip čia turėtų viskas judėti (seniau buvo pasakyk kaip man pasielgt). Tą situaciją jis pats pradeda matyti giliau.

1 Interviu su koučeriu

Kaip asociacijos steigėjai ir asociacijos nariai surinkom koučerių parašus po paktu plus keturios koučingo mokyklos (Baltic Coaching Centre; Grand partners High; Smart) pasirašė, kad „koučingas“ turi būti vartojamas lietuvių kalboje. Be to, asociacijoje dirbanti lietuvių kalbos specialistė sutinka, jog terminas koučingas nėra lietuviškos kilmės, tačiau mūsų kalboje yra vartojamas žodis „boulingas“, kuris taipogi nėra lietuviškas. Yra parašytas raštas valstybinei lietuvių kalbos komisijai dėl termino koučingas vartojimo. Raštas yra pateiktas sausio mėnesį, tačiau ligi šiol dar nėra gautas atsakymas.

Koučingo vienas iš išradėjas yra Timothy Galaway. Jis buvo teniso treneris. Yra minima ir ankstesnė koučingo pradžia, kurios pradininkai buvo psichologai. Kalbant apie metodikas galima pasakyti, kad tai nėra direktyvus mokymas daryti kažką. Tai nėra vien tik neurolingvistinis programavimo pagrindais paremtas motyvavimas. Jei paprastai, tai yra dviejų žmonių bendravimas. Iš kurių vienas užduoda tam tikrus klausimus, pagal tam tikrą modelį. Tų modelių yra nemažai. Koučingo specialistas turi eiti tuo keliu (lydėti), kuriuo nori eiti klientas. Pats žmogus pasirenka temą, problemą kuri jam yra aktuali, kurią jis nori tobulinti ar siekti. Tai panašu į psichologinį konsultavimą. Koučingo specialisto užduotis eiti iš paskos ir šviesti jam su žibintu kelią. Tas bendravimas yra tam tikrų klausimų pagalba. Kurie padės žmogui atrasti atsakymus jam rūpimu klausimu. Tai ir sudėtinga, ir paprasta.

Koučingas nežiūri atgal. Nežiūri kas klientą slegia iš praeities. Jis žiūri kur tu esi dabar ir kur tu norėtum būti rytoj, poryt ar panašiai. Labai panašu į neurolingvistinį programavimą, kur kalbama apie motyvą, motyvaciją. Koučingo principas yra nežiūrėti ką tu darei blogai vakar, jis žiūri kur tu esi dabar ir kaip gali nueiti ten kur tu nori. Šiai dienai yra sunku pasakyti koks yra tikslus skaičius koučingo kryptei. Jos yra finansinis, gyvenim būdo, karjeros ar pan. Jie yra galima sakyti vienodi, tik skiriasi instrumentai.

„Executive coaching“ yra skirtas vadovams, kad jie išmoktų, įvaldytų, gebėtų koučingo pagalba skatinti savo darbuotojus. Šioje vietoje būtent ir yra daroma klaida vartojant „ugdantysis vadovavimas“. Koučingo specialistų nuomonė šis terminas yra netinkamas.

Pasitaiko tokių situacijų, kad klientai išmoksta koučingo metodų, bet nesuvokia jų vertės. Kartais tai yra maišoma su manipuliacija. Nesvarbu kas naudinga kitam, svarbiausia yra asmeninė

nauda. Vadovai dažnai koučingą naudoją manipuliacijos tikslais. Tuomet iš darbuotojų pusės kyla nepasitenkinimas.

Pagal koučerių etiketą negalima taikyti koučingo žmogui, jei jis nežino, kad jam ruošiamasi tai taikyti, jei žmogus nesupranta kas su juo vyks. Be to, koučingas negali vykti be kliento sutikimo. Prieš koučingo sesiją klientui turi būti paaiškinama kaip tai vyks ir tik po sutikimo galima pradėti. Arba galima susitarti „žaidimo“ taisykles, kad tam tikrais klausimais, kurie klientui yra per daug jautrūs, klientas pasakys, kad jis nebus atviras visu šimtu procentų. Koučingo specialisto užduotis nr. 1 yra sukurti pasitikėjimo atmosferą. Yra tam tikri pratimai, kuriais mokoma kaip sukurti pasitikėjimą, kad nuimti pradinę įtampą. Klientas turi atsiverti ir kalbėti kas jam yra svarbu.

Šis procesas artimas pardavimams. Vasaros metu į kailių salonus žmonės menkai žiūri. Jų manymu, ateis žiema, tuomet ir reiks pasirūpinti. Tik nuo salono darbuotojų profesionalumo parodyti kailinių naudą, išgyjimo naudą dabar ir priklauso plėtra.

Tas kuris teikia ar pardavinėja koučingo paslaugą turi būti profesionalus, nebūtinai koučingo specialistas. Tiesiog jis turi parodyti ką tai duoda klientui, įmonei. Viskas priklauso nuo to, kaip parodoma nauda. Pamatuoti naudą yra labai paprasta. Jei yra orientuota į tikslų pasiekimą (nesvarbu ar tai būtų karjeros, finansiniai ir kt tikslai). Būna nereali tikslai: pvz nukeliauti į kosmosą. Taip, egzistuoja kosminis turizmas, bet tam turi būti bent jau milionierius, kad galėtum sumokėti už bilietą. Turi būti reali pamatuojama nauda įmonei kaip pasiekti tam tikrus tikslus. Pvz krizės laikotarpiu kaip pasiekti rezultatus, kaip žmones motyvuoti. Jei yra parodoma, kad ta bendravimo forma yra naudinga įmonės atsiveria. Labiausiai atsiveria vadovai. Dabartiniu laikotarpiu daugiausiai atsiveria vadovai, nes ant jų pečių gulas spaudimas iš viršaus: išlikimo klausimas, yra spaudimas iš apačios: darbuotojai klausinėja kas bus rytoj. Vadovas turi duoti atsakymus, jis turi būti lyderis, jis turi žinoti kaip reikia bendrauti. Jis turi padaryti taip, kad ir netektys būtų kiek įmanoma mažiau skausmingos.

Žmonės dar domina nauja profesija. Koučingo specialistas yra nauja profesija. Psichologai teigia, kad koučingo specialistai daro labai panašiai kaip ir jie. Vyksta konsultacijos (sesijos). Psichologai to mokosi keturis metus, tuo tarpu koučeriai praeina pusės metų kursus. Tačiau koučingo specialistais jie netampa iš karto po kursų. Jie turi surinkta tam tikrą balų skaičių, valandų skaičių, išlaikyti egzaminą vienoje iš organizacijų, kurios kuruoja. Įmonės, kuriose yra koučingo užuomazgos jų gali būti ir daugiau, bet įmonės, kuriose yra sertifikuoti specialistai yra labai mažai.

Koučingas nėra parduodamas skambinant galimiems klientams ir siūlant savo pagalbą. Taip galima padaryti tik intrigą. Pvz, kad ir vakarėlyje pasakant, kad aš mokau to ir to, jei jums idomu as galiu parodyti kaip tai veikia. Parodyti „demo,, versija. Koučingas daugiausia

parduodamas iš lūpų į lūpas pagalba. Ir dažnai pats žmogus kreipiasi į specialistus. Užsienyje yra truputėli geresnė situacija, ten yra įprasta eiti pas psichoterapeutus. Kuomet pas psichiatrą klientas susitvarko savo praeitį, jis kreipiasi į koučerį.

Vadovų požiūris Lietuvoje toks: viskas gerai koučingas yra geras dalykas, bet jį naudoti turi visi pavaldiniai, bet ne aš. Jei koučingas yra naudojamas nuo pačių aukščiausių vadovų į žemesnes grandis, tuomet viskas tvarkoje. Jei ne, rezultatas nėra pasiekiamas. Jei vadovas mato koučingo naudą, jis siunčia ir savo pavaldinius. Todėl ir atsiranda įmonių, kuriose tai tampa norma.

2 Interviu su koučeri

Dirbu tiek akademinėje bendruomenėje (univesitete), tiek kaip verslo konsultantas. Pirmą kartą artimiau susipažinau su koučingo specialistais Sankt-Peterburge koučingo institute. Dėstytojai padarė didelį įspūdį, nes koučingo būdu padėdavo žmonėms išspręsti tokias problemas, kurias žiniomis neišsprendžiamos, nes problema yra pritaikymas. Žmogus turi daug žinių. Jam reikia išspręsti vidines problemas. Jis susiduria su problemomis, nes jis nežino kaip, turiu abejonių, klausimų.

Pats koučingas padeda kada žmogus sprendžia du dalykus: kai turi abejonių (tai nebūtinai turi būti susiję su atsakomybėmis, pareigomis ar darbais) kokią sprendimą priimt, kokią kryptį pasirinkt, ar mano gyvenimas yra subalansuotas ar nesubalansuotas. Ir antra sumažinti baimę. Baimė dažnai veikia panašiai kaip veikia prancūzų legionas: pagrindinis mūšis yra žmogaus prote. Ypač mes, kai esam užaugę tokioje visuomenėje, kur labia žvalgomės vienas į kitą, galvojam ką apie mus pagalvos, kas čia bus ir panšiai. Tad šios dvi kryptys. Jei tie du klausimai pas žmogų yra išsprendžiami, labai konstruktyviai, ką koučingas ir padaro: jis mažina abejones ir mažina žmogaus baimę. O kryptį, sprendimą, lyderystę kiekvienas suranda kas kur yra. Pati pradžių pradžia yra šiuose dalykuose.

Įmonėse dažniausiai naudojami aukščiausio lygio vadovai (šiandienos kontekste). Jei žiūrėti kitas šalis, tai tikrai nėra aukščiausio lygio vadovai. Tai įprasta kitose kultūrose, kada yra derinami asmeniniai tikslai su įmonės, kada žmogus iškelia savo mintis, abejones, klausimus. Lietuvoje aukščiausia grandis vien dėl kainos, didžiaja dalim, o antra, dėl vadybinių spragų, kadangi daug vadovų labai nejaukiai jaučiasi kada jų žemesnės grandies vadovai pradeda rodyti geresnius rezultatus ir kažkuria dalim pasirodo geresniais už juos.

Didžiaja dalim vadovas užkrečia kolektyvą ligomis, kuriomis pats serga. Ir jei vadovo gyvenimas yra netvarkingas, nesubalansuotas, suskaldytas, išbarstytas, jis niekada neturės vidinės stiprybės būti geru lyderiu savo kolektyve. Dėl to koučingo pradžia, dėl ko ateina patys vadovai, jie turi daugiau pinigų, įmonės daugiau investuoja, nes jie imlesni, potencialūs žmonės. Tai ir pradžių

pradžią... jie ateina ir sako aš nesu patenkintas, kažkas ne taip vyksta. Nebesuprantu savęs, nebesuprantu žmonių, pykstu ant jų, jie pyksta ant manęs, prarandam pozicijas. N klausimų, kurie yra kaip simptomatika. Koučingas pradeda tam taške, kuriame jis yra čia ir dabar, kur tu esi ir ką dabar darai. Po to visa tai persikelia ir į organizacijos kontekstą, nes žmogus yra organizacijos dalis. Žmogus tampa lankstesnis, kada jis siekia savo tikslo, jis daug jautresnis tampa savo aplinkai, bet tuo pačiu metu jis tampa mažiau lankstesnis ir netolerantiškesnis žmonių apsileidimui, vidutiniškumui, nenoru eiti į priekį. Žmogus, kuris praeina koučingą jis tampa žymiai reiklesnis sau ir aplinkai. Nes jis pamato kiek žmoguje yra potencialio, pamato kiek žmogus gali daug daugiau padaryti, jei jo gyvenimas susidėlioja daugiau mažiau tvarkingai. Tada yra labai aukšti rezultatai.

Kalbant apie pritaikymą, tai yra užduotys (pusės metų programa). Programos tarpuose yra užduotys, kurias privaloma atlikti. Yra darbas su savo kolektyvu. Vienas lauke ne karys. Jei tu nieko nemokini, su niekuo nesidalini, tai tavo kolektyvas galvoja, kad tu čia vėl eiliniame seminare buvai ir tuoj viskas pasibaigs. Koučingas atneša gilų vidinį asmeninį pasikeitimą pas žmogų. Jis nori rezultatų ir nori pasiekti rezultatus tokiu būdu, kuris neišvargintų. Tai yra programos dalis ir jie turi visa tai integruoti į savo darbą, nes nuo vadovo prasideda visi pokyčiai.

Kalbant apie koučingo sesijas, tai jos būna skirtingos. Priklauso su kuriuo segmentu dirbama. Konservatyvesniems senesniems žmonėms yra tik asmeniniai susitikimai. Jokios grupės, jokie „skype“. Čia galbūt pasireiškia kartų skirtumai. Jei pasižiūrėti į jaunesniu žmones jokio skirtumo. Susibėgam kažką darom, bendraujam per „skype“, per dar kažką tai. Penktadienį darom savotišką renginį. Naktį važiuom su grupe žmonių dviračiais. Iš smiltynės. Visai kitokia forma. Žmogus pavargsta, atsiranda daug daugiau klausimų, tamsa labai įdomiai žmogų veikia. Formatas nėra dominuojanti forma. Koučingo esmė kaip požiūris, intervencija: jis yra individualiai pritaikytas žmogui, kad jis galėtų atsiverti, kad jis jaustųsi Saugus, kad galėtų laisvai ir patogiai jaustis. Nuo pasivaikščiojimo po parką pasiskambinimo telefonu, skype. Tas žmogus, kuris praktikuoja koučingą jis turi būti labai universalus bendravime. Arba apsiriboja siauru segmentu.

Koučinge svarbiausia pasitikėjimas. Pasitikėjimas atsiranda nelengvai. Kuo aukštesnį postą užima žmogus, tuo jis labiau pasirenka su kuo kalbėti. Yra labai svarbu turėti geras rekomendacijas. Kuomet einama į įmones yra ne vienas interviu, kuomet žiūrima į koučerio asmenines savybes, asmeninį gyvenimą. Koučas renkamas ne pagal sertifikatą. Žiūri kas tu esi per žmogus ir ar patinka su tavimi bendrauti. Žiūri tavo gyvenimą. Visą gyvenimą interviu metu gali paprašyti atskleiti, net iki įsitikinimų, vertybių.... Pasitikėjimas yra svarbiausia, nes tai susiję su konfidencialumu. Žiūri į tavo aplinką, ką tu esi gyvenimą pasiekęs.

3 Interviu su koučeri

Pats buvau versle, nuvažiavau mokytis į Rygą mokiausi efektyvumo priemonių, komandinio darbo. Vėliau supratau, kad noriu padėti ir kitiems. Pradėjau daryti seminarus apie planavimą, apie lyderystes. Steigiau jaunimo klubus. Po pusės metų aktyvios veiklos pamačiau, kad tai neveikia. Informacijos perdavimas neneša naudos, žmonės neišnaudoja žinių. Man pasakė, kad esu koučeris, nes rūpi kiti žmonės. Tai buvo prieš keturis metus. Nutariau važiuoti mokytis. Nuvažiavau į Maskvą. Nes tuo metu buvo artimiausia vieta. Praėjau 5 mėn kursus. Grįžęs paskelbėm apie tokią naują paslaugą. Lietuvoje tai buvo visiškai naujovė Lietuvoje. Atidarėm ICF atstovybę Lietuvoje. Pradėjom ruošti programą, kad pradėti ruošti koučingo sesijas Lietuvoje. Dalyvavau visose tarptautinės konferencijose. Du kartus per metus jos vyksta. Viena Europoje kita Kanadoje arba JAV. Iš ten kaupiau patirtį ir taip tobulinom pačią koučingo programą. Paskui atsirado partneriai Latvijoje. Ten praėjusiais metais buvo įsteigtas ICF. Ten pradėti vyksti koučingo mokslai. Sekantis žingsnis yra Baltarusija.

Viskas prasidėjo nuo noro padėti žmonėms. Nes buvo nusivylimas, kad seminarai, žinių perdavimas nepadedą žmonėms. Tada pradėjau klausinėti ko žmonėms trūksta, kad jie realizuoti savo tikslus. Kai jie patys pradeda galvoti, kažkas prasideda.

Kalbant apie terminą, tai vadovavimas yra subordinacija, yra kažkas kuris vadovauja ir kitas, kuris paklūsta. Koučinge tai yra etikos pažeidimas. Koučinge klientas yra lygus, ar net priekyje. Jis veda, nustato tikslų kryptį, tobulėjimo greitį. Koučeris yra kaip partneris, ugdomojo proceso partneris.

Buvo priimtas susirinkimas, kuriame priimti terminai. Koučingas ir koučas. Skirtingos mokyklos, skirtingos terminologijos. Lieka neiškumas. Toks pats neaiškumas yra visose šalyse ir Čekijoje, ir Lenkijoje, Švedijoje, Rusijoje.

Šiuo metu patys klientai kreipiasi, tad jie jau žino apie koučingą. Jei darom pristatymą, tai pristatom tokią formulę: potencialas- įsikišimas = rezultatas.

Pagrindė žmogų klausiam kiek tu įsivaizduoji realizuoti savo potencialo? Vidutiniškai pasako trisdešimt procentų. Tada ieškom kas yra tie septyniasdešimt procentų ir kur jie dingsta. Dažniausiai tai yra kažkos išorinis įsikišimas: baimės, abejonės, nepasitikėjimas, mažas savęs vertinimas. Tada mes sakom, kad koučingas yra apie tai, kas mažina įsikišimą. Ir leidžia potencialui veikti. Jei žmogus pats atranda sprendimą, auga jo pasitikėjimas savimi. Žmonės nerealizuoja savo potencialo ne dėl to, kad jiems trūksta žinių, o dėl to, kad trūksta pasitikėjimo.

Kai trūksta pasitikėjimo žmogus galvoja, kad jam dar reikia pasimokyti, kažką sužinoti, bet kuo daugiau jis skaito ar lanko seminaro, tuo daugiau jis supranta, kad lieka nerealizuota.

Koučingas apie tai, kad žmogus jau dabar pasiruošęs daryti, veikti. Dažniausiai tai pristatau kaip potencialą, arba koučingo rezultatas yra tikslo aiškumas, žingsnių aiškumas ir motyvacijos vedimas.

Pagrindė klientai būna įmonių savininkai arba aukščiausio lygio vadovai. Daugiausia savo paslaugas parduodu ne įmonėms, o privatiems asmenims. Tai yra tie žmonės, kurie sudominti asmeniniu ugdymu. Nes tai yra ne įmonės programa ugdyti darbuotojus, o žmogus pats priima sprendimą. Apie 70% žmonių už mokymus sumoka savo asmeninėmis lėšomis. Maža dalis, kuriems apmoka įmonė.

Ateidami jie suvokia mažiau nei norėtusi. Su pirmu klientu visada būna intro sesija, kur pasakau kas tai yra, kaip tai veikia ir kokios sąlygos, kad būtų efektyvu. Dažniausiai tai trunka 30 min. Tam kad susipažinti su pačiu procesu. Lietuvoje informacijos yra per mažai. Yra išleista tik viena knyga.

Koučingas yra efektyvi įtaka žmogui, nes tu sufokusuoji žmogaus dėmesį į tam tikrus klausimus. Skatini mąstymą, bet mes taip pat sakome, kad žmogus turi motyvaciją, jei jis veikia link savo tikslų. Motyvaciją sukurti labai sunku. Sunku išmušti įsipareigojimus, jei žmogus nemato tuose tiksluose naudos sau arba tie tikslai yra priverstiniai. Koučingas yra kaip atrasti tikslą iš vidaus, iš vertybių. Ir tik tada prasideda koučingas. Apie 80% koučingo sesijų skiriama aiškinimui kaip išgryninti tikslą. Kaip atrasti tą tikrą, ne primestinį tikslą. Jei suprantam žmogaus tikslą mes negalim manipuliuoti.

Kalbant apie pasitikėjimą, tai priklauso nuo dviejų žmonių koučo ir kliento. Yra tokių koučų, su kuriais žmogus iš karto pamiršta, kad jis yra vadovas, kad jis yra savininkas.

Latvijoje vedžiau mokymus. Juose dalyvavo konkurencinių konsultacinių įmonių savininkai. Pirmą sesiją, kurią vedžiau ne aš nebuvo pasitikėjimo, buvo dirbama su primestiniais tikslais ir vyravo uždara atmosfera. Bet kai aš toliau su jais dirbau, tai jie atsivėrė vienas kitams, nepaisant to, kad jie buvo konkurentai. Tai yra labai žmoniška. Vienas klientas atsiverčia lengviau, kitas lėčiau. Vienu specialistu klientas pasitiki, jis jaučia kad jam yra gerai. Per pirmas penkiolika minučių žmogus jaučia ar jis gali pasitikėti ar ne. Paskui jau mato, kad dirbama jo naudai ateina ir pasitikėjimas. Nuo koučingo specialisto priklauso 70%, nuo žmogaus 30%. Klientams būna neįprasta kaip galima ateiti pas svetimą žmogų ir jiems išpasakoti savo baimes. Ji pati net nepastebėjo, kad po penkių minučių pradėjo viską pasakoti. Pradėjo kalbėti apie savo tikslus. Pabaigoje aš jos paklausiau kokią naudą ji gavo. Ji sakė, kad jai didžiausia nauda, kad aš pamačiau, jog galiu būti atvira su nepažįstamu žmogum, nors uto netikėjau.

4 Interviu su koučeriu

Viena konsultantė parekomendavo. Ji pati buvo Rusijoje. Žinojo Sankt-Peterburgo koučingo instituto specialistus ir mes organizavom pirmą seminarą (informacinį) ir nusprendėm plėtoti šią sritį. O šiaip apie koučingą išgirdau iš savo vadovės, kuri baigusi koučingo kursus ir seniau svajojo apie koučingą kaip apie tokią kryptį.

Kai mano klientai pradėjo eiti per tas atviras programas aš mačiau pokyčius kurie vyko ir man darėsi vis įdomiau, įdomiau įdomiau... mačiau, kad labai efektyvus įrankis taip dar labiau susidomėjau ir paskui pati nusprendžiau eiti per tokią programą. Praėjau 8 modulių programą (Sankt Peterburgo koučingo instituto), kuri vedami Vilniuje.

Koučingą suvokiu kaip vadybos, psichologijos ir trenerystės(ateinančios iš sporto) mišinį, kuris taikomas efektyvumui, t.y. tikslas – efektyvinti (asmeninis, ugdymo efektyvumas mokymuose). Kaip pasiekti gerų rezultatų neprarandant malonumo, kažką efektyviai siekti. Ir taip pat versle labai galingas įrankis, kuris tinka visiems atvejams. Kai kuriems yra labai efektyvus, leidžia pasiekti geresnių rezultatų daug greičiau. Koučingas yra geras katalizatorius. Jis katalizuoja procesus, žmones. Jei įmonėje yra koučingo kultūra arba kažkokiam konkrečiam projektui yra samdomi konsultantai tai tiesiog viskas vyksta daug greičiau, jeigu tai problema, tai ji iškyla daug greičiau, jei tai sprendimas – jis atrandamas daug greičiau. Tai katalizatorius, kuris skatina procesus. Koučingas versle skirtas ambicingiems tikslams. Kurių paprastai sakytum, kad neįmanoma. Tada reikia koučingo.

Ateidami klientai dažniausiai jau yra kažką girdėję. Ateina po suvokimo kas tai yra, ką tai duoda. Ateina žmonės norėdami tapti efektyviais vadovais ir per pakankamai trumpą laiką. Koučingo mokiniai ir aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai. Ateina ir projektų vadovai, kurie yra pakankamai savarankiški, galbūt jie neturi pavaldinių, bei jie turi kažkokių rimtų, didelių projektų ir jų rezultatas daro didelę įtaką. Jie per pusę metų išauga į tikrus vadovus. Kai žmonės praeina per koučingą keičiasi jų mąstymas. Jie tampa vadovais. Nesvarbu kiek metų žmogus yra vadovas, gal jis turi 10 verslų, bet jis nėra vadovas iš prigimties. Galbūt jis labiau techninis specialistas. Koučingas leidžia žmogui išgryninti vadovo kompetencijas. Jie išmoksta efektyviau vadovauti žmonėms.

Savo rezultatus jie gali įvertinti. Mes savo programoje naudojame 360 metodiką. Prieš programą ir po programos. Dažniausiai žmonės tikrai gali įvertinti pokyčius.

Kalbant apie tendencijas Lietuvoje, tai aš manau, kad žmonės vis labiau išsigrynina koučingo prasmę. Atsirado 4 įmonės, kurios vykdo koučingą kryptingai savo kryptimi, bet jos aiškina žmonėms kas tai yra koučingas. Iš mistifikacijos tai pradeda eiti tokia normalia metodika, kuri naudojama. Seniau „koučingas“ buvo mistinis žodis ir žmonės iki galo neįsivaizduodavo ir

nesuprasdavo kas tai yra. Tai buvo kaip mada. O dabar kadangi įdirbis jau yra padarytas, žmonės pradeda suprasti kas tai yra ir rinktis kryptis kurios jiems yra įdomios. Su gilesne psichologine pakraipa ar verslo kryptį, ar life koučinga. Koučingas tampa skaidresnis, labiau suprantamas. Neca prie to irgi labai daug prisidejo.

5 Interviu su koučeriu

Pirmą kartą apie koučingą išgirdau dar studijuodama psichologiją. Vėliau gavau pakvietimą dalyvauti Airijoje individualiosios psichologijos vasaros stovykloje. Ten susipažinau su Adleriu. Adleris yra individualiosios psichologijos įkūrėjas. Labiau paveikė žmogus, kuris vedė tuos užsiėmimus. Išeinat iš tos sąvokos, kad koučingas yra santykiai tarp dviejų žmonių ir tik paskui gali būti rezultatas tai čia taip ir buvo. Tas žmogus mane labai paveikė, todėl aš viską priėmiau ką jis sakė, buvo labai daug praktikos ir aš pati patyriau savo kailiu, kad tai yra efektyvu. Tada iškeliau tikslą, kad tai studijuoti ir viską padariau tikslo įgyvendinimui.

Kaip pristatau koučingą priklauso nuo žmogaus. Pradžioje klausausi ką jisai šneka, kaip jisai šneka. Tada kai aš žinau kaip jis geriausiai gali suprasti tada ir pristatau. Vieniems aš pristatau kaip tam tikrą kelionę iš taško A į tašką B kur pirmiausia reikia nustatyti kas tas taškas B yra. Kad žinotumėme kur keliaujame ir labai tiksliai apibrėžtumėme. Nes jei mano tikslas yra nuvažiuoti į Klaipėdą į kažkokį viešbutį, tada aš turiu tiksliai žinoti, nes jei aš sakau, kad važiuoju tik į Klaipėdą tada reiškia aš pamatai Klaipėdos riboženklių ir turiu sustoti. O iš tikrųjų tikslas yra kur kas subtilesnis. Panašiai ir klientams. Labai daug klientams aiškinu apie santykius, atsakomybę. Aš jiems sakau už ką aš atsakinga, už ką jie atsakingi. Kalbam apie tai, kad koučingas nėra problemų sprendimas. Galima spręsti problemas, bet koučingas yra kur kas daugiau. Koučingo metu tu gali gauti daugiau to ko nori ir turėti mažiau to ko nebenori.

Turiu visokių klientų. Aš išbandžiau koučingą nuo A iki Z. Bandžiau ir ant vaikų, su paprastais žmonėmis, kurie kreipiasi dėl life koučingo, o dabar kadangi dirbu mokymų kompanijoje, darom vidinius mokymus. Šiuo metu turim labai stambų projektą. Aš dirbu su pardavimų vadovais. Šalia to aš turiu ir pavienius vadovus. Pvz. didelės telekomunikacijų bendrovės vice prezidentą.

Šiam projekte yra trišalis susitarimas, užsako kompanija ir koučingas pristatomas vadovams seminaro būdu: ėjimas sėkmės keliu. Pirmą yra mokymai (seminaras dviejų dienų) ir tada kiekvienas vadovas individualiai su manim turi keliolika valandų koučingo. Žinoma, tada jie iškelia savo tikslus, kaip geriau, efektyviau vadovauti arba kaip tobulėti kaip vadovui, bet jų tikslai tikrai negali kirstis su tos kompanijos tikslais. Ten negalim spręsti asmeninių tikslų kaip mesti svorį ar kaip su žmona sugyventi. Tikslas turi tarnauti tam dideliame tikslui. O kiti labai įvairiai. Kaip

kurie kreipiasi dėl karjeros, kai kurie nori pilnavertiškiau gyventi, o aukščiausio lygio vadovai daugiau dėl noro turėti palaikymą, dėl noro išsišnekėti, noro patvirtinimo iš šalies, kad jie yra „faini“ žmonės.

Ką aš pastebėjau dirbdama su pardavimų vadovais ir truputėli aukštesnio rango vadovais, jie turi tą supratimą, kad koučingas yra klausimai: kas nesiseka, kodėl nesiseka.....

Lietuvoje koučingas labai populiarėja ir dabar mūsų asociacijos tikslas yra, kad apsaugoti žmones nuo nekvalifikuotų koučeriu, nes jei anksčiau mūsų tikslas buvo populiarinti koučingą ir skatinti, kad žmonės to mokytųsi, tai dabar mūsų tikslas susiaurinti tą ratą. Ta prasme, ratas gali būti ir labai platus, bet tai turi būti kvalifikuoti žmonės, kurie turėtų kažkokį sertifikatą. Nes dabar žmonėms atrodo, ypač jei jie išbandė kas yra koučingas, kad tai paprastas dalykas, atsisėdi, pasišneki ir viskas ir nieko daugiau nereikia. Aš skaitau taip, kad su koučingu galima ir labai smarkiai pakenkti žmogui, nes jei atsiranda tas pasitikėjimas ir tu tiesiog išnaudoji tą žmogaus pasitikėjimą ir pasinaudoji tuo. Tai tikrai tas žmogus daugiau nenorės koučingo savo gyvenime.

Asociacija pataria, kad ne pagal sertifikatą, ne pagal kvalifikaciją, bet pagal chemiją. Panašiai kaip ir vyrą išsirenki. Ne tai svarbu ką baigė tas žmogus, bet kad būtų tarpusavio supratimas. Aš darau taip, kad pirmas susitikimas yra nemokamas, nes aš nenoriu streso dirbti su tokiu žmogum, su kuriuo mes nesutampam kaip asmenybės tiek nenoriu, kad klientas vargtų su manim neturėtų jokios naudos. Nes tai kenkia ir reputacijai.

1 Interviu su koučingo specialistų klientu

Pradžioje susidomėjo verslo plėtros direktorius ir įmonės direktorius, kurie labai domisi įvairiomis naujomis technologijomis, susijusiomis tiek su įmonės veikla, tiek su įvairiais mokymais. Jie praėjo mokymus, turėjo keletą koučingo treniruočių (sesijų). Po jų, jie tiesiog suprato, kad jie patys visko įmonėje nepadarys. Kadangi įmonėje yra daug darbų vadovų, tai kodėl gi jie negalėtų naudoti koučingą savo darbuotojams. Tada įmonės vadovai pravedę keletą koučingo sesijų su padalinių vadovais, nusprendė, kad reikia tų mokymų ir darbų vadovams. Įmonėje koučingas buvo pristatytas seminaro metu. Susirinkimas buvo didelei auditorijai, kuriai koučingą pristatė koučingo specialistas.

Vyko dviejų metų mokymų projektas, kuris truko iki praėjusių metų rugpjūčio mėnesio. To projekto metu darbuotojai buvo supažindinti su koučingu, jie išmoko jį naudoti, pasirinkti įrankius, kada surasti palankiausią laiką. Kai jau buvo patirties ir vadovų tarpe, ir darbų vadovų tarpe, nuspręsta tai daryti kaip sistemą, kad tai nebūtų padrikai „kada noriu“, bet kad tai išplauktų iš bendros sistemos. Kad tai būtų būtų bendra žinių valdymo sistema.

Žinių valdymo sistema nukreipta į dirbantį įmonėje darbuotoją ir į naujai atėjusį. Daugiau kalbėsiu apie jau dirbančius, kadangi šiuo metu naujai atėjusių nėra daug. Kiekvienais metais pagal planą yra numatyti metiniai pokalbiai. Jų metu, prieš pokalbį jau su klausimais būna susipažinę tiek vadovas, tiek darbuotojas. Darbuotojas jau būna pasiruošęs atsakymus ir pokalbio metu išryškėja ko darbuotojui dar trūksta, ko jis norėtų dar savo iniciatyva išmokti, galbūt išsiaiškinti ko jam dar trūksta pagal jo kompetencijų įvertinimą, yra atskira anketa (360 vertinimų anketa), pagal kurią nusprendžiama ar darbuotojas turi pakankamai kompetencijos ar ne. Tai yra aptariama to pokalbio metu. Aiškinantis ko dar trūksta jau ir vyksta koučingas. Gal jis daugiau suformuluotas, nėra laisvos formos, bet tai būtų galima pavadinti koučingu, nes darbuotojas pats turi identifikuoti problemą, nuspręsti ką jisai norėtų keisti, kaip jis tai norėtų keisti ir nusistatyti tobulėjimo žingsnius. Tai struktūrizuotas būdas ir nukreiptas į tokį labai aiškų metinį planą, ką jis turėtų padaryti.

Iš ne tokių struktūrizuotų būdų, tai priklauso nuo to kaip kas yra įvaldęs koučingo meną. Vieni naudoja mažiau, kiti daugiau, tretieji galbūt jį naudoja juoko formoj, kiti į tai žiūri rimtai. Aš pati dirbu žinių vadybininke. Yra žmonių, kurie nori žinoti daugiau, gal netgi ne dėl to, kad jie yra vadovai, bet jiems tai yra įdomu. Šiuos žmones mes taip pat mokome. Tai galima pritaikyti ir asmeniniame gyvenime. Šioje vietoje yra pakankamai lankstu. Priklausomai nuo žmogau norų. Jei jie nori tiesiog koučingo sesijos, tuomet su jais tariamės dėl laiko, kokia pas žmogų problema, ką galima padaryti. Įmonėje nėra nei vienas profesionalas, tiesiog tai darome vieni kitiems padėdami. Dar vienas momentas. Būtent tų mokymų metu buvo parengtos medžiagos pagal penkias temas, tame tarpe ir koučingo. Yra koučingo metodikų segtuvos, kurį paėmęs darbuotojas gali išmokti naudotis koučingo įrankiais. Jis turi vadovą, kaip ir koordinatorių, ir žingsnis po žingsnio jis įvaldo informaciją, įgauna praktikos, o koordinatorius po kiekvieno žingsnio pasirašo, kad tai yra atlikta. Priėjimas yra atviras bet kuriam įmonės darbuotojui, išoriniam naudojimui tai nėra pritaikyta.

Koučingas iš pat pradžių buvo priimtas entuziastingai : kažkas naujo, kažkas įdomaus, kažkas kas veikia. Kai jį pradėjo naudoti visur. Galbūt ir ne visai tinkamai, tai aišku buvo ir nepasitenkinimas ir galbūt net juoko formoj, kas čia darosi aplinkuj, kodėl tu čia mane koučini. Bet žmonės atsirinko tai kas jiems naudinga, atsirinko tam tikrus įrankius. Kažkas koučingo iš viso nenaudoja. Bet yra žmonių, kurie naudoja savo pasirinktą metodą arba tiesiog ateina ir sako, man reikia koučingo medžiagos, aš norėčiau susipažindinti su koučingo tam tikra metodika, aš noriu ją taikyti savo darbe. Koučingas nėra naudojamas priverstiniu būdu, nes prievarta šiuo atveju nieko neduos, jei žmogus nenori jis netobulės, jis užsidarys ir skleis aibeį savo bendradarbių, kad man jis nieko nepadėjo. Geriau padaryti nedidelį žingsnį su vienu žmogum, kad tai jam padėtų ir jis norėtų sugrįžti prie to ir naudotų. Tad jo sėkmė, kad ir su nedidele liepsnele duos didesnę naudą.

Sherpa „koučingo“ tyrimo 2008-2009 dalyviai

| Vietovė | Respondentų skaičius 2008 m. | Respondentų skaičius 2009 m. |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| JAV | 872 | 1102 |
| Kanada | 116 | 63 |
| Jungtinė Karalystė | 40 | 46 |
| Australija | 35 | 23 |
| Švedija | 23 | 14 |
| Norvegija | 11 | 9 |
| Danija | 10 | 7 |
| Singapūras | 6 | 5 |
| Airija | 6 | 4 |
| Meksika | 5 | 8 |
| Pietų Afrika | 5 | 7 |
| Prancūzija | 5 | 7 |
| Ispanija | 4 | 5 |
| Šveicarija | 4 | 3 |
| Italija | 3 | 9 |
| Naujoji Zelandija | 3 | 7 |
| Nyderlandai | 3 | 6 |
| Malaizija | 3 | 5 |
| Turkija | 3 | 2 |
| Izraelis | 2 | 6 |
| Belgija | 2 | 3 |
| Brazilija | 2 | 3 |
| Japonija | 2 | 3 |
| Kolumbija | 2 | 1 |
| Lenkija | 1 | 2 |
| Portugalija | 1 | 2 |
| Kinija | 1 | 1 |
| Serbija | 1 | 1 |
| Indija | 1 | 1 |
| Škotija | 2 | |
| Gibraltaras | 1 | |

| | | |
|---------------------------|---|----|
| Graikija | 1 | |
| Latvija | 1 | |
| Tailandas | 1 | |
| Trinidadas and Tobago | 1 | |
| Vokietija | | 14 |
| Rumunija | | 2 |
| Jungtiniai Arabų Emiratai | | 2 |
| Malta | | 1 |
| Argentina | | 1 |
| Bahamai | | 1 |

Europos „koučingo“ tyrimo dalyvių sąrašas

27 ES šalys

1. Austrija: ICF Austria (Dr. Klara Kotai-Szarka, Board Member)
2. Belgija: European Coaching Association (Belgium) (Nathalie Alsteen, President)
3. Bulgarija: MLC International Consulting Group (Magdalena Nikolova)
4. Kipras: Dr. Sotiris Jeropoulos (Associate Professor, Frederick University)
5. Čekijos respublika: Czech Association for Coaching (CAKO) (Rosta Benak, Leon-Libor Lacina, Jan Hruska, Lenka Seibertova, Vladimir J. Dvorak, Milan Klindera, Petr Kallista)
6. Danija: The Coaching Company (Jesper Elling, President)
7. Estija: Marco Rillo (Chair of Organization and Management, Tallinn University of Technology)
8. Suomija: ICF Finland (Kaj Hellbom, Director)
9. Prancūzija: Société Française de Coaching (SFC) (Pascale Reinhardt, Vice President)
10. Vokietija: Deutscher Bundesverband Coaching (DBVC) (Geschäftsstelle)
11. Graikija: Theresia Remoundos (Business & Life Coach)
12. Vengrija: KEY Consulting (Terezia Koczka, Managing Director)
13. Airija: Association for Coaching (AC) in Ireland (Krishna De, Founder and Vice Chair)
14. Italija: Federazione Italiana Coach (ICF Italy) (Silvia Tassarotti, President)
15. Latvija: Organisation Development Centre “Spring Valley” (Ilze Skuja)
16. Lietuva: JSC “Baltic Coaching Centre” (Oleg Kovrikov, President)
17. Liuksemburgas: European Coaching Association of Luxemburg (AECL/ECA
Luxembourg,
recently EMCC Luxembourg) (Marie-Brigitte Bissen, President)
18. Malta: WorkAssist (Patrick J. Psaila, Director)
19. Nyderlandai: ICF Netherlands (Edmée Schalkx, Founder and President)
20. Lenkija: ICF Poland (Francois Nail, President)
21. Portugalija: Asociacion Iberoamericana de Coaching (AIAC) (Joao A. Catalao,
President)
22. Romunija: ICF Romania (Serban Chinole, Chapter Leader)
23. Slovakija: Slovak Association of Coaches (SAKO) (Klara Giertlová and Zlatica M. Stubbs)
24. Slovenija: Institut for Coaching (Franci Cec, Director)
25. Ispanija: ICF Spain (Viviane Launer, President)
26. Švedija: ICF Nordic Sweden (Mats Ogren, Board Director)

27. Jungtinė Karalystė: Association for Coaching (AC) (Alex Szabo, Vice Chair)

3 ES šalys kandidatės

28. Kroatija: Adrijana Strnad, Corporate Coaching

29. Buvusi Jugoslavijos respublika Makedonija: Clear View – BTC (Jelena Stamenkova)

30. Turkija: ICF Turkey (Dilek Yildirim Akgun, President)

5 ne ES šalys

31. Islandija: Leiotogi ehf (Bergsteinn Isleifsson, CEO)

32. Norvegija: ICF Nordic Norway (Anne Kari Vindenes, President 2008)

33. Rusija: ICF Russia, International Coaching Academy (Svetlana Chumakova, President)

34. Šveicarija: Swiss Coaching Association (SCA) (Peter Nilitschka, Board Member)

35. Ukraina: Successful Communities Institute (Larissa Shidlovskaya)