

# ICF Lietuva naujienlaiškis

koučingo profesionalų asociacijos leidinys



2011 lapkritis

## TURINYS:

Žmogus = organizacija (Gilesnė pažintis su ICF)	03
Apie tarptautinę koučingo konferenciją	05
Įspūdžiai iš metų įvykio	07
Europos Sąjunga išplatino elgsenos kodeksą, reglamentuojantį ICF ir EMCC veiklą	08
Integralinis koučingas kaip transformacinių pokyčių įgyvendinimo instrumentas (2)	09
Elgsenos keitimo procesas individualiu koučingu (2)	12
Koučingas organizacijose	14
Koučingas jūsų padalinyje: galimybės koučingui	17
Grįžtamasis ryšys, kuris skatina „augti“?	19



**Tatjana Šulgienė**

Asociacijos „ICF Lietuva“ naujienlaiškio vyr.  
redaktorė, koučingo specialistė, supervizorė  
tatjana@icf.lt

Sveiki,

malonu pristatyti Jums koučingo asociacijos „ICF Lietuva“ naujienlaiškio numerį, kurio tema „Koučingas organizacijoje“.

Šis numerio pavadinimas gimė spontaniškai, bet puikiai sutapo su pagrindiniu „ICF Lietuva“ renginiu – metine koučingo konferencija. Numeryje bus pateikti įspūdžiai po konferencijos, koučingo paslaugų teikimas organizacijoje, užsienio partnerių patirtis ir daug naudingos informacijos koučingo tematika.

Dar prisiminiau pokalbį su vienos įmonės personalo vadove. Ji pasakė, kad jie ilgai svarstė su vadovais ir nusprendė, jog koučingas „dar ne mūsų žmonėms...“. Nežinojau, kaip sureaguoti į tokius žodžius. Bet dabar galėčiau pasakyti – koučingas ugdo savarankiškumą ir atsakomybę. Atsakomybę pačiam priimti sprendimus! Kada ateis laikas išmokyti darbuotojus pačius priimti sprendimus už savo veiksmus, jei patys vadovai mano, kad koučingas „dar ne mūsų žmonėms...“. Kas nors turi pradėti pirmas!

Taigi, kviečiu Jus pradėti diegti koučingo principus Jūsų organizacijose ir tikiu, kad mūsų veikla bus Jums naudinga!

Nuoširdžiai,

**Tatjana Šulgienė**

„ICF Lietuva“ naujienlaiškio redaktorė  
tatjana@ambicio.lt



**Kęstutis Mikolajūnas**  
Asociacijos „ICF Lietuva“ prezidentas,  
koučingo specialistas, supervizorius  
kestutis@icf.lt

# ŽMOGUS = ORGANIZACIJA

Gilesnė pažintis su ICF



3:40 suskamba žadintuvai, keliuosiu. 4:30 jau oro uoste, susitinkame su Lėda eilutėje prie patikros vartų. Trumpai pasikalbame, kol sulaukiame savo eilės. Teko nusiauti batus ir iš antro karto praėjau detektorių be skambesio. Nusiperkame geriamo vandens ir laukiame prie įsodinimo vartų. Laipinimą pradėjo kiek vėliau, nei parašyta biliete. Patogiai įsitaikome lėktuve. 5:25 lėktuvai turėtų jau kilti, tačiau nekyla. Netrukus pranešama, kad kilimas atidedamas visai valandai... Paskui dar atidedamas... Keista sėdėti lėktuve, kuris nė nemano kilti. Stebiuosi kitų keleivių kantrumu ir ramybe. Visi atrodo ramūs, lyg taip ir turėtų būti... Po kone dviejų valandų praleistų lėktuve, šis pagaliau pajuda link kilimo tako ir pakyla. Dvi valandos skrydžio iki Frankfurto. Pamažu horizontas nutviska raudonai, švinta, o apačioje pasimato... jūra?! Ne, tai debesys, kurių paviršius banguotas, tarsi vandenynas. Lėktuvai nusileidžia. Frankfurte didžiulis rūkas. Dar 20 min lėktuve, kol išlipame. Šiek tiek neramu, nes persėdimui nebelieka laiko. Laimei, reisai į Prahą atidėtas pusvalandžiui. Štai jau visa valanda sėdime lėktuve, kuris nekyla. Tada mus persodina į greta esantį lėktuvą, šis netrukus pakyla. 50 min ir štai mes jau Prahoje, pasiekiami centrą, viešbutį. Čia vyks dviejų pusdienių Europos ICF atstovybių lyderių susitikimas.

Buvo intensyvūs du pusdieniai – penktadienio popietė ir šeštadienio rytas. Paskutiniai pietūs kartu, atsiveikiname. Smagu ir kiek liūdna, užsimezgė ryšiai su kitų šalių lyderiais. Viso dalyvavo apie 30 žmonių, tarp jų būsimoji prezidentė Janet M. Harvey, MCC.

Ką parsivežu? Ką sužinojau naujo? Kuo noriu pasidalinti?

Jei apibūdinti vienu žodžiu, tai būtų jausmas, emocija – pasididžiavimas. Tarptautinė koučingo federacija (ICF) yra didžiausia koučingo specialistus vienijanti organizacija pasaulyje. Europa ir vidurio rytai sudaro 30% visų narių. (visi faktai: <http://www.coachfederation.org/includes/redirects/articlecount.cfm?articleID=1023&filename=October-2011-Fact-Sheet.pdf>) Kas mėnesį prisijungia 400-500 naujų narių.

Kaip veikia organizacija? Kaip ji valdoma? Kokia sėkmės priežastis? Kur skirs dėmesį ateityje?

ICF įkurta 1995 m. paspartinti profesionalaus koučingo meną, mokslą ir praktiką. Jos tikslai yra nustatyti aukštus standartus, vykdyti nepriklausomą sertifikavimą ir kurti tarptautinį akredituotų specialistų tinklą.

Kažkas turi imtis iniciatyvos sukurti brandžią rinką su brandžiais koučingo specialistais, reikalaujančią kokybiško koučingo. ICF ėmėsi jos. Jei užsiduotume sau klausimą, kam tarnaujame mes (ICF)? Nariams? Klientams? Profesijai? Nariai, koučingo specialistai – svarbu jų mokymas, sertifikavimas. Rinka, klientai – svarbu švietimas, koučingo supratimas ir sąmoningumas. Kas bendra tarp rinkos ir narių? Tai profesija:

- Standartai – etikos kodeksas, koučingo specialistų akreditavimas, mokymo programų sertifikavimas, elgesio kodeksas. Pastarasis yra dviejų didžiųjų Europos profesionalų organizacijų ICF ir EMCC bendras dokumentas, įregistruotas Europos sąjungos save reguliuojančių profesijų duomenų bazėje <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.self-and-co-regulation-enter-the-database>
- Žinios – rinkos tyrimai, mokslo tyrimai, patirtis
- Mokymai – koučingo specialistų ruošimas ir kvalifikacijos kėlimas, akreditavimas.
- Įėjimo barjerai. Tai nauja, būtina kokybės užtikrinimui.

Plačiau apie barjerus. Nuo kitų metų ICF nariu galės tapti išklausęs ne mažiau kaip 60 val. akredituotų mokymų. Esamieji nariai turės vienerių metų pereinamąjį laikotarpį, susirinkti reikiamas valandas. Atsiraa nauja „studento“ narystės forma, apribota laike, leidžianti koučingą studijuojančiam tapti laikinu nariu. Ateityje bus artėjama prie ACC reikalavimus atitinkančių stojimo į ICF barjerų, tad ICF sudarys akredituoti nariai.

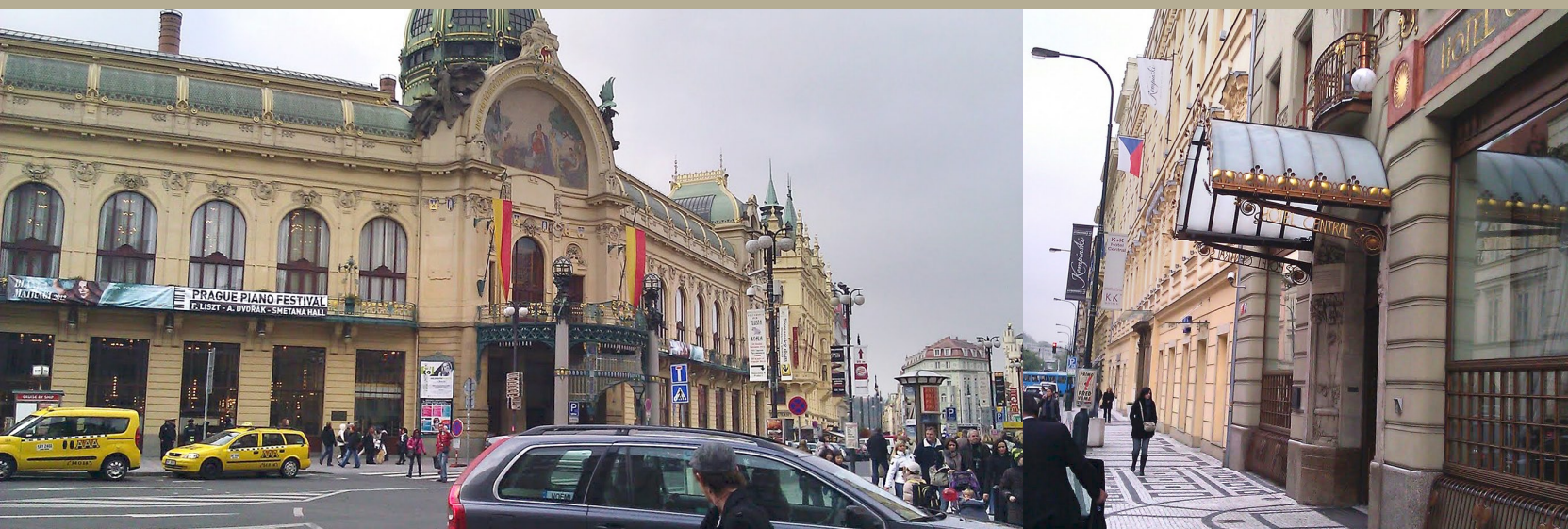
Kaip valdoma kone 18 tūkst. narių 105 šalyse turinti organizacija? Aukščiausias valdymo organas yra direktorių valdyba, sudaryta iš 16 narių. Šie nariai yra savanoriai, renkami iš akredituotų narių ir dirbantys be atlygio, įskaitant prezidentą. Valdyba kuria sprendi-

mus ir daugiausia dirba ties 3-5 m. vizija. Valdyba yra labiau kompetencija, o ne atstovavimas. Operatyvine veikla, įskaitant narystės, finansų, regionų palaikymo vadovus (kaip Šiaurės Amerika, Europa, Lotynų Amerika ir t.t.) vykdo 18 samdomų žmonių. Greta valdybos yra 9 valdymo komitetai pagal sritis: konferencijų organizavimo valdymo, akreditavimo, etikos ir standartų, marketingo, finansų ir kt., viso apie 100 narių. Į komitetus taip pat renkami savanoriai iš narių ir juose yra valdybos nariai pagal savo sritis. Periodiškai projektams renkami subkomitetai iš narių, pavyzdžiui konferencijoms organizuoti. Lokaliai veikia ICF skyriai, kaip kad ICF Lietuva. Kai kuriose valstybėse yra po kelis skyrius (JAV, JK ir kt.), kitose po vieną. Daugumos skyrių pagrindinis finansavimo šaltinis yra renkamas vietinis mokestis.

Jei dabar užsiduotume klausimą, kas yra ICF? Mes ir esame ICF. Mus jungia profesija, mes rūpinamės jos kokybe. Jei vadini save profesionaliu koučingo specialistu, kokius profesinius standartus taikai?

Kokie artimiausi globalūs renginiai? ICF keičia globalių renginių rengimo tvarką, nebebus europinės ir pasaulinės konferencijos tais pačiais metais. 2012 m. pasaulinė konferencija bus Londone, pirmą kartą už JAV ribų. Konferencija vyks spalio 3-6 dienomis, registracija prasidės gegužės mėn. Pirmą kartą jos pavadinime yra „aukščiausio lygio“ (summit). Kokia ji bus? Palaukime ir sužinosime. Ateityje gali atsirasti renginių, skirtų ne tik koučingo profesionalams, bet ir vadovams, personalo specialistams ir kitiems, taikantiems koučingą savo veikloje.

Praha paliko malonų įspūdį, didingas senamiestis, sklandžiai veikiantis visuomeninis transportas, draugiški ir santūrūs žmonės. Ir tradicinis karštas šokoladinis pyragėlis. Gal tai ir traukia turistus? Sugrįšiu dar ne kartą...





**Simona Uleckienė**  
Asociacijos „ICF Lietuva“ direktorė,  
koučingo specialistė  
simona@icf.lt

Šis spalvis „ICF Lietuva“ nariams, koučingo srityje dirbantiems ir visiems besidomintiems koučingu – ypatingas. Spalio 12 d. Vilniuje vyko Tarptautinė „ICF Lietuva“ koučingo konferencija, kurios metu sulaukėme išskirtinio svečio – vieno iškiliausių koučingo ir mentorstės sričių profesionalų – profesoriaus iš Jungtinės Karalystės David Clutterbuck.

Kartu su David konferencijos metu savo žiniomis ir patirtimi dalinosi koučingo profesionalai iš Lenkijos, Latvijos, Suomijos, Lietuvos. Džiaugiamės sulaukę tiek dalyvaujančių ir dėkojame visiems, kurie padėjo konferencijai įvykti, bei visiems, kurie buvo kartu.

Lauksime Jūsų kituose „ICF Lietuva“ susitikimuose.



Spauskite čia norėdami  
peržiūrėti video  
YouTube puslapyje



Spauskite  
čia norėdami  
peržiūrėti video  
PDF dokumente



Spauskite čia norėdami  
peržiūrėti video  
YouTube puslapyje



Spauskite  
čia norėdami  
peržiūrėti video  
PDF dokumente



Atsiliepimai:

Jau trečią kartą dalyvauju koučingo konferencijoje ir nusivilti dar neteko nė karto. Atvirkščiai – tai pakrauna teigiamų emocijų, skatina ieškoti naujų kelių ir primena kryptį, kuri per kasdienes darbus pasislepia migloje. Gaila, kad kiekvienam lektoriui neužteko laiko atskleisti temas. Tačiau mažinti lektorių skaičiaus nesiūlau – užtenka ir to, kad jie užveda „ant kelio“.

Ačiū už pasidalinimą geriausiu, ką žinote. Buvo gera proga susirinkti naujų idėjų, kurias galima perkelti ir įgyvendinti savo organizacijoje.

Ačiū už nuoširdžias pastangas, išmintį, kurią netaupydami dalinote ir buvimą kartu! Labiausiai dėkoju p. Lėdai Turai Petrauskienei ir p. Tomui Misiukoniui už puikias mintis ir kelionės link koučingo pradžią.

Su pagarba, Rūta Z.

Pirmasis dalyvavimas koučingo seminaruose. Įdomu. Pozityvu. Skatina tyrinėti toliau.

Ačiū! Labiausiai už tai, kad šią konferenciją padarėte tarptautine. Buvo tikrai naudinga ir įdomu pasiklausyti kitų šalių atstovų ir kartu įvertinti, kad žengiame koją kojon su jais, o gal net ir toliau. Džiaugiuosi, kad koučingas populiarėja ir tai, kad tokie renginiai tampa ne tik koučingo populiarinimo, bet ir profesinės kompetencijos kėlimo renginiais.

Lankantis kasmet koučingo konferencijose apima toks labai geras jausmas – daugybė savo srities profesionalų dalinasi savo patirtimi, sukuriama draugiška ir profesionali aplinka, mieli žmonės, puiki renginio organizacija – tai nuteikia labai gerai ir įkvepia siekti aukštesnių tikslų, tobulėti. Ačiū!

Ačiū organizatoriams už turiningą dieną! Ypatingi aplovdimentai David ir Martinš.





**Tomas Misiukonis, ACC**  
Asociacijos „ICF Lietuva“ valdybos narys,  
„OVC Consulting“ partneris  
tomas@ovc.lt

# ĮSPŪDŽIAI IŠ METŲ ĮVYKIO

Ką tik baigėsi didžiausias šių metų koučingo įvykis – „ICF Lietuva“ organizuota metinė koučingo konferencija „Koučingas – šiuolaikinis būdas tobulėti“. Kol įspūdžiai dar karšti, skubu pasidalinti jais.

Ankstyvą rytą konferencijų centre pradėjome ragaudami naminius pyragėlius. Tiesa, ne jie mums tuo metu rūpėjo – dėliojome vardų korteles, kuitėms po įvairius popierius, jungėme aparatūrą, vaikėme viešbučio darbuotojus, šnekučiavomės su rūbininke, vis rūpinomės, kad Davidas nepasiklystų dideliame viešbutyje, derinome paskutinius scenarijaus štrichus ir ... džiaugėmės, kad mūsų energija subūrė arti šimto žmonių.

Visi: ištikimi bičiuliai, kolegos, organizacijų vadovai – patyrę ir jauni, būsimi ir esantys, besimokantys ir tobulėjantys.

Pirmasis pradėjo kalbėti Davidas Clutterbuckas, kuris pristatė naujoją – komandų koučingą. Jo žaismingas, kiek „profesoriškas“, kartais greitas, o kartais mūsų minčių gylį matuojantis pranešimas paskatino visiškai kitaip pasižiūrėti į komandas organizacijose. Supratome, kad komandos darbe yra ne tas pats, kas komandos sporte ir, kad vadovai darantys šią analogiją rizikuoja savo komandos gerove ir veiklos rezultatais.

Sužinojome gerų klausimų, pavyzdžiui, paklauskite savo komandos, kas mes esame kaip komanda? Kokia komanda turime būti? Ko nepasakome sau? Ką turėtume sau įvardinti? Ko ši komanda vengia? Ko komanda negali padaryti be jos vadovo?

Davidas taip pat pasidalino įžvalgomis apie koučingo specialistų brandą ir nuostatas. Supratome, kaip pavojinga vadovautis vien koučingo technikomis, nes rizikuojame arba pavirsti robotais, arba prarasti santykį su klientu. O vien ko verta mintis, kad nevalia skubėti formuluoti tikslų, nes kai tikslas pasidaro aiškus, gali paaiškėti, kad tai visai ne tas tikslas, kurio siekia į koučingą atėjęs žmogus. Dabar daugybė įžvalgų sukasi galvoje ir visoms joms vietos dar nesurandu. Todėl pažadu pasidalinti, brūkštelėdamas atskirus straipsnius.

Kiti pranešimai, kuriuos aplankiau, taip pat bėgte prabėgo. Užsukęs į Tatjanos organizuotą diskusiją apie pardavimo vadybininkų nuostatas, net suglumau – kaip įsitraukę vadovai! Kaip jie siekia užtikrinti, kad jų vadovaujami žmonės jaustųsi gerai, tobulėtų ir pasiektų tai, kas numatyta. Apsidžiaugiau, kai jie pripažino, kad nepakanka

žmogaus vien tik nusiųsti į kursų. Svarbus individualus dėmesys, tolimesnis palaikymas, jam keliami klausimai, jo daromos išvados ir įžvalgos.

Kadangi laksčiau, tai tik prabėgomis užmačiau Kęstučio superviziją. Jis rodė, kaip gilus tobulinantis pokalbis gali padėti augti koučingo specialistui. Martins kalbėjo apie kūrybinius metodus koučinge ir kaip jie gali padėti išlaisvinti mūsų kūrybišką vaiką, tūnantį suaugusiojo kostiume.

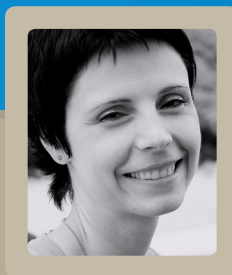
Pats išgyvenau keturiasdešimt penkias puikias minutes su vadovais ir koučingo specialistais, su kuriais laužiau mitus apie koučingą... Ach, tuomet pasijutau patyręs visko daug ir netgi pernelyg, kad imčiau ir čia pat sukramtyčiau visas mintis. Tad tebekramtau dabar.

Smagu, kad konferenciją uždarė Lėda su savo receptais apie laimę. Nors jau buvome kiek pavargę ir patyrę įspūdžių, džiugu, kad kažkas abejojo, o kažkas laimės receptus atrado iš naujo.

Visa ši minčių kakofonija leido suprasti viena – koks gilus kartais būna mūsų mąstymas ir pajautimas. Kokios sudėtingos „įrangos“ kartais reikia, kad tai pasiektume. Kaip kartais pamirštame tai padaryti. Kaip lengva kartais atrasti tai, ko ieškojome ilgus mėnesius. Ir smagu, kad kartais užtenka vieno judesio, jog įgyvendintume tai, apie ką svarstėme jau seniai. Suvokti, kad ne atsakymas į klausimą yra svarbus, o pati atsakymo paieška. Svarbu ne tai, ką tu sakai, o kaip prie to prieini. Svarbu ne tai, ką tu darai, o kuo esi...

Labai ačiū visiems svečiams, tiems, kuriuos pažįstu ir su kuriais matėmės pirmą kartą. Ačiū, kad padovanojote mums ir...SAU... savo laiką. Ačiū Kęstučiui ir Andriui, kurie viskuo besirūpindami per šią dieną numynė šimtus metrų.

Išskirtinis dėkui Simonai, kuri būdama, nesumeluosiu, geroji fėja, pasirūpino ne tik svečiais, bet ir jais besirūpinančiais Kęstučiu, Andriumi ir Tomu. Ačiū mano bičiuliams ir draugams Ričardui, Pauliui, Rolandui, Agnei, Ievai, Kristinai, Gitanai, Linai, Jūratei, Rasai ir kitiems, su kuriais apsikeitėme mintimis, molekulėmis ir jausmais.



**Lėda Turai-Petrauskienė, PCC**

Asociacijos „ICF Lietuva“ eksprezidentė,  
koučingo specialistė, trenerė ir supervisorė  
leda@icf.lt

Apie koučingo profesijos brandą ir rimtumą byloja faktas, kad po kelių metų trūkusio dviejų koučingo profesijai atstovaujančių asociacijų ICF ir EMCC bendradarbiavimo koučingas Europos Sąjungoje tapo oficialiai pripažinta profesija, reguliuojama profesinės etikos kodekso. Tai svarbus žingsnis, nes koučingo specialistai bus dar labiau motyvuoti savo veiklose vadovautis koučingo etikos kodeksu ir užtikrinti, kad klientams būtų teikiamos aukšto lygio, profesinė etika pagrįstos paslaugos.

## EUROPOS SĄJUNGA IŠPLATINO ELGSENOS KODEKSĄ, REGLAMENTUOJANTŲ ICF IR EMCC VEIKLĄ

### Redakatoriaus komentaras:

tai yra prezidento pranešimo, kuris buvo paskelbtas „ICF Global“ naujienlaiškyje „Coaching World“ (Koučingo pasaulyje) 2011 metų liepos mėnesį, tęsinys.

„ICF ir EMCC elgsenos kodeksas bus puikus alternatyviųjų metodų gerųjų praktikų pavyzdys. Jį galite rasti EESC duomenų bazėje „Savireguliacijos ir bendro reguliavimo reglamentavimas“. Tai yra ypatingas pasiekimas ICF, EMCC ir visos koučingo profesijos kontekste“.

### (ICF prezidentas, sertifikuotas koučingo specialistas Ed Modell).

Elgsenos kodeksas, skirtas reglamentuoti tiek koučingą, tiek mentorystę, buvo parengtas ir atiduotas svarstyti „Europos mentorystės ir koučingo tarybai“ (EMCC). Jis paskelbtas „Savireguliacijos ir bendro reguliavimo reglamentavimo“ duomenų bazėje, kurią palaiko „Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto“ (EESC) „Bendrosios rinkos stebėjimo komisija“ (SMO).

Šis kodeksas apibrėžia direktyvas, kurios nustato siektinus etikos standartus ir gerąsias praktikas koučingo bei mentorystės procesuose. Jame atspindimos pagrindinės savireguliacijos gairės, ugdant save koučingo ir mentorystės profesijose. Kodeksas parengtas atsižvelgiant į Europos įstatymus ir jau yra įtrauktas į tam skirtą Europos Sąjungos „Savireguliacijos ir bendro reguliavimo reglamentavimo duomenų bazę“.

Ši viešai prieinama duomenų bazė yra bendrai valdoma „Europos Komisijos“ ir EESC. Joje taip pat yra įtraukti elgsenos kodeksai, skirti kitoms profesijoms, pvz., „Europos teismų ir teisinių organizacijų“ bei „Europos psichoterapijos asociacijos“.

„Paskelbdami informaciją „Savireguliacijos ir bendro reguliavimo reglamentavimo duomenų bazėje“, galėsime dar labiau padėti koučingo specialistams ir mentoriams užsiimti profesionalia bei etiška veikla“, – pasakė Grégoire Barrowcliff, EMCC viceprezidentas reguliavimo reikalams. „Elgsenos kodekso įtraukimas į šią duomenų bazę kelia visuomenės pasitikėjimą koučingu ir mentoryste, kaip profesinio ir asmeninio ugdymo procesais“.

Kodeksu siekiama trijų pagrindinių tikslų: reguliuoti (reglamentuoti) koučingo specialistų ir mentorių elgseną, informuoti klientus ir pakelti visuomenės pasitikėjimą koučingu bei mentoryste, kaip profesinio ir asmeninio ugdymo procesais.

ICF ir EMCC metų metus dirbo kartu įvairiuose projektuose – visuomet vadovaudamiesi skatinimo augti ir paramos šiame procese dvasia bei pripažino profesionalaus koučingo integralumą visame pasaulyje. Bendros pastangos ir diskusijos buvo sutelktos į analizę, standartų specifinėms koučingo mokymo programoms kūrimą, individualioms rekomendacijoms ir reguliavimo reikalams.

Platesnės informacijos ieškokite adresu

<http://www.eesc.europa.eu/selfandcoregulation/full.asp?w=n&ID=142>



**Marina Danilova**

Valdančioji partnerė, Koučingo institutas,  
Sankt Peterburgas  
www.coachinstitute.ru

# INTEGRALINIS KOUČINGAS KAIP TRANSFORMACINIŲ POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO INSTRUMENTAS (2)

Integralumas, vientisumas kaip tvirtų  
pokyčių pagrindas ir būtini transformacinių  
pokyčių įgyvendinimo elementai

Vertimas iš rusų kalbos. Tęsinys. Pradžia Nr. 2011-09

Žmogus – vientisa sistema, apimanti ir vidines (motyvus, poreikius, charakterio ypatybes, įvairius emocinius, mąstymo ir kūniškuosius kompleksus, suformuotus asmenybės vystymosi raidoje; pasaulėžiūrą ir t. t.), ir išorines (fizinę būklę ir išvaizda, elgesys ir t. t.) charakteristikas.

Žmogus gyvena sociume, jis įtrauktas į daugybę sistemų, vienaip ar kitaip funkcionaliai jas atitinka, atlieka tam tikrus vaidmenis, ir tose sistemose egzistuoja tam tikras bendras mentalitetas, tam tikra santykių kokybė.

Tos sistemos ir tie santykiai (šeima, giminė, draugai, įmonės kolektyvas, miestas, valstybė ir t. t.) veikia žmogų, dažniausiai palaikydami jo esamą gyvenimo būdą, kuris atsispindi žmogaus viduje ir elgesyje. Net galima būtų sakyti, kad tos gyvenimo sąlygos tam tikru būdu diktuoja jam. Kenneth Earl Wilber aprašo šiuos keturis matavimus, keturis aspektus kaip integralinio modelio kvadrantus (žr. „Integralinis matymas“).

Iš esmės, kiekvienas mūsų gyvenimo įvykis atsispindi ne mažiau negu keturiais aspektais: vidinis individualus, išorinis individualus, vidinis kolektyvinis ir išorinis kolektyvinis. Gyvenime dažniausiai suvokiame įprastus (mėgstamus) vieną ar du aspektus, žvelgdami lyg per tam tikro mato prizmę. Ypač tai aiškiai atsispindi stresinėse situacijose. Daugeliu atvejų tai niekaip netrukdo mums gyventi ir net sukuria tam tikrą, mūsų dabartinį gyvenimą atitinkančių laimėjimų.

Pavyzdžiui, žmogus pasaulį suvokiantis per santykių prizmę sukuria nepaprastai tvirtus ryšius su kitais žmonėmis, žmogus, kuriam svarbiausias yra elgesio aspektas, spėja padaryti neįprastai daug ir gauti gerų asmeninių rezultatų.

Tačiau atsiranda tam tikrų užduočių, kurių negalima išspręsti įprastais būdais. Ir štai čia įprasti, tipiniai šiam žmogui suvokimo filtrai nesuteikia galimybės pamatyti kitų perspektyvų, išeiti už ribų, pamatyti visą ir aiškų vaizdą visuose tarpusavio ryšiuose ir tarpusavio priklausomybėse.

Tačiau tai tik pusė reikalo – pokyčiai, vykdomi parcialiniu būdu, dėmesį skiriant įprastiesiems, pastebimiems aspektams lemia tai, kad, pirma, jie yra labai sudėtingi, skausmingi ir reikalaujantys daug energijos, antra, jie nėra tvarūs.

Būtent tada, kai užduotims atlikti būtini kliento gyvenimo būdo pokyčiai, suvokimo ir elgesio strategijos pokyčiai, įvairaus pobūdžio parcialinės įtakos (mokymas, kuriuo siekiama gauti daugiau žinių ir įgyti įgūdžių; bendrovės struktūros ir (arba) verslo procesų pokyčiai; partnerių keitimas ir pan.) duos tik trumpalaikį efektą ir pridės nusivylimo ir nuovargio pojūtį. Kaip teigia Wilber, „nupjaukite vieną kvadrantą ir visi likusieji paplūs krauju“.

Būdami eiliniai žmonės esame įsišakniję į savo dabartinį gyvenimo būdą, į savo pasaulėžiūrą, naudojame įprastus mums filtrus. Mūsų automatizmai leidžia mums daugybėje situacijų veikti greitai, neekvojant tam energijos, ir pasiekti reikiamų rezultatų. Tačiau jie tampa kliūtimi kelyje į pokyčius.

Todėl mums reikia, kad kas nors padėtų išeiti už savo suvokimo ribų, padėtų išplėsti suvokimo spektrą, peržengti per savo elgesio „sienas“, palaipsniui įgyjant naujos patirties, to, kas gali tam sukurti pakankamai patogią atmosferą, reikia to, kuris savo tikėjimu palaikys ir (arba) mes iššūkį mums, kas padės rasti ir (arba) sukurti sistemas, kurios palaikys pokyčius. Tas kai kas ir yra koučingo specialistas.

Čia slypinti problema yra ta, kad koučingo specialistas, kaip ir bet kuris normalus žmogus, turi savo filtrus ir mėgstamus kvadrantus. Jo profesionalumas – suvokti tai ir gebėti įtraukti kitus suvokimo taškus, sugebėti žiūrėti iš viršaus, matant visuminį vaizdą. Tai sudėtingas įgūdis, lavinamas per daugybę specialių praktikų. Tačiau apie tai, kokias kompetencijas turi būti įvaldęs koučingo specialistas ir kaip jos vystosi – atskira kalba.

*Štai pavyzdys, iliustruojantis tik pirmąją šio teiginio dalį – integralinis pateiktos temos esamos situacijos aprašymas. Pateiksiu tik dalį paveiklo, kad galėčiau vaizdžiai pateikti teiginį apie ratą.*

*Klientas, pavadinsime jį Petru, dirba įmonėje padalinio vadovu apie 5 metus. Įmonę perėmė didesnė bendrovė, kurioje iš esmės skiriasi ir kul-*

*tūra, ir verslo procesai, sprendimų priėmimo būdai, valdžios struktūra. Štai taip atrodė ratas, atnešdavęs sėkmę ankstesnėje struktūroje.*

<p><b>Asmeninis vidinis:</b> Įsitikinimai: svarbiausia – geriausi būdu spręsti užduotį, sugalvoti, sukurti kai ką tokio, kas užtikrins didžiausią sėkmę rinkoje, ir nuosekliai tai įgyvendinti. Be to, labai svarbu atsižvelgti į visų dalyvaujančių šalių interesus. Motyvacija: būti geriausi ir būti pastebimu, pripažintu. Baimė padaryti blogai, nepatenkinti susidomėjusių šalių lūkesčių, neatitikti sėkmingo vadovo įvaizdžio.</p>	<p><b>Elgesys:</b> Aptaria su kolegomis, su darbuotojais, organizuoja komandos kūrybinį procesą, siekia, kad pavaldiniai geriausiai vykdytų užduotis. Pateikia pasiūlymus „aukščiau“ ir siekia grįžtamojo ryšio, aptaria su vadovybe. Intensyviai susirašinėja, derina klausimus paštu. Kruopščiai analizuoja rezultatus, rengia pristatymus, vaizdžiai rodančius padalinio pasiekimus.</p>
<p><b>Santykiai kolektyve, įmonės kultūra:</b> Mandagiai, korektiškai. Aukštas atvirumo lygis aptariant klausimus, „taip“ reiškia TAIP, „ne“ reiškia NE DABAR, NĖRA IŠTEKLIŲ, PERNELYG RIZIKINGA, NETATITINKA STRATEGIJOS. Bendras siekis palaikyti draugiškus santykius. Egzistuoja santykių hierarchija, kuri atitinka struktūros hierarchiją. Vyresnieji pagal hierarchiją domisi jaunesniųjų nuomone, palaikoma iniciatyva ir savarankiškumas. Pripažįstamas ir aukštai vertinamas profesionalumas, pasireiškiantis realiais rezultatais.</p>	<p><b>Sistemos:</b> Struktūroje numatyta daugybė horizontalių ryšių ir tarpusavio priklausomybių. Daug horizontalių projektų. Dalis įgaliojimų priimant sprendimus ir ypač rengiant sprendimų projektus aiškiai deleguojama padalinių vadovams, objektyvumas užtikrinamas dėl horizontalaus suderinimo būtinybės. Daug pasitarimų. Leidžiama daug klausimų suderinti paštu. Atskaitingumo ir rezultatų kontrolės sistemos susijusios su skatinimo sistema. Verslas pakankamai skaidrus ir darbuotojams, ir valstybei.</p>

*Aiškiai matyti, kad visi keturi kvadrantai palaiko ir maitina vienas kitą, jie vienas nuo kito priklausomi ir užtikrina, kad būtų pasiekti konkretūs ir žmogaus, ir įmonės rezultatai.*

*apimantys visus aspektus; be to, dar yra ir sujungiantys, ir maitinantys įvairūs „įstrižainės“ aspektai.*

*Tokiu būdu PIRMAJAME etape integralinis koučingo specialistas padeda klientui suvokti, pamatyti lyg iš šono vientisą, visą vidinių ir išorinių jo gyvenimo aspektų, turinčių įtakos nagrinėjamai temai, vaizdą visuose ryšiuose ir tarpusavio priklausomybėse (integraliai). Dažnai tai atrodo kaip uždaras ratas arba spiralė, kurioje abu galai sujungti,*

*Ir štai taip atrodo paveikslas darbo su koučingo specialistais pradžioje, kai Petras įsilieja į naujos įmonės, kuri perėmė senąją, struktūrą, jis turi naują vadovą. Koučingo specialistui pateikta užduotis: „noriu efektyviai dirbti naujoje įmonėje toje pačioje pozicijoje, bet kol kas nepavyks ta, nepatenkintas rezultatais ir nesuprantu, ką darau ne taip“.*

<p><b>Asmeninis vidinis:</b> Įsitikinimai: Svarbiausia – parodyti, kad esu profesionalas, parodyti savo rezultatus, savo gebėjimą tvarkyti šį verslą. Tada čia mane priims ir gerbs. Būtina dirbti dar geriau, rodyti iniciatyvą, užtikrinti plėtos dinamiką. Politika – purvinas dalykas. Ar jie kvailiai – kirsti galvą vištai, kuri deda auksinius kiaušinius. Ateis diena ir jie supras, kad svarbiausia – darbas.  Motyvacija: „dabar didelėje įmonėje dar daugiau galimybių pagaminti naują produktą, kurio dar nėra rinkoje; tai MASTAS!!!“ Būti pirmu, būti geriausiui.  Baimė: „nesusidorosiu su ta užduotimi ir kaltinsiu save, kad esu silpnas, nelankstus, nesugebėjau persiorientuoti, nesugebėjau įrodyti, kad esu profesionalas“.</p>	<p><b>Elgesys:</b> Petras: kruopštus pristatymų, rodančių produkto, serviso unikalumą ir padalinio pasiekimus bei rezultatus, rengimas. Prašo susitikimų su naujais kolegomis ir vadovu, susitikimuose aiškina savo padalinio naudingumą ir rodo jo pasiekimus. Užduoda klausimus apie komunikacijos ir sprendimų priėmimo būdus, tiesioginius klausimus apie savo naudingumą įmonei. Įkalbinėja savo darbuotojus palaukti, neišeiti iš darbo, rodo jiems savo įsitikinimą tuo, kad viskas pavyks ir jie toliau taip pat galės dirbti. Negali atlikti kai kurių užduočių, nes negauna reikiamos informacijos iš kolegų. Blogai miega, kamuoja nemiga. Vadovas: ignoruoja laiškus, neatsako į klausimus, nepaaiškina savo sprendimų. Mandagiai ir išsisukinėdamas aiškina, kad viskas bus gerai. Naujieji kolegos: mandagiai šypsosi, žada, tačiau nevykdo žodžiu duotų pažadų, neatsako į laiškus. Į klausimus apie vietines taisykles atsako išsisukinėdami. Vengia kontakto. Senieji kolegos: dalis išeina iš darbo, dalis „gula ant dugno“ ir laukia, kas bus toliau.</p>
--	--

### Santykiai ir kultūra:

vertinamas daugiamečių lojalumas, dažnai asmeniškai vadovui. Valdžia ir įtaka ne visada atitinka pareigas. Vertinamas žmogus, jo atitikimas sistemai, o ne rezultatai.

„Mes visi čia seniai, visi vienoje valtyje, žinome, kaip reikia, o jūs – svetimi“.

„Reikia būti politiku, gebėti užmegzti ryšius, kad būtų galima dirbti šioje įmonėje ir turėti valdžią“.

Atsakomybė sukoncentruota viršuje – „vadovybė geriau žino, ką ir kaip reikia daryti“.

Bendra idėja – verslas – tai mašina, ji neturi sielos. Žmonės privalo vykdyti savo funkcijas ir gauti už tai atlygį.

Susitikimai niekada nesibaigia konkreto sprendimo priėmimu, niekas nefiksuoja. Kitame susitikime aptarimas gali vykti taip, lyg iki tol niekas nebuvo svarstoma. Sprendimas priimamas „už uždarytų durų“ ir tik „iš viršaus“.

Struktūra griežtai hierarchinė, horizontalūs ryšiai labai silpni. Informacija slepiama arba perduodama tik dalis jos. Verslas labai skaidrus.

Naujoji įmonė 7 kartus didesnė už ankstesniąją. Petro padalinio vieta tiksliai neapibrėžta įmonės struktūroje, neaiškūs verslo procesai, turintys užtikrinti normalų funkcionavimą.

Šioje lentelėje aiškiai matyti, kaip Petro individualumas stoja į priešpriešą su įmonės sistema ir kultūra.

Be to, du kairieji kvadrantai, ypač apatinis – kultūra, santykiai iškrito iš kliento sampratos. Jis įprastai žvelgė į savo, vadovo, kolegų elgesį ir bandė dar labiau sustiprinti savo įprastą elgesį (dar geresnis pristatymas, dar daugiau laiškų, dar daugiau susitikimų), kad pasiektų buvusį padalinio funkcionavimo lygį ir reikiamų rezultatų. Tai sukėlė naujosios vadovybės, kolegų atmetimo reakciją, stabdė sprendimų priėmimą ir apskritai visą komunikaciją. Petras buvo priimamas kaip svetimas ir išsišokėlis.

Pirmu ir svarbiu žingsniu pokyčių link tapo stiprių, stabilių ir esančių už Petro įtakos zonos sisteminių ir kultūrinių elementų nagrinėjimas ir pripažinimas. Taip pat sukūrimas hipotezių apie vadovo ir kolegų motyvus, jausmus ir įsitikinimus, kurie gali būti toje aplinkoje ir formuoti tokių jų elgesį.

Tokiu būdu pripažinimas ir dėmesys gavo visus šiai temai įtakos turinčius elementus, situacija įgavo maksimalų aiškumą, nors džiaugsmo klientui ir nepridėjo. Tokio pobūdžio suvokimas primena pripažinimą, kad Piteryje dažnai lyja ir staiga keičiasi vėjas bei slėgis, taip buvo visada ir taip bus, bent jau visą mūsų gyvenimą. Kentėti dėl to beprasmiška, reikia arba prisitaikyti ir rasti ramybę, arba išvykti.

Keista, tačiau kiekvienas iš mūsų viename ar kitame gyvenimo etape linkęs gyventi iliuzijomis dėl galimų pokyčių, esančių už mūsų ribų, ir per šias iliuzijas žiūri į situaciją ir vertina faktus savo filtro

naudai. Šiuo atveju Petras nuolat puoselėjo viltį, kad žmonėms reikia tiesiog paaiškinti, ir jie pakeis savo elgesį, ignoruos sisteminius ir kultūrinius elementus, palaikančius tam tikrą įmonės darbuotojų elgesį.

Štai čia ir turi padėti koučingo specialistas – tapti didinamoju veidrodžiu, kad klientas galėtų aiškiai atskirti visas detales, tapti žibintuvėliu, nušviečiančiu tamsius istorijos kampus.

Atsiradęs aiškumas leidžia žmogui priimti tikrai atsakingą sprendimą – ko iš tikrųjų jam reikia, kas yra būtina ir koks yra tikrasis tikslas.

Šiuo atveju klientas nusprendė priimti situacijos iššūkį ir likti įmonėje, kartu išsaugoti savo nuostatą siekti rezultatų ir išmokti bendrauti su žmonėmis geriant jų motyvus, išmokti vertinti įvairaus pobūdžio įtakas ir per tai organizuoti efektyvią komunikaciją.

Kitoje straipsnio dalyje aprašysime dar tris bazinius teiginius:

- žmogaus vidinių aspektų objektyvizavimas suteikia galimybę daryti įtaką jiems;
- esamos patirties ir gebėjimų perėmimas ir rėmimasis jais užtikrina galimybes formuoti kai ką naujo;
- artimiausio vystymosi zonos įvertinimas užtikrina tvirtą motyvaciją ir leidžia rasti tinkamiausią konkrečiam žmogui perėjimo prie kai ko naujo kelią.



# ELGSENOS KEITIMO PROCESAS INDIVIDUALIU KOUČINGU (2)

Sraban Mukherjee

Vertimas iš anglų kalbos. Tęsinys. Pradžia Nr. 2011-09

## POKYČIŲ ETAPAI

Kai bet kurį klientą ir koučingo trenerį susieja koučingo procesas, treneris skirtingais metodais stengiasi išsiaiškinti, kuriame etape yra klientas. Jis inicijuoja koučingo proceso veiksmus, kad išsiaiš-

kintų kliento pasirengimo ir motyvacijos keistis lygį. Lentelėje Nr. 1 apibendrintos visos sąvokos, kurios buvo paminėtos šiame straipsnyje koučingo kontekste tam, kad būtų galima pamatyti visą koučingo vaizdą.

Pokyčių etapas	Koučingo kontekstas
Prieš apmąstymus	Tai yra kliento atsivėrimo stadija. Dėmesys sutelkiamas į kliento gyvenimo tikslą, vertybes, principus, į tai, kur jis yra šiandien, į bendrą pasitenkinimo lygį skirtingais jo gyvenimo aspektais ir pan. Kai kurie iš įrankių, naudojamų koučingo trenerių šiame etape, yra vertybių išskaidrinimas, „gyvenimo ratas“, „360 laipsnių atgalinis ryšys“ ir tiesiog klausimai.
Apmąstymai	Tai yra įsisiūmonimo sukūrimo etapas. Koučingo procesas sutelkiamas į tai, ką klientas norėtų pakeisti gyvenime, į esamas pasirinkimo alternatyvas, kokių jis ieško pokyčių, kur jis užstrigo ir pan. Koučingo trenerių šiame etape naudojami įrankiai yra „pasipriešinimo jėgų lauko analizė“, „proto šturmas“, vizijos sukūrimas, vizualizavimas, spragų analizė, performulavimas ir tiesiog klausymas.
Pasirengimas	Šiame etape klientas surenka informaciją apie tai, kokios bus pokyčių naudos, jų pačių pasirengimas, jų norų stipriosios pusės, patikslina siekiamų tikslų sukuriamas naudas, kokias strategijas išvystyti, kokių reikia išteklių, kokios galimos kliūtys ir t. t. Koučingo treneriams pravers šie įrankiai: tikslų nustatymas, „proto šturmas“, vizualizacija, spragų analizė, stiprybių sąrašo nustatymas, performulavimas ir daugelis kitų.
Veiksmas	Šiame etape klientas pradeda įgyvendinti veiksmus, kad būtų pasiekti išsikelti tikslai. Treneris padeda klientui sukurti sistemą, pagal kurią jis galėtų įvertinti progresą ir imtis koregavimo veiksmų. Įrankiai, kurie yra naudojami šiame etape: padrąsinimo technikos, peržiūros, šventimas, sudominimas ir daugelis kitų.
Palaikymas	Šiame etape klientas patiria iššūkius, kaip išlaikyti pasiekimus arba padidinti gaunamą naudą, arba išlaikyti naują elgsenos modelį. Treneris padeda klientui sukurti palaikymo struktūrą, praktikuojant naują elgseną tam, kad ji taptų ilgalaikė.
Atkritimas	Šiame etape dėmesys sutelkiamas į praradimų sumažinimo strategijos identifikavimą, kad būtų išvengta grįžimo atgal ir kad būtų sukurta savęs suvaldymo be trenerio pagalbos sistema, siekiant išsaugoti naudą.

## Atvejo analizė Nr. 3

Klientas V buvo viceprezidentas paslaugoms didelėje įmonėje, prekiaujančioje statybai skirtais automobiliais Indijoje. Jis ėjo šias pareigas paskutinius dvejus metus. Visgi jis neturėjo jokio formalaus išsilavinimo automobilių inžinerijos srityje. Pradiniame koučing-

go proceso tiriamajame etape paaiškėjo, kad klientas patiria labai aukšto lygio stresą, jo gyvenimo balansas ypač prastas, ir jis labai susirūpinęs dėl to, ar pavyks išsaugoti darbą. Jo šeimos nariai primygtinai reikalavo išeiti iš šio darbo. Faktiškai jis dirbdavo septynias dienas per savaitę po 12 valandų per dieną.

Per koučingo sesijas klientas V išnagrinėjo visus klausimus ir įvertino skirtingas ateities perspektyvas bei nustatė detalų veiksmų planą. Progresas buvo gana geras. Sumažėjo streso lygis. Klientas koučingo proceso rezultatus vertino pozityviai. Tuo metu jis buvo pokyčių etape „prieš apmąstymus“. Kitoje sesijoje buvo nuspręsta, kad jis turi iš savo svarbiausių pavaldinių susirinkti grįžtamąjį ryšį apie 2 paprastus dalykus:

- kokių savo veiksmų jis turėtų atsisakyti;
- kokius tęsti.

Surinkęs nuomones, klientas V aptarė jas per kitą koučingo sesiją. Jo dėmesys buvo sutelktas į grįžtamąjį ryšį apie delegavimą. Aptariant šį klausimą, klientas V padarė išvadą, kad neturi tvirtos nuomonės apie tai, kiek daug jam reikėtų deleguoti. Nors diskusija buvo nukreipta į menko delegavimo neigiamą poveikį jo bendram efektyvumui ir jo vaidmenį pavaldiniams tobulinti, klientas V neturėjo aiškaus supratimo, kodėl, kam ir kiek stipriai jis turi deleguoti. Tai buvo pokyčių proceso „apmąstymų etapas“.

Vėliau klientui buvo patarta įvertinti savo valdymo stilių. Jis buvo atviras šiam pasiūlymui. Buvo pasitelkta „Valdymo funkcijų stiliaus įvertinimo“ (angl. Managerial Transactional Style Inventory) metodika. Vertinimo rezultatų išvadose buvo akcentuojama pagrindinė vyraujanti ego stiliaus struktūra (angl. Regulating Parent Ego state) – įsakmus stilius. Kliento V surinkti balai buvo gerokai aukštesni už normą. Po šios koučingo intervencijos ir susijusios apklausos bei naujų atradimų, klientas V įsitikino, kad jis nuolat bandė kontroliuoti ir vykdyti daugelį darbų pats. Jis nesikoncentravo į pagrindinius dalykus dėl psichologinio spaudimo, prisiminus besibaigiančius terminus.

Ištyrėme, ką jis galėtų padaryti, kad sumažintų šią ydingą elgseną. Buvo išvystytos strategijos. Tai pasirošimo etapas. Jis sutiko, kad turi imtis veiksmų, t. y. ne nurodinėti pavaldiniams, o padrąsinti juos ieškoti sprendimų savarankiškai. Net jei jie kreiptųsi į jį dėl sprendimo, jis iš pradžių turi bandyti atsispirti pagundai išsakyti sprendimą. Tai buvo „veiksmo“ etapas koučingo procese.

#### Atvejo analizė Nr. 4

Klientas T buvo didelės korporacijos Indijoje vidurinės grandies vadovas personalo srityje. Jis turėjo 18 metų profesinę patirtį ir buvo talentingas, nuoširdus bei savo profesijai atsidaavęs žmogus. Jis stipriai tikėjo karma, norėjo sukurti progresą ir filosofškai žiūrėjo į gyvenimą: „...tai, kas vyksta, yra gerai“. Jis turėjo ribotas galimybes augti iš profesinės pusės ir pasitelkė koučingą, kad gautų pagalbą priimant sprendimus dėl savo karjeros. Siekiant išsiaiškinti, į kokius dalykus klientas norėtų sutelkti dėmesį per koučingo sesijas artimiausius šešis mėnesius, buvo naudojami šie įrankiai: išskaidrintos vertybės, „gyvenimo ratas“, klausinėjimas. Tai buvo pokyčių etapas „prieš apmąstymus“.

Įsisąmoninimo etape koučingo procesas buvo nukreiptas į vizijos formulavimą, spragų analizę ir perspektyvų performulavimą. Klientas buvo giliai įsitraukęs į šį procesą. Naudojant „Pasipriešinimo

jėgų lauko analizės“ metodą klientas buvo paskatintas apmąstyti vyraujančią savo elgseną ir jos galimą įtaką kuriamai ateities vizijai. Klientas įsisąmonino, kad jo dabartinis gyvenimo būdas nesudarys pakankamai galimybių netgi tam, kad jis atsirastų kažkur netoli savo vizijos. Šio proceso metu taip pat paaiškėjo, kad jam trūko pasitikėjimo savimi, jis turėjo nesėkmės baimę, todėl tarsi tenkino si tuo, ką turi. Jis taip pat suvokė, kad delsimas buvo dar viena jo ydinga elgsena, kurios jam nepavyko atsikratyti. Tai galiausiai virsdavo bendru tingėjimu visose jo veiklose. Kliento noras pakeisti šį elgsenos modelį buvo akivaizdus. Tuo metu jis buvo pokyčių etape „apmąstymai“.

Pasirengimo pokyčiams procese buvo sudarytas stiprybių sąrašas, kad būtų pakeltas kliento veiksnio lygis. Buvo išsikelti vertybes atitinkantys tikslai, sudarytas detalus veiksmų planas, kuris apėmė tarpinius veiksmus ir reikalingus išteklius. Tikslų nustatymo proceso metu dėmesys buvo sutelktas į specifinius veiksmus, kurių reikia (iki pačių smulkiausių). Svarbi veiksmų plano dalis buvo veiksmų planai savaitei.

Pokyčių etape „veiksmas“ klientas T ėmėsi veiksmų, kurie buvo numatyti ankstesnėse koučingo sesijose. Jis taip pat išskyrė planuotus veiksmus, kuriuos jis gali ir kurių negali padaryti. Iš esmės rezultatyvumas buvo 60 proc. Visgi kitų koučingo sesijų dėmesio centru išliko veiksmų planai ir ypač tai, kaip pagerinti rezultatyvumo lygį. Be to, buvo ypač svarbu išsiaiškinti, ar buvo suklysta planuojant, ar veiksmų planas buvo pernelyg įtemptas. Tolimesnėse koučingo sesijose pokalbio temos buvo planavimas ir atlikti veiksmai, kad būtų įsitikinta, ar tai tapo kliento gyvenimo dalimi. Klientas savo padėkos rašte pakomentavo tokį aspektą: „Tapau labiau orientuotas į veiksmus kitame lygyje – dėl labiau struktūruoto priėjimo su aiškia koncentracija į veiksmus. Matau aiškia naudą“.

#### IŠVADOS

Koučingas didžia dalimi yra pokyčių procesas, vedantis į tikslą iš anksto numatytu keliu. Trenerio užduotis – padėti klientui judėti šiuo pokyčių procesu ir imtis veiksmų, kad pasiektų tikslus. Koučingo proceso efektyvumas visų pirma priklauso nuo trenerio:

- jo žinių ir gebėjimų pritaikyti koučingo įgūdžius;
- jo gebėjimo valdyti vystymosi procesą;
- jo gebėjimo pritaikyti susijusias elgsenos keitimo proceso koncepcijas koučingo intervencijos metu.

Klientui dažniausiai nesvarbu, kokias koučingo procese treneris naudoja technikas, įrankius ir kokia yra proceso struktūra. Nepaisant to, treneriai, kurie aiškiai suvokia elgsenos keitimo procesą, bus gerokai efektyvesni padedant klientams keistis koučingo būdu.

Pastaba: dėkoju treneriui Džim Klarkson (angl. Jim Clarkson) už jo indėlį. Perskaitęs šio straipsnio pirminį projektą, jis iškėlė įžvalgius klausimus.



**Lėda Turai-Petrauskienė, PCC**  
Asociacijos „ICF Lietuva“ eksprezidentė,  
koučingo specialistė, trenerė ir supervisorė  
leda@icf.lt

# KOUČINGAS ORGANIZACIJOSE

„Dažnai sąvoka „koučingas“ vartojama kaip labai populiarus, kone bet kokią žmonių sąveiką reiškiantis žodis (kas galėjo pagalvoti, kad egzistuoja ir mezgimo koučingo specialistai?). Šis terminas yra painiojamas, vartojamas klaidingai, „šventvagiška“. Gaila, nes koučingo kompetencijos labai naudingos visiems vadovams“. (Mary Jo Asmus)

Koučingą organizacijose galima suprasti dvejopai. Iš vienos pusės tai formatas, kai išoriniai koučingo specialistai samdomi, kad teiktų koučingo paslaugas organizacijoms, dažniausiai vadovams, kita vertus, egzistuoja ir vidinis koučingas, kai jis yra viena iš vadovavimo formų. (Užsienyje dar labai paplitęs variantas, kai organizacijoje dirba žmonės, kurių oficialios pareigos yra koučinti kitus darbuotojus.) Šiame straipsnyje trumpai aptarsiu kiekvieną atskirai.

## **Koučingas organizacijoje – paslaugos iš išorės samdomų koučingo specialistų**

Organizacijos samdo koučingo specialistus:

- kai organizacija planuoja pradėti, sėkmingai įgyvendinti ir palaikyti pokyčius;
- kai organizacija siekia, kad vadovai taptų efektyvesniais lyderiais;
- kad komunikacija organizacijoje būtų aiškesnė ir konstruktyvesnė;
- kad tiek horizontaliame, tiek vertikaliame plane gerėtų santykiai tarp organizacijoje dirbančių žmonių (vadovų tarpusavio bei vadovų ir pavaldinių santykiai);
- kad pagerėtų darbuotojų produktyvumas;
- kad vadovai turėtų nešališką, objektyvų, konfidencialumo besilaukiantį pašnekovą, provokuojantį jų mąstymą, palengvinantį pokyčių procesus, paskatinantį jų profesinį ir asmeninį augimą, nekritiškai, bet atvirai teikiantį grįžtamąjį ryšį ir padedantį pamatyti įvairias perspektyvas;
- kad išoriniai koučingo specialistai pravestų koučingo mokymus ar kitaip pamokytų vadovus taikyti koučingą kasdieniame darbe.

Išoriniai koučingo specialistai yra labai vertingi pašnekovai, mąstymo partneriai, jeigu profesionaliai išmano ir atlieka savo darbą. Deja, vis dar pasitaiko, kad jie ne savo dėmesiu, klausymusi, klausimais ir grįžtamojo ryšio padeda vadovams patiems analizuoti ir įvairiais kampais pamatyti, suprasti situaciją ir patiems sugalvoti geriausius sprendimus, o patys bando patarinėti, pamokyti.

Tarptautinė koučingo federacija apibūdina koučingą taip: „Koučingas – tai partnerystės sudarymas su klientais mąstymą skatinančio ir kūrybinio proceso metu, kuris įkvepia klientus siekti maksimalaus asmeninio ir profesinio potencialo pagerinimo (...) Koučingas yra išskirtinis procesas, kuris labai skiriasi nuo psichoterapijos, konsultavimo, mentorystės ir mokymų“.

Dažnai manoma, kad iš išorės pasamdytam koučingo specialistui būtina turėti darbo patirties tose srityse, kuriose jis samdomas koučingo paslaugoms teikti, pvz., aukščiausio lygio vadovų koučingo specialistas pats turėjo dirbti aukšto lygio vadovu. Kaip minėjome, koučingo specialistas yra bešališkas mąstymo ekspertas, sugebantis provokuoti savo klientų mąstymą, kvestionuoti susiformavusias nuostatas ir paskatinti į situaciją pažvelgti iš įvairių perspektyvų. Specialios žinios kartais gali netgi trukdyti tai padaryti. Vis dėlto klaida būtų drąsinti organizacijas pasamdyti bet kurį save koučingo specialistu vadinantį žmogų. Siekiant, kad investicijos į išorinį koučingą atsiperktų, patartina atžvelgti į kelis veiksnius. Koučingo specialistas:

• turi profesionalų išsilavinimą koučingo srityje (pasaulyje yra daugybė gerų mokyklų, ruošiančių kompetentingus profesionalus. Lietuvoje yra nemažai gerus mokymus baigusiu koučingo specialistų, bet yra ir save koučingo specialistais paskelbusių, formalių mokymų nebaigusiu asmenų);

• pats buvo koučiamuoju, todėl žino ir supranta, kaip atrodo procesas iš tos perspektyvos;

• turi aukštą emocinį intelektą, kitaip tariant, jis gerai pažįsta save, savo įtaką aplinkai, savo vertybes, nuostatas ir nuolat dirba su savimi (turėdamas kvalifikuotą profesinę priežiūrą), kad tam tikri jos asmenybės bruožai, elgesio būdai, jausmai ir požiūris netrukdytų koučingo santykiams ir procesui;

- žino administracinius ir psichologinius principus, kuriais remiamasi sudarant trišalę koučingo sutartį su organizacijomis, kai užsakovas (bendrovė, apmokanti paslaugas) turi tam tikrą suinteresuotumą kliento (koučtinamojo) profesinio ir asmeninio tobulėjimo atžvilgiu;
- turi žinių apie organizacijos, kurios yra samdomas, kultūrą ir sistemą;
- supranta, koks yra organizacijos sėkmės ir efektyvumo apibrėžimas.

Ne tik mados reikalas, bet ir apčiuopiamos naudos duoda sprendimas dirbti su profesionaliu koučingo specialistu. Atlikus tyrimus su 100 aukščiausio lygio Fortune 1000 bendrovių vadovų, kurie naudojami koučingo paslaugomis 6-12 mėn., rezultatai buvo tokie:

- 77 proc. vadovų teigė, kad pagerėjo santykiai su tiesioginiais pavaldiniais;
- 67 proc. vadovų teigė, kad pagerėjo komandinis darbas;
- 63 proc. vadovų teigė, kad pagerėjo santykiai su kolegomis;
- 61 proc. vadovų pajuto didesnę pasitenkinimą darbu;
- 37 proc. vadovų pastebėjo, kad pagerėjo santykiai su klientais.

Vadovų pokyčiai nulėmė tam tikrus teigiamus pokyčius ir organizacijoje:

- 53 proc. vadovų teigė, kad pagerėjo organizacijos produktyvumas;
- 23 proc. – kad sumažėjo įmonės išlaidos;
- 22 proc. – kad išaugo pelningumas.

Bendrovės „American Society of Training Development“ duomenimis, į vadovų koučingą investavusios įmonės pasiekė 35 proc. geresnius rezultatus nei jų konkurentai.

### **Koučingas organizacijoje – kai koučingą taiko vadovai**

Daugėja organizacijų, pasisakančių už koučingo kultūrą. Lyderystės ir vadovavimo instituto (Institute of Leadership and Management) duomenimis, 83 proc. organizacijų vadovų taiko koučingą savo darbe. Ne veltui juokaujama, kad ateityje koučingo įgūdžių populiarumas prilygs vairavimo įgūdžiams. DDI talentų valdymo bendrovės tyrimai 74-iose šalyse (iš viso 12 000 vadovų ir 1800 personalo valdymo specialistų) atskleidė vadovavime taikomo koučingo trūkumus ir jų priežastis. Tik 38 proc. apklaustų vadovų jaučiasi turintys gerą supratimą ir pakankamą kompetenciją efektyviai vadovauti naudojant koučingą. Nors visos apklaustos įmonės pripažįsta bazinių koučingo įgūdžių įvaldymą kaip būtinybę norint tapti geru vadovu, realybėje neskiriama pakankamai laiko ir palaikymo vadovų koučingo supratimui ir kompetencijoms išugdyti.

Dirbdama su organizacijomis Lietuvoje, pastebiu tendenciją koučingą naudoti kaip įtikinimo įrankį ir techniką didinti rezultatus. Į klausimą, kas yra koučingas, beveik visada vis dar sulaukiu tokio atsakymo: „tai yra teisingi klausimai“. Nors neabejotinai klausimai

yra svarbi sudedamoji koučingo proceso dalis, koučingo sąvokos vartojimas sinonimiškai klausinėjimui yra nesusipratimas. Taikant koučingą techniškai ir iš mados tikėtinas nusivylimas. Gaila, kad kai kurios įmonės jau nurašė ir išbraukė jį iš vadovavimo arsenalo. Ne-nagrėnėsiu, kas nulėmė tokį lietuviško koučingo likimą, geriau išryškinsiu kelias mintis, kurias verta apmąstyti.

- Koučingas yra procesas, kuris visų pirma skirtas tam, kad koučtinamasis turėtų galimybę mąstyti apie jam rūpimus dalykus. Mąstymas ugdo sąmoningumą ir emocinį intelektą. Koučingas tiesiogiai nelavinina įgūdžių ir tiesiogiai nepagerina darbuotojo rezultatų. Įgūdžių lavinimas ir rezultatų pagerėjimas įvyksta todėl, kad darbuotojas, supratęs tam tikrus dalykus apie savo elgesį, nuostatas, apie savo darbą, įmonės vertybes, darbo atlikimą ir kt., bus padrąsintas elgtis kitaip, išbandyti naujus elgesio būdus, eksperimentuoti naujais veiksmais, padaryti tai, ko anksčiau vengė arba nemokėjo. Šitaip žingsnis po žingsnio jis keisis ir taps efektyvesniu darbuotoju. Koučingo procesas bus veiksmingas tik tuo atveju, jei tarp darbuotojo ir vadovo yra užmegztas tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu grįstas ryšis. Nesant tokiems santykiams, net neverta pradėti koučingo taikymo, nes jis neveiks. Koučingo procese vadovas turi pasitikėti tuo, kad darbuotojas gali tapti sąmoningesnis, kad jis sugeba tobulėti ir pats generuoti idėjas bei padaryti išvadas. Vadovams tai iššūkis, nes jie nepratę išleisti iš rankų atsakomybės. Beveik paradoksalu, kad darbuotojų atsakomybei ugdyti reikia atsakyti atsakomybės. Kad vaikas išmokytų išspręsti matematikos uždavinius, tėvai turi nustoti atlikti kiekvieną veiksmą vietoj jo. Darbuotojas prisiims atsakomybę už savo darbą tada, kai jis supras, ką, kodėl ir kaip padaryti bei kokios bus galimos trumpalaikės ir ilgalaikės pasekmės jam, vadovui, įmonei, klientui ir kt. Vadovas, užuot norėjęs, kad darbuotojas priimtų jo perspektyvą, gali paskatinti platesnės perspektyvos pamatymą.

Nancy Kline skatina mąstymo aplinkos (Thinking Environment) kūrimą organizacijose, nes paskatinus žmones mąstyti sąmoningai galima sutaupyti 62 proc. posėdžių laiko, 44 proc. sprendimų išlaidų ir per 30 minučių sutaupyti mėnesio tyrimų laiko.

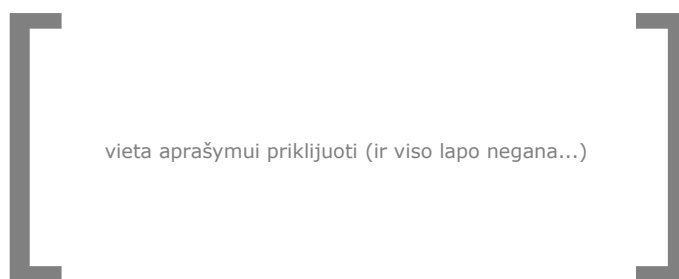
[http://www.timetothink.com/uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=65&Itemid=104](http://www.timetothink.com/uk/index.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=104)

- Jeigu vadovai sako, kad „aš koučinu darbuotoją“, jie turėtų pereiti per visus koučingo proceso etapus, o jei jie tik vadovaujasi konstruktyviu požiūriu arba užuot liepę klausia, geriau nesakyti, kad vykdo koučingą. Taip, jie vadovaujasi koučingui būdingomis nuostatomis, bet klausimai arba teigiamas požiūris – dar ne koučingas. Automobilis turi keturis ratus, važiuoklę, variklį, kėbulą, vairą ir kt. Niekam nešautų į galvą vieną ratą paskelbti automobiliu.

- Koučingas nėra panacėja. Vadovavimo stilių reikia pasirinkti pagal situaciją. Geras vadovas domisi ne tik rezultatais, bet ir žmonėmis, kurie yra individai ir kurių mąstymas, jausmai, motyvacija, sugebėjimai yra skirtingi, todėl šabloninis vadovavimas – neveiksmingas.

Teisingai taikomas koučingas veikia ir gali pakeisti organizacijos kultūrą, darbuotojų įsipareigojimo ir atsakomybės lygį, darbo atmosferą ir darbo rezultatus.

## ●●● „Coaching Essentials“ mokymų programa vadovams



"Išskirtinė! Ypač patikima, itin profesionali, puiki koučingo mokymų programa.

Nuosekli, provokuojanti mąstymą, pragmatiška, patyriminė ir pilna iššūkių - meistriškai paruošta aukščiausio kalibro vystymosi patirtis."

**Sally Bonneywell**, viceprezidentė lyderystei ir organizacijos vystymui  
**GlaxoSmithKline**

P.S. Renkama nauja grupė į 10 dienų mokymus, kuriems suteikta Tarptautinės koučingo profesionalų federacijos (International Coach Federation, ICF) „Approved Coach Specific Training Hours“ (liet. „Patvirtintos koučingo mokymų valandos“) akreditacija.

P.P.S. Mokymus ves Lėda Turai - Petrauskienė, UAB „TRIPLE A® Baltics“ ir „Coaching Development“ Ltd. trenerė, koučingo specialistė PCC (Professional Certified Coach)

P.P.P.S. Mokymai prasideda 2012 01 23. Daugiau informacijos [www.TripleA.lt](http://www.TripleA.lt)



**TRIPLE A® Baltics, UAB**

Olimpiečių g. 1-56  
LT-09200 Vilnius  
Lietuva

Tel. 8 5 237 5700  
[info@TripleA.lt](mailto:info@TripleA.lt)  
[www.TripleA.lt](http://www.TripleA.lt)

Mokymai ir Personalo ugdymas visoje Europoje



**Tomas Misiukonis, ACC**  
Asociacijos „ICF Lietuva“ valdybos narys,  
„OVC Consulting“ partneris  
tomas@ovc.lt

# KOUČINGAS JŪSŲ PADALINYJE: GALIMYBĖS KOUČINGUI

Čia pateiksiu kelis patarimus, kurie padės vadovams sistemingai ir nuosekliai taikyti koučingą savo veikloje.

Vadovai gali tai padaryti dviem būdais: samdyti koučingo profesionalus, kad jie tai padarytų už jus, arba koučingo iniciatyvą pradėti patiems. Jei nutarsite sutaupti ir rinktis antrąjį būdą, galbūt norėsite pasinaudoti šiais patarimais:

a) prieš pradėdami koučingo praktiką darbe, pasitreniruokite su vienu dviem „mokiniais savanoriais“. Tai gali būti jūsų pažįstami ar bičiuliai, kurie pabūtų jūsų koučingo „klientais“. Jie padėtų jums „nušlifuoti“ tam tikrus klausimus ar įtvirtintų jūsų koučingo pokalbio valdymo įgūdžius. Leiskite sau klysti, pasimokykite iš klaidų ir būtinai žymėkitės savo įžvalgas užrašuose. Jei galite, pasikvieskite jūsų pokalbius stebėti profesionalų koučingo specialistą. Jo grįžtamasis ryšys jums bus puiki galimybė greitai tobulėti;

b) pagalvokite apie savo darbuotojus. Kuriems iš jų gali būti įdomu dalyvauti koučingo pokalbiuose? Jau rašiau apie tuos žmones, kuriems koučingas gali būti naudingas mokymosi būdas. Kaip manote, kurie iš jus darbe supančių žmonių galės būti atviri su jumis, norės analizuoti save ir savo darbinę aplinką? Ir svarbiausia, kurie iš jų sieks tobulėti ir keistis?

c) pasiūlykite šiems žmonėms koučingo pokalbius ir pakvieskite juos iškelti sau tobulėjimo tikslus. Tai galite atlikti per metinį vertinimo pokalbį ar kitą situaciją, kai su darbuotoju aptariate jo veiklą. Taip pat koučingą galite taikyti darbuotojui ir tada, kai norite jam padėti tobulėti jo konkrečioje veikloje, pvz., klientų aptarnavime ar projektų valdyme. Tada jūs stebėsite jo darbą ir remdamiesi šia patirtimi vesite koučingo pokalbius;

d) jei jūsų pokalbiai įsibėgėjo, labai svarbu, kad tęstumėte šią praktiką. Po dviejų trijų pokalbių jie taps įprasti tiek jums, tiek jūsų darbuotojams. Nekreipkite dėmesio, jei kas nors kreivai šnairuoja ar kuždasi, neva „mūsų vadovas pasikeitė“ ar „kas gi jam atsitiko?“. Visos naujovės turi prigyti, koučingas taip pat;

e) susirinkimuose taip pat taikykite koučingo principus. Užduokite komandai gerus klausimus, laikykite pauzes, išklauskite darbuotojus. Taip jūs demonstruosite gerą koučingo praktiką ne tik

individualiuose pokalbiuose. Komanda tai įvertins kaip jūsų naują vadovavimo stilių. Kita vertus, tie, kam koučingas nebuvo įprastas mokymosi būdas, pabuvę tokioje komandoje lengviau priims ir asmeninius koučingo pokalbius;

f) pasidžiaukite gera koučingo praktika viešai, pasigirkite savo organizacijos žmogiškųjų išteklių specialistams, kitiems vadovams. Tegu jie mato, kad ugdymo iniciatyva jums, lyderiui, tapo įprasta veikla;

g) jei įsibėgėsite su koučingo taikymu, ilgainiui bus vertinga pasikalbėti ar pasikonsultuoti su labiau patyrusiu koučingo specialistu. Jis padės jums išspręsti sunkesnes situacijas, kylančias koučingo metu, pvz., darbuotojo pasipriešinimą ar abejingumą. Jis padės jums augti kaip ugdančiam lyderiui, pavyzdžiui, suformuluoti gerus tobulėjimo tikslus ir klausimus sau, pamokys, kaip kurti dar geresnį santykį su savo darbuotojais.

Pratęsiu patarimus, kaip taikyti koučingą savo padalinyje. Jau pateikiau keletą pasiūlymų vadovams, kurie nori pradėti taikyti koučingą savo darbe. Dabar metas nutarti, kokiais atvejais tai galima daryti ir kaip ieškoti tokių galimybių.

Jei jau pasiryžote ir pasirinkote žmones, su kuriais dirbsite koučingo būdu, labai svarbu pagalvoti apie tas situacijas, kuriose koučingas jiems bus naudingiausia mokymosi strategija.

## Metinis veiklos vertinimo pokalbis

Koučingo pokalbiai yra rezultatas to, ką jūs kartu su savo darbuotoju aptariate MVVP metu. Jei čia jūs ar darbuotojas iškeliate tobulėjimo tikslus, nevalia darbuotojo palikti vieno su šiais tikslais. Tęstiniai koučingo pokalbiai bus puikus būdas padėti darbuotojui siekti išsikeltų tikslų. Jūs tuo tarpu tapsite autoritetingu vadovu, kuris ne tik užpildo vertinimo formą, bet dar ir rūpinasi, kad tikslai, kuriuos keliate savo komandai, būtų pasiekti. Tokius koučingo pokalbius su kiekvienu darbuotoju turėtumėte organizuoti ne rečiau negu kartą per du mėnesius.

Pagrindiniai klausimai: kokius tikslus keli sau? Kokius pokyčius nori įgyvendinti? Nuo ko pradėsi?

### Klientų aptarnavimas arba pardavimai

Jei savo padalinyje rūpinatės klientų aptarnavimu ar pardavimais, koučingas turėtų būti jūsų pagrindinis įrankis. Tokiems koučingo pokalbiams panaudokite tą medžiagą, kurią gaunate stebėdami, kaip dirba jūsų komanda. Pasakykite savo darbuotojams, kad jūs stebėsite, kaip jie dirba, ir vėliau kartu aptarsite iškylančias situacijas. Jei kartu su darbuotoju dalyvaujate vizite pas klientą, nesikiškite į jų bendravimą, palikite viską savo pavaldiniui. Jei reikės, jūs pagelbėsite, tačiau dabar jūsų užduotis yra stebėti, kaip jis dirba ir vėliau kartu su juo pasikalbėti apie tai, kaip jis gali patobulinti savo bendravimą su klientais.

Pagrindiniai klausimai: kaip tu vertini šią situaciją su klientu? Ką kitą kartą darytum kitaip?

### Grįžtamasis ryšys

Teikdami grįžtamąjį ryšį kitiems, pasistenkite, kad jis būtų ugdančias. Tai reiškia, kad jūs ne tik išsakykite savo nuomonę apie vieną ar kitą situaciją, bet dar užduosite papildomų ugdančių klausimų. Pavyzdžiui, „Kaip tu vertini tai? Kokia tavo nuomonė? Ką darysi kitaip kitą kartą? Kokių pokyčių, tavo manymu, reikia? Ką pirmiausia ketini įgyvendinti?“

Pagrindiniai klausimai: kuo tau naudingas buvo šis pokalbis? Ką darysi kitaip kitą kartą?

### „Koučingas prie kavos aparato“

Koučingą galite taikyti kasdien. Jei darbuotojas susitinka jus koridoriuje ar prie kavos aparato ir teiraujasi jūsų sprendimo dėl vieno ar kito sudėtingo klausimo, neskubėkite su atsakymu. Paklauskite jo kelių klausimų: „Kaip kilo ši problema? Kas, tavo manymu, būtų veiksminga ją sprendžiant? Ką tu patartum daryti?“ Žinoma, jei situacijos sprendimas yra neatidėliotinas, negaiškite su klausimais, tačiau paskatinę savo pavaldinį sprendimą priimti pačiam, daug laimėsite.

Pagrindinis klausimas: ką tu patartum šioje situacijoje?

### Susirinkimai

Susirinkimuose užduokite vienu kitu klausimu daugiau. Pavyzdžiui, pristatę naują projektą ar rinkos tyrimą, paklauskite savo kolegų, ką jie apie tai mano, kokias įžvalgas jie turi? Siekite, kad įsitrauktų visi žmonės. Susirinkimai yra gera terpė koučingui. Jei jūsų organizacijoje koučingas yra naujovė, tuomet susirinkimuose jūs galite įprantinti savo komandą prie koučingu paremto darbo būdo.

Pagrindiniai klausimai: kokių įžvalgų turite? Kokie yra jūsų vertinimai? Kokia gera praktika galime pasinaudoti?

Tai pagrindinės koučingo galimybės, kurias galite išnaudoti ir taip vystyti koučingą savo padalinyje.

## NLP - Koučingo vakarai: drąsiems ir norintiems pokyčių !!!



Koučingo specialistas:  
Andrius Jarašiūnas

Užsiėmimų datos:

- 1-asis vakaras, Lapkričio 8 d.
- 2-asis vakaras, Lapkričio 15 d.
- 3-iasis vakaras, Lapkričio 22 d.
- 4-asis vakaras, Lapkričio 29 d.
- 5-asis vakaras, Gruodžio 6 d.

Laikas: 17 - 21 val.

Vieta: KTU KTC konferencijų salė,  
K. Petrausko g. 22

Registracija:  
andrius@koucingoklubas.lt  
8 620 20070

Investicija: tik 300 Lt.

Detali programa:

[goo.gl/f9D1b](http://goo.gl/f9D1b)



**Andrius Jarašiūnas**

Asociacijos „ICF Lietuva“ valdybos narys,  
Kauno koučingo klubo įkūrėjas, koučingo specialistas  
andrius@icf.lt

# GRĮŽTAMASIS RYŠYS, KURIS SKATINA „AUGTI“?

Sėdi žmogelis ant šakos ir pjūklą pjauna šaką visai šalia medžio kamieno. Eina pro šalį geros širdies žmogus ir mato žmogų, sėdintį medyje ir pjaunantį šaką ant kurios sėdi. Ir kad sušuks:

- Žmogau, gal proto netekai, tu juk sėdi ant šakos, kurią pjauni, pagalvok – nulūš tuoj šaka, nukrisi ir užsigausi.

Sėdintis viršuje atsako:

- Eini ir eik savo keliais nekarksėjęs čia!

Gelbėtojas nieko nepesęs truktelėjo pečiais ir nuėjo toliau. Tuo tarpu šaka lūžo ir pjovėjas bumbtelėjo ant žemės. Pirma išstarta frazė buvo skirta prieš tai praėjusiam praeiviui: PRIKARKSĖJO RAGANIUS!

Pažįstama situacija? Juk savo atveju Jūs irgi norėjote kaip geriau, o gavosi – kaip visada!?

Pamodeliuokime kitokią šios istorijos baigtį, pasikliaudami rekomendacijomis, kaip teikti grįžtamąjį ryšį.

Iš pradžių keletas apibrėžimų, apie ką mes čia kalbėsime:

- grįžtamojo ryšio (g.r.) esmė – duoti žmogui suprasti (padėti suprasti), ką jis daro ir kokį rezultatą tai duoda (Ian Fleming & Allan J.D. Taylor, „The Coaching“);

- grįžtamasis ryšys padeda Klientams stebėti savo elgesį ir išmokti vertinti to elgesio įtaką aplinkai. (Irvin D. Yalom „Terapijos dovana“).

Matome, kad pagrindinė grįžtamojo ryšio paskirtis – padėti žmogui (Klientui) susivokti, kaip jo elgesys veikia aplinką ir jį patį. Toliau siūlau laikytis prielaidos, kad kiekvienas mūsų poelgis turi tik pozityvius ketinimus, t.y., ką be darytume, viskas skirta tik kilniems tikslams. Iš to matyti, kad šaką pjovęs žmogus irgi siekė tik teigiamų tikslų, pvz., nupjauti nudžiuvusią šaką, kuri nepuošia medžio. Tačiau gavęs netinkamą grįžtamąjį ryšį ne tik, kad nieko nepakeitė savo elgesyje, bet dar ir apkaltino g.r. teikėją. Paradoksas, juk praeivis



(Teikėjas) irgi linkėjo tik geriausio – norėjo apsaugoti dirbantįjį nuo skausmingų pasekmių.

O kiek tokių nesuskalbėjimo situacijų kasdienybėje – namie tarp šeimos narių, darbe tarp vadovų ir pavaldinių, kolegų ir pan. Tokiose, ir visose panašiose situacijose, atsiranda poreikis teikti tinkamą, teisingą grįžtamąjį ryšį – kad ir save žmogus suprastų, ir tu liktum suprastas.

Štai keletas savo srities žinovų rekomendacijų, kaip teikti grįžtamąjį ryšį:

**W. Timothy Gallwey** savo knygoje „The inner game of work“ grįžtamajam ryšiui skiria ypatingą dėmesį, teigdamas, kad tai vienas iš svarbiausių ir efektyviausių darbuotojų mokymo (-si) metodų. Štai jo rekomendacijos, kaip teikti g.r.:

- veidrodinis grįžtamojo ryšio teikimas.

Jo esmė tame, kad Klientas labiau susivoktų pats. Tam naudojami klausimai, kurie kyla tiek iš Kliento elgesio, tiek iš pasiektą rezultato (iš to, ką pastebėjo Teikėjas). Pvz., kaip pavadintum savo poziciją, kurios laikeisi sprendamas šį klausimą? Kokios yra šio „X“ elgesio pasekmės? Koks tavo (grupės) tikslas? Ką galvoji apie Y (apie tai, kas vyksta grupėje)? Ką pavyko pasiekti? Visi klausimai yra skirti gilesniam suvokimui apie tai, kas vyksta ten, kur Klientas yra, ir jokie vertinimo;

- grįžtamasis ryšys (pastebėjimas) į tai, ką sako Klientas.

Pvz., Klientas sako, kad aš buvau labai aktyvus ir pasiūliau daugiausia idėjų. Teikėjas iš savo pastebėjimų sako: „aš pastebėjau, kad tu pasiūlei dvi idėjas, o kiti – po tris ir daugiau. Paaškindink, prašau, ką tu turi omenyje sakydamas „daugiausiai idėjų“, kaip tu suvoki aktyvumą, kas tau yra aktyvumas, iš ko tu dar sprendi, kad esi labai aktyvus?“

W. Timothy Gallwey rekomenduoja pokalbį užbaigti tokiu klausimu: kuo tau naudingas šis mūsų pokalbis? Kad Klientas dar labiau pasigilintų, ką naujo, kitokio jis atskleidė sau dabar, grįžtamojo ryšio metu.

**Sir John Whitmore** savo knygoje „Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose“ teigia, kad įprastai žmonės naudoja 5 būdus, kaip duoti grįžtamąjį ryšį:

Situacija: vadovo reakcija į pavaldinio paruoštą ataskaitą.

- 1. Tu nevykėlis! – tai asmeninė kritika, nukreipta į Kliento vertės mažinimą.

- 2. Tai nevykusi ataskaita! – tai vertinantis atsiliepimas, skirtas ataskaitai, o ne apie žmogaus darbą. Taip pat neduoda naudingos informacijos autoriui (Klientui) apie tai, ką jis gali iš to išmokti, pakeisti.

- 3. Tavo ataskaita labai plati ir tvarkinga, bet pateikimo forma yra per žemo lygio specialistams, kurie ją priiminės! – šiuo atveju tiesioginės kritikos nėra, autorius gauna veiksmų instrukciją, bet nepakankamai aiškiai ir be iniciatyvos galimybių.

- 4. Ką tu pats manai apie savo ataskaitą? – toks variantas suteikia vykdymo iniciatyvą, bet žmogus greičiausiai atsipirks vieno sakinio atsakymu „gera ta ataskaita, ruošiau tris dienas“ su vertinimą atspindinčia nuomone.

- 5. Kas yra šios ataskaitos „vinis“? Kaip šis momentas atskleidžiamas ataskaitoje? Į ką labiausiai reikia atkreipti dėmesį? Kam, kokiems skaitytojams, tavo nuomone, ši ataskaita parengta? – atsakymai į tokius ir panašius klausimus autorių (Klientą) verčia apibūdinti ataskaitą ir savo minčių eigą, pašalinant asmeninį vertinimą.

Kodėl 5 variantas yra geriausias pasirinkimas? Nes atitinka visus koučingo parametrus – kad atsakytų į klausimus, darbuotojas turi mąstyti ir dalyvauti aptarime. Tai skatina įsisąmoninimą, kuris skatina patį žmogų vertinti savo veiksmus ir kartu prisimti atsakomybę už atlikto darbo efektyvumą.

Sir John Whitmore taip pat rekomenduoja pokalbį užbaigti tokiu klausimu: kuo tau naudingas šis mūsų pokalbis? Kad Klientas dar labiau pasigilintų, ką naujo, kitokio jis atskleidė sau dabar, grįžtamojo ryšio metu.

**Filipas Guzeniukas** (Филипп Гузенюк, Koučingo instituto partneris, Sankt Peterburgas) teigia, kad labai svarbu atskirti, kokiomis sąlygomis yra teikiamas grįžtamasis ryšys. Juk gali būti, kad Kliento, darbuotojo, kolegos rezultatai jus džiugina, o gali būti, kad Jūs tikėtotės kitokių rezultatų. Dvi skirtingos situacijos ir dvi skirtingos strategijos.

Pirmoji strategija, naudojama, kai kalbama apie tai, kas gerai padaryta, rezultatai tenkina Jus:

- išsakyti pastebėjimus, kas buvo (įvyko) – konkrečiai įvardinti faktus;

- Jūsų interpretacija, kas už tų faktų slypi tame žmoguje;

- Jūsų prielaida, kiek jam kainavo taip pasiegti, pasiekti tokių rezultatų;

- Jūsų asmeniniai jausmai – kaip jaučiatės, kuo galite pasidalinti su Klientu.

Antroji strategija, naudojama, kai kalbama apie tai, kas padaryta negerai, Kliento rezultatai Jūsų netenkina:

- kas padaryta gerai, kuo galima pasidžiaugti – konkretūs džiuginantys faktai;

- kas padaryta „blogai“ – konkretus faktas, kas Jūsų netenkina; pasirinkite vieną ar kelis punktus iš toliau esančių:

- aš tai vertinu pagal... (įvardinami vertinimo kriterijai, kuriuos jau sutarę su Klientu);

- mano nuomone, tai... (esami faktai interpretuojami, būtinai reikia pabrėžti, kad tai Jūsų nuomonė, matymas ar požiūris);

- tai man sukelia tokius jausmus; dėl šio įvykio aš jaučiuosi taip ir taip (paminimas faktas ir asmeniniai išgyvenimai, jausmai susiję su šiuo faktu);

- pasiūlymas, ką ir kaip galima tobulinti: ką aš daryčiau tavo vietoje kitaip, kad pasiekčiau norimų (reikiamų) rezultatų.

Taigi, kaip galėtų skambėti mūsų istorija, jei praeivis būtų mokėjęs teikti grįžtamąjį ryšį? Kaip Jums šis pavyzdys:

Sėdi žmogelis ant šakos ir pjūklą pjauna šaką visai šalia medžio kamieno. Eina pro šalį geros širdies žmogus ir mato žmogų, sėdintį medyje ir pjaunantį šaką ant kurios sėdi. Jis sako:

- Žmogau, matau medžiu rūpiniesi, nudžiuvusias šakas nupjauni?

Sėdintis viršuje atsako:

- Taip, taip, darbo iki kaklo – sezonas!

Gelbėtojas:

- Man iš apačios žiūrint atrodo, kad tu sėdi ant tos šakos, kurią pjauni – ant savo atramos. Kas bus, kai šaką nupjausi ir ji nukris žemyn?...

Ši istorija gali turėti daug pabaigų. Sugalvokite savo versiją – taip pasipraktikuosite teikti grįžtamąjį ryšį, o jei savo versija pasidalinsite su manimi – būsiu labai dėkingas.

Lauksiu Jūsų idėjų: [Andrius@koucingoklubas.lt](mailto:Andrius@koucingoklubas.lt)

Pabaigai.

Svarbiausi komponentai grįžtamajam ryšiui – tai tiesus ir atviras bendravimas, sakome tik tai, kas tikra ir nieko nenuitylim. Labai svarbu pasirinkti tinkamą balso toną, kad Jūsų balsas skambėtų nuoširdžiai. Laikui bėgant ir praktikuojantis, teikti grįžtamąjį ryšį Jums taip pat paprasta kaip ir valytis dantis. Gali būti, kad net nepastebėsite, kaip pasikeis Jūsų santykiai su aplinka, bet visada žinosite, kad prie viso to, kas vyksta, prisidėjote ir Jūs, išmokę teikti grįžtamąjį ryšį, kuris skatina aplinkinius augti.

Sėkmės teikiant grįžtamąjį ryšį!



Tavęs netenkina tavo dabartinis gyvenimas?

Tu žinai, kad gali būti geriau?

Tu nori, kad būtų geriau?

Tau reikia įkvėpimo ir palaikymo?

**Susisiek su manimi jau šiandien!**

**Agnė Zinkevičiūtė**

Sertifikuota koučingo specialistė

ICF Lietuva narė

Mob. tel. 8610 19960

[www.aztraining.lt](http://www.aztraining.lt)

