

ICF Lietuva naujienlaiškis

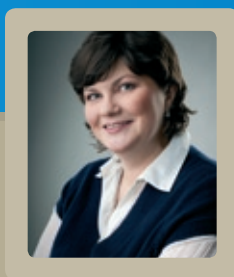
koučingo profesionalų asociacijos leidinys



2012 kovas

TURINYS:

Po žiemos koučingo akademijos	04
John Whitmore seminaras Rygoje	08
Pasirengimo būti lyderiu įvertinimas panaudojant asmenybių vystymosi stiliaus nustatymą: lyderystės koučingo procesuose naudotinas įrankis	10
Tu tiki, kad gali būti geras vadovas, bet...	15
Kodėl vadovai bijo koučingo?	17
Atėjo laikas integraliniams lyderiams	18
Keliautojas Dainius Kinderis: svarbiausia suprasti, kad viskas priklauso nuo manęs	21



Tatjana Šulgienė

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

REDAKTORĖS ŽODIS

Sveiki,

ką daro vadovas? Greičiausiai viską (ypač mažų įmonių). Klausimai, kurie jam rūpi: strategija, taktika, personalas, finansai, sprendimų priėmimas ir daug kitų...

Greičiausiai kas dieną vadovas turi atsakyti į daug klausimų: ką darysiu šiandien, ką darysiu rytoj, kokių įgūdžių trūksta man, kokių įgūdžių trūksta kitam? Ar šis žmogus gerai atlieka jam pavestą darbą? Kokie įmonės tikslai ir strategija? Ką daryti, kad įmonė dirbtų sėkmingai?

Greičiausiai sutiksite, kad kiekvienam vadovui reikia laiko pabūti su savimi, pamąstyti, atsipalaiduoti, turėti drąsos priimti nestandartinius sprendimus, pamatyti savo klaidas ir stereotipus.

Kiekvienas iš mūsų sau koučingą atranda pats. Atranda tada, kai ateina laikas.

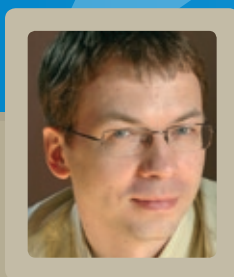
Kai tik pradėjau mokytis koučingo, viena iš mano mokytojų – nuostabi koučingo specialistė – pasakojo savo gyvenimo istoriją. Ji įsidarbino užsienio įmonės atstovybėje (ne Lietuvoje, ir ji pati ne iš Lietuvos) ir jai buvo iš karto priskirtas koučingo specialistas. Ji niekada nepatikėtų, jei neįsitikintų tuo pati, kad dirbant su koučingo specialistu galima pasiekti tokių įspūdingų darbo rezultatų. Per mėnesį ji padarydavo penkis kartus daugiau darbo negu buvo suplanuota ir negu ji padarytų be koučingo specialisto. Praktikoje įsitikinusi, kad turėti koučingo specialistą yra vertinga, ji pati baigė mokymus ir pradėjo dirbti.

Kadangi pagrindinis vadovų darbas yra priimti sprendimus, o kiekvienas sprendimas gali būti lemtingas įmonei – vertinga turtėti specialistą, kuris padės rasti greitą atsakymą į rūpimus vadovavimo klausimus!

Linkėjimai,

Tatjana Šulgienė

Koučingo specialistė, supervizorė



Kęstutis Mikolajūnas

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

PREZIDENTO ŽODIS

Kalendorius skelbia pavasarį! Už lango dar yra sniego, tačiau jis tirpsta, kas rodo pasitraukiančią žiemą...

Ką žada pavasaris? Balandžio pradžioje rinksime naują asociacijos valdybą. Galbūt koučingas užimą svarbią dalį Jūsų gyvenime, pasaulėžiūroje, norite nuveikti daugiau jo labui Lietuvoje, įprasminti save ir įtraukti kitus – kviečiu galvoti apie savo kandidatūrą asociacijos valdyboje.

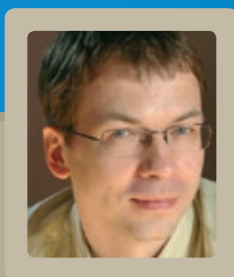
Nuo balandžio 1 d. įvedami nauji reikalavimai ICF global narysčiai. Kad tapti nariu, reikės būti išklačius mažiausiai 60 val. pripažintų koučingo mokymų. Esami nariai turi 1 metų pereinamąjį laikotarpį šioms valandoms susirinkti.

ICF Lietuva nariams bus privaloma ICF global narystė. Taip pat esamiems nariams paliksime 1 metų laikotarpį apsispręsti, ar jie save priskiria koučingo specialistui ir nori tapti ICF Global nariu. Mano manymu šie pokyčiai yra natūrali evoliucijavedanti link profesionalios organizacijos, vienijančios koučingo specialistus.

Ką tik praėjusi žiemos koučingo akademija paliko gilų įspūdį. Pasak dalyvių, tai geriausia iki šiol buvusi koučingo akademija. Apie ją atskiras straipsnis.

Naujienlaiškis kol kas išeina nereguliariai, kas 2-3 mėn. Kviečiu rašyti straipsnius koučingo tema. Detales, temas derinkite su naujienlaiškio redaktore Tatjana Šulgiene, tatjana@icf.lt.

Labai laukiame Jūsų nuomonių, atsiliepimų, pasiūlymų, bei pastebėjimų ir kritikos. Padėkite kartu mums tapti įdomiu nekomerciniu leidiniu koučingo tema!



Kęstutis Mikolajūnas

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

PO ŽIEMOS KOUČINGO AKADEMIJOS

Šaltas ankstyvas šeštadienio rytas. Už lango minus 22°. Viduje kiek jaudinantis džiaugsmas, kuris sušildo... Kas tokio sukeliančio skirtingus jausmus manyje, vyksta mano galvoje? Laukimas? Džiugesys? Nerimas? Neapibrėžtumai? Noras pažinti? Netrukus prasidės laukta žiemos koučingo akademija... Čia apžvelgsiu, kaip gimsta toks renginys, kaip dera ir kokią vietą užima globaliame kontekste, bei pasidalinsiu savo įžvalgomis ir potyriais. Pabaigoje skaitykite dalyvių atsiliepimus.

Ši savaitė svarbi, nes ją pažymi 110 šalių virš 20 000 koučingo specialistų vienijančios Tarptautinės Koučingo Federacijos (ICF) nariai įvairiais renginiais visame pasaulyje. ICF savaitės pradžioje paskelbė pirmuosius globalaus tyrimo rezultatus, iš kurių sužinojome, kad pasaulyje yra 47 500 profesionalių koučingo specialistų generuojančių beveik 2 mlrd. USD pajamų.

Vasaros koučingo akademijai praėjus, išsikėlėme sau tikslą, kad ateinanti žiemos akademija būtų iššūkis mums patiems... Mėgstate iššūkius? Kada paskutinį kartą priėmėte ar metėte sau iššūkį? Iššūkis buvo ne tik pakelti sau kartelę, bet ir padaryti renginį, kuriame rastų ir išsineštų sau naudos ne tik pradedantis specialistas, bet ir gerokai pažengęs...

Labai norėjosi pasikviesti meistro lygio specialistą (MCC – master certified coach), juolab Lietuvoje tokių dar neturime. Buvo džiugu, kad šioje akademijoje dalyvavo net 2 viešnios, kurios dalinosi savo patirtimi ir žiniomis. Tai Sylviane Cannio, MCC, koučingo specialistė, mentorė, supervisorė, knygų apie koučingą autorė iš Belgijos ir Dr. Leni Wildflower, PhD, PCC, koučingo specialistė, konsultantė, knygų autorė, ugdytoja iš Jungtinės Karalystės.

Akademija vyko Roko sodyboje netoli Žiežmarių. Buvo kiek neramu, nes pirmą kartą turėjome net 2 specialistes iš užsienio, o dalyvių registraciją sustabdėme, nes pasiekėme užsibrėžtą maksimumą – iš viso buvo 37 dalyviai.

Buvo dvi intensyvios dienos, kurių pirmoje dalyje Leni (šeštadienį) ir Sylviane (sekmadienį) užsiėmimai, šeštadienį po pietų supervizi-

jos ir mentoringas koučingo įgūdžiams lavinti, o sekmadienį popiet – koučingo vertės pristatymo klientams dirbtuvė su Dainiumi Baltrušaičiu, PCC ir Tomu Misikoniu, ACC.

Ką atradau? „The Immunity to change“ modelis. 4 pakopų žemėlapis ir praktinės dirbtuvės su Dr. Leni Wildflower (PCC), kuri yra sertifikuota šio modelio lektorė, man paliko chirurginės intervencijos atspalvį... Kodėl žmonės nesikeičia? Kodėl nesikeičia net tada, kai įsipareigoja keistis ar aplinka apsunkina gyvenimą? Kegan modelis analizuoja konkuruojančių įsipareigojimų konfliktą, kuris yra tarsi pasipriešinimo pokyčiams imunitetas, saugantis nuo pokyčių. Kas jei problema, kurią norėčiau išspręsti yra kitos didesnės problemos sprendimas ar giliai paslėptas įsipareigojimas, atėjęs iš vaikystės? 4 žingsnių žemėlapis kaip tik tiesiai veda link paslėpto įsipareigojimo „atkodavimo“ ir didžiosios prielaidos (hipotezės) suradimo. Didžioji prielaida yra tiesa mūsų realybėje. Atradus ją (jas), tarsi pasižiūrime į save iš šono, iš trečio asmens pozicijos. O tai kaip tik ir pradžia pokyčiui, didžiosios prielaidos patikrinimui, naujos realybės susikūrimui. Chirurginis metodas? Tikrai ne, tačiau dėmesys sutelktas tiesiai ten, kas trukdo pokyčiui, be užuolankų, ir tenka atvirai save „išsioperuoti“, t.y. pripažinti ir atrasti savo kertines vietas, kurias kartais saugome net nuo savęs.

Vystymosi ciklo modelis ir praktinės dirbtuvės su Sylviane Cannio (MCC) paliko gilų įspūdį ir praplėtė koučingo taikymo bei suvokimo ribas. „Aš supratau, kad nieko nebesuprantu“, – tarsi perfrazuodamas garsiąją Sokrato frazę „aš žinau, kad aš nieko nežinau“ tarė vieno banko vadovas Robertas apgalvodamas pirmąją Koučingo Žiemos Akademijos dieną. Aš žinau, kad nieko nežinau apie koučingą – pasakiau sau apie antrą dieną. Mano suvokimas apie koučingą prasiplėtė panašiai, kaip jei iki šiol būčiau manęs, kad žemė yra plokščia (ir yra pasaulio centras)... sužinojus, kad žemė yra apvali, sukasi apie savo ašį, besisukdama kartu su kitomis planetomis apie Saulę, taip pat besisukančią apie savo ašį ir kartu visa saulės sistema skrieja apie galaktikos centrą...

Sylviane sukurtas modelis aprašo žmogaus vystymąsi arba evoliuciją. Žmogaus vystymuisi yra būdingi tam tikri etapai, kurie kartojasi (dėsningumai). Modelis remiasi tuo, kad prieš mus visada yra pokyčiai, ateinantys iš išorės (stichinės nelaimės, finansinės krizės, demokratinės revoliucijos, artimųjų mirtys ir t.t.) arba iš vidaus (sveikatos problemos, perdegimas, prasmės ar gyvenimo krypties praradimas ir pan.). Tame cikle yra du taškai, kuriuose žmogus priima sprendimą, nulemiantį tolimesnę atšaką (kelią) judėjimo trajektorijoje. Pirmas sprendimas yra atskirti save nuo situacijos praeityje ir eiti toliau, t.y. atsitraukti arba ne. Atsitraukus pereinama į praeities „apverkimo“ fazę, atsisveikinama su praeitimi. Priešingu atveju, atstumiant šią fazę, laikoma neįmanomu susitaikyti ir priimti tai. Pastaroji fazė paprastai yra paslėpta ir nesąmoninga. Neigime, atsisakius atsitraukti ir priimti, toliau einama per nepriklausomybės trūkumo fazę, kurioje būdingas vengimas, atsisakymas veikti, apatija ir baimė. Jei žmogus neatsisako pats šio kelio, tai koučingo galimybės jame ribotos. Sekanti fazė blokuoja pokytį. Ji gali nuvesti į 4 variantus: pasyvumą, depresiją, psichosomatinį ligų pasireiškimą arba toksines reakcijas (alkoholis, narkotikai ir t.t. bei kiti savęs niekinimo būdai iki kraštutinių – savižudybės). Šiame etape vien koučingas bejėgis, jis naudojamas kartu su kitomis pagalbos rūšimis, dirbama su žmogaus santykiu (požiūriu) su gyvenimu.

Pasirinkus „apverkimo“ (sielvarto) fazę, atsisveikinama su praeitimi. Toliau žmogus praeina per etapus, kuriuos aprašė Elizabeth Kubler-Ross: pyktis, gailestis, kaltė, baimė, abejonė, liūdesys, priėmimas, integracija, paslėpta dovana. Sylviane rekomendavo kino filmą „Mergina, verta milijono“ kuriame šios fazės puikiai pavaizduotos. Šioje fazėje koučingas taikomas labai švelniai, kantriai. Žmogui būtina susigyventi su savo emocijomis, jam reikia palaikymo. Tikslai labai maži, o kiekvienai mažytei sėkmei dėmesys ir paskatinimas. Toliau patenkama į tunelio fazę. Joje žmogus susiduria veidu su savo abejonėmis, nepasitikėjimu savo būsimiems sumanymams ir jaučiasi vienišas. Koučingas taikomas su palaikymu ir padeda susitaikyti su tuo, kad tai nėra malonu, yra būtina ir normalu, beigi naudinga.

Antras sprendimas nulemia vieną iš 3 krypčių: status quo išlaikymo (be pokyčio), sistemos pusiausvyros atstatymu kosmetiniais (paviršutiniaisiais) užglaiistymais arba giluminiu pokyčiu, pakeičiant vertybes ir/ar gilumines nuostatas. Šiame etape koučingas taikomas su palaikymu, atrandant pozityvią energiją, nupiešiant gausią ir sėkmingą ateitį, kuri padės priimti drąsius sprendimus. Analizuojami visi variantai, jų pliusai ir minusai, skiriant dėmesį sprendimo užnugariams. Nežiūrint kurį kelią žmogus pasirinktų, toliau koučingas kiekviename kelyje yra geriausias palydovas. O giluminio pokyčio (vertybių, giluminių nuostatų pokyčio) atveju – didžiausia transformacinė vertė žmogui.

Šis ciklas nepasibaigia, jis kartojasi. Dar daugiau, vienu metu esame keliuose cikluose ir skirtinguose jo etapuose: asmeniniuose santykiuose, darbinėje veikloje, laisvalaikio užsiėmimuose ir kt. Taip pat ciklai vyksta mikro ir makro lygiuose, čia analogija iš kosmoso, kurią pateikiau pradžioje... Man tai paliko didelį vakuumą arba parodė begalines visatos erdves, kurias norisi užpildyti, nuspalvinti.

Sylviane paliko gilų įspūdį tiek savo žiniomis, tiek išmintimi. Jos dėka į koučingą ir į gyvenimo bei pokyčių dinamikos sampratą turiau naujų įžvalgų.

Dėkoju visiems dalyviams, su kuriais praleidome nuostabias 2 dienas, kartu mokėmės ir dalinomės, džiaugėmės ir linksminomės. Ypatinga padėka pranešėjoms Leni Wildflower ir Syviane Cannio, bei pranešėjams Dainiui Baltrušaičiui ir Tomui Misiukoniui, bei Lėdai Turai-Petrauskienei, kuri pakvietė Leni, o pati dalyvauti negalėjo. Taip pat dėkoju aktyviems vakarinės-naktinės dalies dalyviams, buvo linksma, smagu, įdomu! Speciali padėka Simonai Uleckienei, kuri suorganizavo, pasirūpino viskuo, kad ši akademija vyktų sklandžiai ir be rūpesčių.

Lauksime kituose mūsų renginiuose. Artimiausi planuojami renginiai yra vasaros akademija (data dar nežinoma) ir konferencija lapkričio mėn. Sekite naujienas www.icf.lt



Kaip vertinu šią koučingo žiemos akademiją? Puikiai! Intensyvi programa - apmąstymų kokiame mėnesiui! Puikiai parengta medžiaga, pateikimo būdas. Lektorių profesionalumas nuteikia labai gerai. Dar kartą įsitikinau, kad koučingas veikia, o tikėjimas – puiki varomoji jėga gilintis ir taikyti praktiškai. Kaip galėčiau pritaikyti akademijoje įgytas žinias? – Patobulinsiu savo vadovavimo stilių, taikysiu daugiau koučingo praktikoje.

Ši koučingo žiemos akademija - naudinga, įkvepianti, gili. Ačiū Leni ir Sylviane už modelius ir gylį, Tomui ir Dainiui už aktualų klausimą ir impulsą. Ko išmokau šioje akademijoje aš? – Drąsos nerti gilyn; sąmoningo požiūrio į taisykles. Kaip galėčiau pritaikyti akademijoje įgytas žinias? Tiesiogiai – per modelių taikymą; netiesiogiai – per užtelėjusią savivoką. Kas galėtų būti kitaip? Duočiau daugiau balso verslų vadovams.

Kaip vertinu šią koučingo žiemos akademiją? SUPER! Patiko viešnios, gavau daug įžvalgų, minčių ir idėjų (geriausia žiemos akademija!). Aš džiaugiuosi susipažinusi su tokio aukšto profesionalumo lektorėmis, jų įžvalgos buvo aukso vertės. Sužinojau apie EVOLUTION LOOP, iš karto galėsiu tai pritaikyti. Gavau superviziją ir tai buvo labai naudinga. Dėkinga labai, kad tai įvyko!

Kaip vertinu šią koučingo žiemos akademiją? Vertinu. Labai! Esu pirmą kartą, bet esu sužavėta aukštu lygiu, darbu, bendradarbiavimu, žmonėmis – asmenybėmis, idėjomis, mintimis, įžvalgomis ir pan. Modeliai – įdomūs ir aktualūs. Lektorės ir lektoriai – puikios asmenybės, buvo nuostabu iš jų mokytis. Ko išmokau šioje akademijoje aš? – Daug. Tikrai daug, viskas sužadinta taip, kad reikalauja laiko sudėlioti į vietas, permąstyti ir žingsniuoti į priekį. Tai tikrai neįkainojama patirtis. Nesakau, kad taikysiu „nuo-iki“, nes svarbu „KAIP?“, o ne „KAS?“, tačiau tikrai smagu turėti dar vieną požiūrį.

Šią akademiją vertinu labai gerai. Stiprūs (labai) lektoriai – praktikai, kryptingas, koncentruotas turinys. Noriu padėkoti lektoriams už profesionalumo injekcijas, skatinančias mąstymą ir asmeninį/profesinį tobulėjimą, už praktines demonstracijas, už suradimą laiko privatiems pokalbiams. Ką išmokau akademijoje aš? – Tai, ką angliškai vadiname „unlearn“, bent jau mažą dalelę. Padėti į šalį savo žinojimą, vertinimą/matavimą ir tiesiog įsitraukti į tai, kas vyksta.

Kaip vertinu šią žiemos akademiją? 8 iš 10 balų. Leni – davė naują modelį, kurį naudosiu. Sylviane – idealu, sukūrė didžiausią akademijos naudą savo patirtimi, pozityvumu, patarimais, bei naujais įrankiais. Ką išmokau akademijoje aš? – Nauji įrankiai profesiniam darbui; naujos įžvalgos asmeniniam tobulėjimui.





Koučingo specialistė – supervizorė
Tatjana Šulgienė

+ 370 659 75623
tatjana@ambicio.lt
www.ambicio.lt



„...po kelerių metų koučingas taps verslo pasaulio norma ir visi klausinės ne „ar tu turi koučą“, o „kas yra tavo koučas“.

Washington Post

Neseniai „Fortune 500“ atliko tyrimą, kurio tikslas – atsakyti į klausimą „kokia įtaką daro koučingas verslo procesams“? Pasirodo, koučingas padeda daugiau nei 5-is kartus atpirkti į kapitalą įdėtas sąnaudas.

Kokia nauda Tau? Dirbdamas su koučingo specialistu, žmogus atranda naujas galimybes, įgyja pasitikėjimo savo gebėjimais ir žinių, kaip pasiekti rezultatų. Tuo pačiu jis atsakingai planuoja būtinus žingsnius ir veiksmus.

Jei nori suprasti, kur eiti toliau...

Jei „žinai, kad nežinai...“

Jei nori įtvirtinti savo ar įmonės tikslus...

Jei nori pasiekti greičiau, geriau, kokybiškiau...

Išbandyk koučingo paslaugą sau ir savo komandai!



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

JOHN WHITMORE SEMINARAS RYGOJE

Koučingo įvykio apžvalga

Koučingo bendruomenei sero John Whitmore pristatinėti nereikia. Jį, garsų sportininką ir psichologą, bei jo kolegą teniso trenerį Timothy Gallway galima laikyti koučingo tėvais. Kadaise koučingo principus pritaikę sporte, šie žmonės padėjo išvystyti koučingą iki tokio, kokį jį žinome dabar.

Modelis GROW, žinomas kiekvienam koučingo „pirmokui“, yra sero John Whitmore „vaikas“. Ir nors šiuolaikinė koučingo praktika ginčija koučingo modelių reikalingumą bei kritikuoja koučingo analogiją sporte, į John Whitmore seminarą lėčiau tarsi akis išdegęs. Nors ir teko keltis paryčiais, įstrigti rytinės Rygos kamščiuose, kiek pa-keiksnoti mūsų vairuotoją, nesigailiu nė minutės iš tų aštuoniolikos valandų, kurių daugiau nei pusę teko praleisti kelyje.

Pats būdamas itin garbaus amžiaus, John Whitmore nustebino gebėjimu aiškiai ir raiškiai perteikti mintis. Net kai kurie kolegos la-
tviai, iš pradžių dėvėję ausines, per kurias girdėjo vertėjos balsą, vė-
liau jas nusiėmė ir klausėsi pranešimo originalo kalba – taip aiškiai ir įtikinamai kalbėjo šios dienos šeimininkas.

Seminaro pradžia buvo skirta paaiškinti, kas tai yra koučingas ir kaip jis veikia. Rodydamas trumpus vaizdo įrašus, kviesdamas mus atsakyti į klausimus ir vis keldamas mūsų įsisaugoninimo kartelę aukščiau, John Whitmore padarė savo darbą nepriekaištingai. Net prie mūsų stalo sėdėję rūstūs direktoriai įdėmiai klausėsi ir pritar-dami linkčiojo galvas.

O idėja labai paprasta – John Whitmore parodė, kuo skiriasi spor-tininko treniravimas jį instruktuojant ir taikant jam koučingo me-todiką. Paaiškėjo, kad atsakinėdamas į klausimus sportininkas kur kas geriau įsisavina, kokias klaidas jis daro ir kokių naujų veiksmų jam reikia imtis, kad tinkamai pataikytų į golfo kamuoliuką. „Ach, kad viskas taip paprasta būtų organizacijoje“, – pamaniau tada. Ta-čiau negalėjau prieštarauti taip aiškiai, paprastai ir suprantamai pa-teiktai koučingo koncepcijai. Man regis, jau po pirmos pertraukos visi seminaro dalyviai, net ir pirmą kartą girdintys žodį „koučingas“, būtų gebėję paaiškinti, kas tai yra ir kaip tai veikia. John Whitmore

apibūdino tai dviem žodžiais: koučingas – tai žmogaus įsisaugonini-mo ir efektyvumo didinimas.

Antroji seminaro dalis man asmeniškai buvo įdomesnė. Kad ji buvo lengvesnė, nepasakyčiau, nes būdamas iškilus mastytojas seras John Whitmore kartkartėmis balansuodavo ant pamokslavimo ribos. Kita vertus laikausi principo, kad, jei mokymuose man kas nors nepatinka ar aš kažko nesuprantu, tai ne lektoriaus, o mano, mokinio, problema. Taigi žnybtelėjęs sau skubėjau įsigilinti į Joh-no Whitmore paskelbtą plačią temą: „Asmenybės sąmoningumas ir vystymasis“.

Tai dar vienas požiūrio kampas, kuris parodo, kad koučingu mes ne tik sprendžiame kasdienius savo klientų klausimus, tačiau ir tikrąja to žodžio prasme skatiname jų ir savo, koučingo specialistų, sąmo-ningumą bei asmenybės brandą.

Šioje temoje nagrinėjome įvairių pasirinkimų klausimus. Pavyzdžiui, kaip rasti balansą tarp savo tikslų, kad siekdami tikslų judėtume į priekį, tačiau ir nenukryptume nuo vertybinės linijos. Analizavome lyderių organizacijose perspektyvas – koks iš tiesų organizacijoje turi būti lyderis, kaip asmenybė, kad jis galėtų sakyti turįs koučingo nuostatas. Ir galiausiai daug laiko praleidome gilindamiesi į asme-nybės sąmoningumo stadijas. Galėjome įsivertinti, kurioje iš šių sta-dijų esame – egocentrizme – žemiausioje iš visų, kuomet matome ne toliau savo nosies, ar kosmocentrizme, kuomet visybiškai suvo-kiamo ir priimame mus supantį pasaulį. Pastarosios temos man su-kėlė daug įžvalgų, kurios įkvėpė parašyti ateityje kelis straipsnius.

Vežamas naktiniu Vilniumi pabandžiau apibendrinti, ką išmokau per šią dieną. Aha, išgirdau išmintingo žmogaus mintis ir dabar ga-liu trumpai paaiškinti, kas tai yra koučingas. Dėka John Whitmore, galiausiai supratau, kuo panašus ir kuo skiriasi koučingas sporte ir organizacijose. Buvau paskatintas gilintis į asmenybės raidą tyrinė-jančius mokslus. Prisiminiau vieną kitą knygą, kurią turiu perskaity-ti. Ir galiausiai dar kartą įsitikinau, kad koučingas nėra vien tik meto-das ar būdas. Tai – požiūris į žmogaus tobulėjimą ir augimą.



KOUČINGO BLOGAS

AUGTI IR PADĖTI TOBULĖTI KITIEMS

Nepriklausomas Tomo Misiukonio, ACC
tinklaraštis apie koučingą. Profesionalams,
entuziastams ir vadovams.

APSILANKYTI

<http://coachingblog.lt/>

K. Candis Best,
bendrovė „Smithfield/Magnolia“ (JAV)
coaching@candisbest.com

PASIRENGIMO BŪTI LYDERIU ĮVERTINIMAS PANAUDOJANT ASMENYBIŲ VYSTYMOŠI STILIAUS NUSTATYMĄ: LYDERYSTĖS KOUČINGO PROCESUOSE NAUDOTINAS ĮRANKIS.

Tarptautinis žurnalas apie praktinį koučingą ir mentoringą
2010 m. vasaris, Nr. 1, 8 skyrius
22–30 puslapiai

Šį žurnalo numerį ir visą leidinių archyvą galite rasti adresu:
<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/>

Šis straipsnis pristato taikomąją koncepciją, kuri naudotina vadovų ir lyderių koučingo sesijų metu. Pasirengimo lyderystei indeksas nustatomas atsižvelgiant į asmenybės vystymosi stiliaus teoriją, kad būtų nustatyta pasirengimo lyderystei kategorija, kuria būtų galima pasinaudoti koučingo proceso įvertinimo etape. Straipsnio pradžioje apžvelgiamas lyderio ugdymo procesas. Toliau apibūdinama asmenybės vystymosi stilių teorija ir jos vaidmuo apskaičiuojant pasirengimo lyderystei indeksą. Trumpai aptariami galimi šio indekso panaudojimo būdai vadovų, lyderių koučingo procesuose. Straipsnis užbaigiamas indekso apribojimų ir tolimesnių tyrimų kryptį aptarimu, kad būtų galima įvertinti indekso veiksmingumą ir jo naudingumą praktinio koučingo praktikose.

Raktiniai žodžiai: vadovų koučingas, lyderių ugdymas, asmenybės vystymosi stilius, pasirengimas lyderystei.

Įžanga

Gerų lyderių išugdytas – vis dar svarbus ir populiarus siekis. Tam reikia ne tik išmanyti lyderystės teorijas, bet ir sugebėti vertinti asmenybės bruožus bei tam tikrą lyderiams būdingą elgseną. Įmonės į savo darbuotojų lyderių potencialo vystymą investuoja didžiules lėšas (Levenson, 2009 m.). Kaip šio susidomėjimo išdava atsirado vadovų koučingas ir jis tapo sparčiai augančia industrija.

Jei koučingo specialistai nori būti efektyvūs savo konsultaciniuose santykiuose, jie turi išmanyti ugdymo teorijas ir modelius bei koučingo strategijas, kurios gali būti pagrįstai laikomos naudingomis dabartiniais ir potencialiems lyderiams jų veikloje. Atsižvelgiant į tai, Nelson ir Hogan 2009 metais įvardino įvertinimo etapą, kaip privalomą koučingo proceso sudedamąją dalį. Šiame straipsnyje aprašomas galimas įvertinimo įrankis – Pasirengimo lyderystei indeksas (PLI), kuris galėtų būti vertingas koučingo specialisto įrankių komplekto papildymas. Pradžioje pateikiama diskusija apie lyderio vystymąsi. Toliau trumpai apžvelgiamas vadovų koučingas ir jo vaidmuo, kuris lyderio vystymosi procese prilyginamas strategijai. Be to, pristatoma PLI, kaip įvertinimo įrankio, teorinė bazė: jo kil-

mė ir paties indekso aprašymas. PLI matrica susideda iš klasikinių asmenybės tipų, kuriems būdingi efektyvių lyderių bruožai. Ji yra paremta 1996, 2002 ir 2004 metais atliktais Sperry darbais asmenybės tipų, jų darbo stilių ir viso to panaudojimo vadovų koučingo procese srityse. Ši matrica yra atraminė indekso ašis. Ji gali būti naudojama siekiant nustatyti prigimtinus asmenybės polinkius, kurie daro įtaką asmenybės pasirengimui lyderystei. PLI remiasi egzistuojančia literatūra, kuri apibrėžia asmenybės tipus ir jų turimus efektyviai lyderystei būdingus polinkius (De Vries 2006 m.; Nelsonas ir Hogan, 2009 m.).

Pavyzdžiui, Maccoby 2000 metais pateikė įtikinamą lyderių, turinčių narcisistinio tipo asmenybės būdingas stipriąsias ir silpnąsias puses, charakteristiką. Jų stipriosios savybės apima gebėjimą sukurti pritraukiančią viziją, aukšto lygio ambicijas, asmeninį efektyvumą ir gebėjimą pritraukti aibę pasekėjų. Tačiau, pasak Maccoby, šio tipo asmenybės linkusios būti prastais klausytojais, yra jautrūs kritikai ir turi žemą emocinį intelektą.

Šis trumpas apibrėžimas sukelia klausimų apie tai, kaip ir iki kokio lygio kiti asmenybės tipai siejasi su efektyviai lyderystei reikiamomis kompetencijomis. Pasirengimas lyderystei buvo vertinamas per sąsajas su paranoidinės, teatrališkos ir priklausomos, pasyviai agresyvaus stiliaus asmenybės bruožais (Sperry, 1996 m.). Taigi buvo sukurtas pakankamas pagrindas tam, kad asmenybės tipus susietų su pasirengimu lyderystei.

Šis indeksas vadovų ir lyderių koučingo specialistams turėtų tapti efektyvaus lyderio ugdymo strategijų įrankiu. Koučingo specialistas, pripažindamas, kad visų pirma reikia atskirti, ar klientas yra labiau teatrališkos, ar labiau užsidegusios ir tuo pritraukiančios asmenybės tipo, bus labiau pajėgus padėti klientui svarbioje bet kurio vystymosi proceso kasdienėje praktikoje – asmeninio sąmoningumo ugdyme (Auerbach, 2001 m.; Nelson ir Hogan, 2009 m.). Svarbu, kad pristatyta metodika nesiektų charakterizuoti elgsenai būdingų bruožų kaip patologiškų. Ji veikiau parodo, kad elgsenos stilius yra nuosekliai tarpusavyje susijusių dalių sistema. Tai leidžia

koučingo specialistams sustiprinti suvokimą, kad augimo potencialas yra įgimtas bet kuriam asmenybės tipui. Tokiu būdu koučingo praktika įgyja svarbų vaidmenį. Straipsnyje, po detalaus esminių momentų aptarimo, pateikiami šio indekso apribojimai ir tyrimai, kuriuos reikės atlikti, kad būtų galima pagrįsti jiems iškeltus tikslus.

Lyderių vystymas

Lyderystei keliama reikalavimai yra daugialypiai, nes asmenys, kurie užima lyderio pozicijas, tenkina kompleksinius ir nuolat kintančius poreikius. Kiti autoriai atkreipė dėmesį į tai, kad apibrėžiant lyderystę gali būti sudėtinga pasiekti konsensuą (Bass ir Bass, 2008 m.; Bolden, 2004 m.; Lussier ir Achua, 2007 m.). 2009 metais Nahavandi apibrėžė lyderystę, kaip į tikslą orientuotą komandinį reiškinių, kuris organizuojamas hierarchiškai. Šiame, nors ir nepakankamai išsamiaime bei neorientuotame į lyderio vaidmens atskleidimą, apibrėžime visgi slypi užuomina apie būtinybę lyderiui turėti įtakos žmonėms, siekiant tikslo, kompetencijas ir gebėti jomis pasinaudoti.

Lyderystės pakraipos tyrimų ir išsilavinimo populiarėjimas suteikė galimybę atskirti šios srities sudedamąsias dalis ir išskirti susijusį kontekstą į atskirus bei kartais tarpusavyje nederančius pasisakymus apie tai, kas iš tiesų atspindi lyderystės prasmę. Tai dažniausiai iliustruojama lyderystės teorijų vystymosi apžvalgose, kurios atskleidžia skaitytojui ne tik bruožus, bet ir elgsenas įvairiose situacijose, o pastaruoju metu ir naujus lyderystės modelius pokyčių ir pagalbos lyderiams srityse (Bolden, 2004; Bass ir Bass, 2008 m.; Nahavandi, 2009 m.).

Šiame kontekste dažnai kartojasi užuomina apie tai, kad bet kuri sėkminga lyderystės teorija yra vystanti, tad besilaikančiuosius jos perkelia į aukštesnį lygį. 2004 metais Bolden pažymėjo: „Nepaisant to, kad asmenybių ir lyderių elgsenos teorijose nepasisekė aiškiai atskirti lyderio charakteristikų rinkinio, kompetentingas lyderių vystymas ir įvertinimas vis labiau plinta“ (15 psl.). Tai, ko gero, geriausiai paaiškinama tuo, kad gebėjimas nustatyti lyderystės kontekstą įkvepia pokyčius. Taip pat, kaip ir gebėjimas vadovauti komandai pagalbininko vaidmenyje, yra stipriai veikiamas asmenybės elgsenos charakteristikų, kurias lyderis naudoja siekdamas šio tikslo.

Pavyzdžiui, 2009 metais Resick, Whitman, Weingarden ir Hiller, remdamiesi ilgamete analize, beisbolo komandų vadovams atskleidė ryšį tarp teigiamų bei neigiamų asmenybės charakteristikų ir organizacijos veiklos rezultatų. Nors šis metodologinis požiūris dėl pernelyg apibendrinančio stiliaus yra ribotas, minėtas tyrimas parodo ryšį tarp asmeninių savybių ir veiklos rezultatų. Tai sutampa su kitų paskelbtų tyrimų išvadomis. 2009 metais Johnson ir Hill atliko kariuomenės lyderių asmeninių savybių tyrimą, kuriame buvo išskirti efektyvios ir neefektyvios elgsenos modeliai. Šis tyrimas patvirtino ankstesnių tyrimų išvadas, kad egzistuoja ryšys tarp lyderių efektyvumo ir asmeninių savybių. Šie tyrimai buvo paremti „Asmenybės penkių veiksmų modeliu“ ir atskleidė sąsajas su tokiomis asmeninėmis savybėmis, kaip ekstraversija, atvirumas naujoms patirtims, gebėjimas susitarti ir sąžiningumas (Judge ir Bono, 2000 m.). Vieną tokį tyrimą atliko De Hoogh, Den Hartog ir Koopman (2005 m.). Jo metu buvo rastos analogiškos sąsajos, pabrėžiant, kad jų charakteristikos priklauso nuo konteksto.

Dar didesnes sąsajas su šiuo straipsnyje įvardintomis tezėmis 2006 metais atskleidė DeVries. Jis atkreipė dėmesį į sąsajas tarp asmenybės paskirties ir lyderystės stiliaus, pažymėdamas, kad tai neturi nieko bendra su „neharmoningais lyderiams būdinga viena ar keliomis patologijomis“ (44 psl.). Dar vėliau – 2009 metais – Nelson ir Hogan pateikė detalų neharmoningų lyderių neigiamos įtakos jų efektyvumui išaiškinimą. Visgi šis tyrimas, paplitęs taip pat, kaip ir „Asmenybės penkių veiksmų modelis“, atskleidžia tik vieną požiūrį į su lyderyste susijusias asmenines savybes.

2008 metais Bass ir Bass savo originaliaame moksliniame veikle lyderystės tema pateikė išsamų lyderiams būdingų asmeninių bruožų ir kitų charakteristikų aprašą. Šis aprašas apėmė fizinį sudėjimą, energetiką, sveikatą, išvaizdą, bendravimo stilių, žinias, akademinis pasiekimus, sprendimų priėmimą, įžvalgumą, originalumą, gebėjimą prisitaikyti, atkaklumą, savarankiškumą, ambicingumą ir darbštumą bei daugelį kitų. Kiti autoriai sėkmingą lyderį apibrėžė kaip tą, kuris gali įkvėpti kitus atlikti pozityvius veiksmus (Dubrin, 2007 m.). Šio tipo apibrėžimuose slypi užuominos apie tai, kad efektyvūs ir sėkmingi lyderiai turi ne tik turėti taktinių sugebėjimų, bet dar turi būti ir charizmatiški. Tiesa pasakius, charizma buvo įvardinta kaip esminė pokyčių lyderiams būdinga charakteristika (Popper, Mayseless ir Castelnovo, 2000 m.). Be meistriškų komunikacijos įgūdžių, tokie lyderiai taip pat turi sugebėti matyti aiškią ateities viziją, gebėjimą įkvėpti kituose pasitikėjimą ir skatinti kompetencijos augimą. Jie turi būti labai energingi, orientuoti į veiklą ir turėti aukštą emocinį intelektą (Dubrin, 2007 m.).

2009 metais Clawson, vertindamas lyderystę kitu aspektu, nustatė tris lyderystės lygius, kurie atspindi lyderio koncentraciją į atskirų darbuotojų ir visos organizacijos tikslus. Šis požiūris atitinka tas lyderystės teorijas, kurios pasisako už lyderystę, kaip komandinio – ne individualaus – darbo ypatybę (Bolden, 2004 m.). Pirmojo lygio lyderiai yra labiausiai paviršutiniški dėmesio sutelkime. Jie kreipia dėmesį tik į aiškiai išreikštas elgsenas. Antrojo lyderių lygio vadovai pripažįsta, kad veiksmams įtakos turi sąmoningos mintys, kurios gali būti aiškiai išreikštos arba ne. Trečio lygio lyderiai domisi giluminėmis vertybėmis, prielaidomis, įsitikinimais ir lūkesčiais (VPJL), kurie sukelia mintis ir veikia elgseną (Clawson, 2009 m.). Antro ir trečio lygio lyderystei būdingas abipusis mokymasis, kurį 1995 metais Argyris ir Schon priskyrė ypatingai efektyvios organizacijos charakteristikoms. Tai gali būti asmenybei lyderystės procese būdingų apmastymų, kurie grindžiami sąsajomis su VPJL ir elgseną nulemiančiomis mintimis, rezultatas.

Priešingybė – direktyvus mokymas, priklausantis nuo to, kuris jį taiko, lygio, bet akivaizdžiai atsispindintis daugelyje (jei ne visose) valdymo ir lyderystės veiklų. Toks mokymas susijęs su darbuotojų elgsenos kontrole ir sumania įtaka, kuomet tiesiogiai nepaliečiamos tam tikrą elgseną sukėlusios darbuotojo mintys ir VPJL. Šiuolaikiniai pokyčių lyderystės tyrimai atitinka tuos požiūrius į lyderystę, kurie apima antrą ir trečią lygius (Dubrin, 2007 m.) bei abipusį mokymąsi organizacijoje, kurie puikiai dera tarpusavyje. Beje, nė vienas šių aprašymų nepaliečia lyderio efektyvumo svarbos komunikuojant aiš-

kią viziją, derinant ją su pozityviais VPJL arba formuojant abipusiu mokymusi paremtą organizacijos kultūrą.

Norint įvertinti vadovavimą organizacijai ar jos struktūriniam vienetui pagal trijų lyderystės lygių požiūrį arba kurį kitą sėkmingos organizacinės elgsenos modelį, reikia eksperto ir realaus lyderio. Efektyviausiais lyderiais pripažinti tie, kurie veikia nuosekliai, yra pasitikintys savimi ir orientuoti į kitus, kad sukurtų saugią ir palaikančią aplinką, kurioje klesti kūrybiškumas ir produktyvumas (Clawson, 2009 m.). Įrodyta, kad jų sėkmės priežastis iš dalies yra gebėjimas užmegzti santykius su savo organizacijos nariais. Tiksliau, šių organizacijų sukuriama sėkmė buvo priskiriama lyderių vaidmens darbuotojų gyvenimuose išdavi (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, Popper, 2007 m.) taip pat, kaip ir lyderio bei jo pasekėjų aptariamiems raginimams įgyvendinti pokyčius, kuomet pasekėjai yra lyderių visiškai įtikinti turį idealizuotus sugebėjimus (De Vries, 2006 m.).

Kad įgytų prasmę, koučingas turi apimti milžinišką lyderiams būdingų kasdienių tarpasmeninių veiksmų spektrą. Taigi koučingo specialistas turi rasti būdus įvertinti lyderio psichologinį pajėgumą tenkinti šiuos poreikius. Šiame kontekste veikla, kuri vykdoma siekiant vystyti lyderystę, turėtų būti apibrėžta tiksliau, būtent kaip lyderio ugdymas. Tai yra koncepcija, kuri buvo apibrėžta kaip „asmens gebėjimų išplėtimas, siekiant būti efektyviam lyderio vaidmenyse ir susijusiuose procesuose“ (McCauley ir Velsor, 2004 m., 2 psl.).

McCormick ir Burch 2008 metais pasisakė už tai, kad kuriant konkrečius lyderių ugdymo koučingo procesus būtų naudojamas „Asmenybės penkių veiksmų modelis“. Tačiau, kaip buvo minėta anksčiau, „Asmenybės penkių veiksmų modelis“ yra tik vienas iš kelių su efektyviu lyderiavimu susietų asmenybių charakteristikų modelių, kurie galėtų būti koučingo strategijų pagrindu vystant lyderį.

Nors lyderystė nėra tiksliai apibrėžta, yra tvirtų įrodymų, kad pagrindinės asmeninės savybės turi būtų tokios, kurios padėtų lyderiavimo procese ir lyderystės potencialo vystyme. Ypač svarbu tai, kad, nors su efektyvia lyderyste siejami įgūdžiai (pvz.: komunikacijos, komandinio darbo, strateginio mąstymo) gali būti lavinami mokymais, lyderystės stilių lemiančių asmeninių savybių keitimas mažiau įmanomas (Bolden, 2005 m.). Nors žinios apie bruožus, būdingus efektyviems lyderiams, yra svarbios, lyderio ugdymo koučingo procesas neišvengiamai tampa sudėtingesnis dėl įgimtų elgsenos tendencijų ir psichologinių kompetencijų, kurias realus arba potencialus lyderis atsineša į koučingą. Kaip matome iš aukščiau pateiktos informacijos, efektyvių lyderių asmeniniai bruožai bei kitos charakteristikos ir elgsena būdingos konkrečioms asmenybių tipų aprašymams, kurie yra visiškai priešingi kitiems. Atitinkamai Nelson ir Hogan 2009 metais atkreipė dėmesį į tai, kad koučingo specialisto kliento asmenybės tipo nustatymas yra būtina koučingo proceso sąlyga.

Vadovų koučingas

Ting ir Riddle 2006 metais „Kūrybiškos lyderystės centro“ naudojamame lyderių ugdymo koučingo vadovėlyje lyderių koučingo tikslą apibrėžė kaip pagalbą „lyderiams geriau suprasti pačius save, kad

jie pasinaudotų savo stiprybėmis bei naudotų jas dar efektyviau ir sąmoningiau nei iki koučingo įsikišimo, pažengtų nustatytą ugdytinų savybių tobulinimo procese ir vystytų tą potencialą, kuriuo dar iki tol nesinaudojo“ (11 psl.). Nors šis apibrėžimas nėra tiesiogiai susijęs su asmenybės bruožais, šiame teiginyje sąsaja tikrai gali būti numanoma. Paplitę išsilavinimai vadovų koučingo srityje grindžiami šiuo apibrėžimu. Jie apima psichologinius įgūdžius bei jų lavinimo technikas ir susiaurina koučingo santykių tikslų diapazoną iki sukuriančio aiškų progresą lyderio efektyvume (Sperry, 2004 m.; Peltier, 2009 m.).

Norėdami pasiekti tarpinius tikslus lyderio ugdymo koučingo procese, formuodami savo strategijas koučingo specialistai gali laisvai pasinaudoti viena ar keliomis teorinėmis kryptimis. Kai kurios iš jų atspindi psichoterapijos metodus arba yra netiesiogiai kildinamos iš jų (Peltier, 2009 m.; taip pat Ward, 2008 m.). Pavyzdžiui, psichodinaminiai metodai papildo koučingą įrankiu, turinčiu teorinį pagrindą ir sufokusuotu į pagalbą žmonėms taip, kad jie galėtų padėti sau. Kita teorija, kuri būtų naudinga šiame kontekste, yra pagrįsta vystomosios konsultacinės terapijos modeliu. Jis apibrėžiamas kaip asmenybės vystymo stiliaus teorija.

Asmenybės vystymosi stilius

Asmenybės vystymosi stiliaus teorija kildinama iš konsultavimo modelio, kuris siekia koreguoti kliento vystymosi procese kilusias kančias, nuovargį ir prieštarinę elgseną į labiau adaptyvią reakciją. 1998 metais Ivey ir Ivey apibūdino šį modelį kaip vystančią konsultacinę ir terapinę praktiką (VKTP). Šio modelio esminė savybė yra ta, kad naudojamos Amerikos psichiatrijos asociacijos 2000 metais išleisto „Psichikos sutrikimų diagnostikos ir statistikos žinyno“ ketvirtojo leidimo kategorijomis (PSD-IV), kurios įvardinamos kaip asmenybių tipai, o ne asmenybės sutrikimai.

PSD-IV yra standartizuota informacija, kuri naudotina identifikuojant psichinius sutrikimus. Pasak PSD-IV, asmenybės sutrikimai sąlygoja tam tikrą liguistai ryškią elgseną, kuri gali būti siejama su kančia, nuovargiu arba sveikatos pablogėjimu (Amerikos psichiatrijos asociacija, 2000 m.). PSD-IV klasifikacijos dažniausiai naudojamos diagnozei nustatyti ir yra praktiškai išskirtinai siejamos su gydymo strategijomis, kurios koncentruotos į poveikį deficitui spręsti. Tačiau į ugdymą orientuoti įsikišamosios terapijos modeliai pasinaudojo PSD klasifikacija, kaip gairėmis formuojant išvestinius asmenybės tipus, kurie atskleidžia klientų, atitinkančių tam tikrų sutrikimų elgseną, augimo potencialą (Sperry, 2002 m.).

PSD-IV pripažįsta vienuolika asmenybės sutrikimų, kurie pagal PSD modelį gali būti transformuoti į asmenybės vystymosi stilius: narcistinis (angl. narcissistic), aktyvus kompulsyvinis (angl. obsessive-compulsive), teatrališkas (angl. histrionic), nesocialus (angl. antisocial), vengiantis (angl. avoidant), nenuoseklus (angl. schizoid), priklausomas (angl. dependant), pasyviai agresyvus (angl. passive aggressive), paranoidalinis (angl. paranoid) ir šizotipinis (angl. schizotypal). Ivey ir Ivey 1998 metais sukūrė koncepciją, atskleidžiančią skirtumą tarp tradicinės diagnostikos, naudojant PSD-IV, ir VKTP. Ji atskleidė atsitraukimo nuo orientacijos į patologiją reiškinį ir požiūrą

rio sukoncentravimą į suklasifikuotą elgseną, kuri yra logiška reakcija konkrečiam tipo asmenybės vystymosi kontekste. Šis išaiškinimas sukuria stublinančią sąsają tarp lyderio asmeninių savybių ir galiybės pritaikyti elgseną konkrečiame kontekste. Abi šios sąlygos būtinos lyderystei.

2002 metais Sperry praplėtė kiekvieno iš asmenybės vystymosi tipų funkcionalumą (žr. 1 lentelė, 1 priedas) ir atskleidė VKTP požiūrį, kad asmenybės tipams būdingos stiprybės ir naudos, kurios potencialiai suformuoja prisitaikančią elgseną, jei tik ji pritaikoma tinkamai. Be to, 1996 metais Sperry suformavo asmeninių darbo stilių, kurie atitinka asmenybės vystymosi tipus, tipologiją. 2006 metais De Vries teigė, kad „kiekvienas turi kažkokią esminę dramą, kuri suformuoja unikalų asmenybės tipą“, o jis galiausiai nulemia lyderio valdymo ir lyderystės stilių (44 psl.). Šie stiliai gali svyruoti nuo teigiamų iki patologinių. Tad ypač naudinga įvertinti ir atspindėti šiuos psichologinius stilius, kuomet vyksta koučingo įsikišimas, susijęs su kliento lyderiavimo praktika.

Dažnai vadovų koučingo specialistas yra pasitelkiamas, kuomet vidutinės grandies vadovai pereina į aukštesnes – lyderiaujančias – pozicijas (Coutu ir Kauffman, 2009 m.). Koučingo strategijose egzistuoja bendrinė prielaida, kad koučingo tikslai yra nukreipti į klientą, kuris turi lyderystės atvejų keliamiems tikslams pasiekti reikalingus išteklius. Visgi vidurinės grandies vadovams pereinant į aukštesnes – lyderiaujančias – pozicijas, taip būna ne visuomet. Kilimas karjeroje iki lyderiaujančios pozicijos dažnai būna iš kažkokių praktinių paskatų, o ne dėl konkretaus žmogaus pasirengimo būti lyderiu. Tai gali būti ambicijos, kurios pralenkia dabartinius sugebėjimus, arba kai kuriais atvejais gali būti pasitikiama asmenybe, kuri nenori ar dėl kažkokių kitų priežasčių nėra suinteresuota priimti didesnę atsakomybę. Dėl šios priežasties koučingo specialistas negalėtų sėkmingai realizuoti lyderio ugdymo koučingui keliamų lūkesčių, jei koučingo klientai būtų traktuojami vienodai. Dar svarbiau, be tinkamo dėmesio asmenybiniams aspektams kliento elgsenoje, bet kuri į lyderio potencialo ugdymą nukreipta koučingo strategija bus, geriausia atveju, neišbaigta ir, blogiausia – neteisingai nukreipta.

Pasirengimo lyderystei indeksas

Laske ugdymojo koučingo modelyje (1999 m.) autorius teigia, kad vystymo kontekstas apima du aspektus – priežastinį, kuomet dėmesys sutelkiamas į žmogiškąjį faktorių, ir istorinį, kuomet dėmesys sutelkiamas į ugdymo patyrimą bėgant laikui. Remiantis šia prielaida, jis taip pat daro išvadą, kad efektyvus koučingas „priklauso nuo istorinių vystymosi prielaidų, kurios nusako, kur vadovas yra tuo metu, kai pirmą kartą susiduria su koučingu“ (141 psl.). PLI grindžiamas šia prielaida.

PLI skirtas koučingo specialistams, kaip pagalbinė priemonė koučingo proceso įvertinimo fazėje. Dauguma koučingo modelių apima duomenų rinkimą įvertinimo etape. Jo metu koučingo specialistas susikoncentruoja į klientą. Įvertinami kliento tarpasmeninio bendravimo gebėjimai (Auerbach, 2001 m.; Nelson ir Hogan, 2009 m.; Peltier, 2009 m.). Būtų geriausia, jei susitarimo dėl vadovų koučingo metu koučingo specialistas naudotųsi PLI, kad nustatytų, kaip

lengvai kliento asmenybės tipas adaptuosis lyderiaujančioje pozicijoje. Dauguma įvertinimo metodų, naudojamų koučingo procese šio etapo metu, remiasi kažkuria asmenybės įvertinimo forma. Šio indekso bazinė ašis yra asmenybės vystymosi tipologija, pagal kurią pradiniam etape įvertinama, kiek kliento asmenybė atitinka bruožus ir kitas charakteristikas, būdingas efektyviems lyderiams.

PLI struktūra

PLI buvo kuriamas keturiais etapais. Visų pirma, 1996 metais, Sperry pagal II ašies asmenybės sutrikimų PSD-IV klasifikacijas nustatė vienuolika asmenybės tipų, kartu nusakant ir jų darbo stilius. Vėliau, remiantis Sperry 2002 metais sukurtu vystymosi modeliu (žr. 1 lentelė), asmenybės tipų aprašas buvo išplėstas iki trijų dalių nuoseklaus elgsenos aprašymo, kuris apėmė tiek sutrikimus, tiek normalią, tiek optimalią elgseną. Aprašymuose pateikiama asmeninio stiliaus struktūra, kuri padeda aprašymų naudotojui / koučingo specialistui tiksliai nustatyti labiausiai kliento atvejį atitinkantį asmenybės tipą / darbo stilių.

Trečiame etape, remiantis egzistuojančia literatūra lyderystės efektyvumo tema (Bass ir Bass, 2008 m.; Bono ir Judge, 2004 m.; Daft, 2008 m.; Hendricks ir Payne, 2007 m.; Judge ir Bono, 2000 m.), buvo nustatyti dvidešimt devyni (29) lyderystei būdingi bruožai. Kiekvienas asmenybės tipas buvo priskirtas kažkurai kategorijai, atsižvelgiant į tai, kokių lygiu tam tipui būdingas lyderystės stilius atitinka šias charakteristikas tiek pozityviai, tiek negatyviai (žr. priedas, 2 lentelė). Šis palyginimas buvo atliekamas įvertinant asmenybės tipą kiekviename jo funkcionavimo lygyje (optimaliame, adekvačiame, sutrikusiame) ir nustatant, kiek aprašymas tiesiogiai ar netiesiogiai atitinka kiekvieną lyderystės bruožą net ir ne specialisto akimis. Nebuvo pateiktos jokios rekomendacijos dėl nevienareikšmiškų situacijų. Ryškesniu šriftu buvo pažymėti daugelyje šaltinių paminėti asmenybės bruožai.

Galima, remiantis minėtu bruožių palyginimu (kaip parodyta 2 lentelėje), kiekvienas asmenybės tipas buvo priskirtas Pasirengimo lyderystei indekso vienai iš trijų kategorijų – linkę vadovauti, neutralūs lyderystės atžvilgiu, vengiantys lyderiauti (žr. priedas, 3 lentelė). Visų pirma buvo atlikta daugybė asmenybės stilių palyginimų, skiriant ypatingą dėmesį tam, kur yra susitelkusi didžioji dalis bruožių – sutrikusios ar adekvačios / optimalios elgsenos kategorijoje. Asmenybės tipai, kurių elgsenos charakteristikos buvo nuosekliai pasiskirsčiusios per visas šias pozicijas, buvo priskirti linkusių lyderiauti kategorijai. Tuo tarpu tie, kurių daugiausia bruožių buvo atitinkančių sutrikusios asmenybės charakteristiką arba neatitinkančių jos iš viso, priklausomai nuo bruožių reikšmingumo, buvo priskirti neutralių lyderystės atžvilgiu arba vengiančių lyderiauti kategorijoms.

Sperry 2004 metais atlikta kiekvienam asmenybės tipui būdingo darbo stiliaus stiprybių ir silpnųjų analizė taip pat buvo panaudota tam, kad padėtų galutinai apsispręsti dėl kategorijos nustatymo. Be to, trečiojoje lentelėje pateikiami Sperry rekomenduojami tinkamiausi įsikišimo metodai pagal asmenybės tipui būdingą darbo stilių. Šios rekomendacijos turėtų praversti nustatant konkretaus lyderio vystymo tikslus ir koučingo strategiją.

Galimos pritaikymo sritys

Dažnai koučingo santykių įvertinimo etape naudojami psichometriniai instrumentai. Nors psichometriniai instrumentai yra ir populiariūs, ir naudingi lyderystės koučingo santykiuose, jų rezultatai neturėtų būti vienintelis pagrindas sprendimams priimti. Reikia atsižvelgti ir į koučingo specialisto nuomonę, kurią jis susidaro pagal informaciją iš įvairių kitų šaltinių: nepsichometrinių klausimynų, interviu ir asmeninių pastebėjimų (Nelson ir Hogan, 2009 m.). PLI yra tarsi instrumentas, padedantis apibendrinti pirminę informaciją ir paversti ją į grįžtamojo ryšio mechanizmą tam, kad būtų nustatyti koučingo tikslai kliento efektyvios lyderystės vystymo kontekste.

Tikslai ir veiksmų planas gali būti suformuoti ir dokumentuoti iš dalies remiantis kliento pasirengimo lyderystei lygiu pagal PLI. Veiksmų planuose gali būti nurodytos kognityvinės elgsenos tendencijų, emocinio intelekto, įsitraukimo ir įtraukimo į veiklą keitimo strategijos. Gali būti, kad galutinis rezultatas atspindės išvadą, jog lyderio vaidmuo nėra geriausias kliento karjeros kelias. PLI, kaip ir kitos įvertinimo technikos, yra tik vienas iš daugelio koučingo specialistų įrankių nustatant tinkamiausią įsikišimo strategiją konkretaus kliento atveju.

Apribojimai ir tyrimų poreikis

Pagrindinis šio indekso apribojimas yra tas, kad jis remiasi prielaida, jog koučingo specialistas bus pajėgus efektyviai atskirti skirtingus asmenybės tipus ir identifikuoti kliento asmenybės tipą. Koučingo treneriai koučingo proceso įvertinimo etapo metu gali naudoti daugelį interviu ir stebėjimų metodų duomenims surinkti ir kliento asmenybės tipui nustatyti. Koučingo specialistai, kurie yra menkai susipažinę su PLI asmenybių tipologija, gali papildyti savo interviu vedimo metodikas pagal PSD-IV nurodytas rekomendacijas dėl interviu eigos, pavyzdžiui, Zimmerman metodika, sukurta 1994 metais. Kadangi šiame straipsnyje aprašyto indekso atraminė ašis yra atsižvelgiant į asmenybių sutrikimus suskirstytų asmenybės tipų pažinimas, ypač svarbu pažymėti, kad šis įrankis nėra skirtas „diagnozuoti“ klientą. Kitaip tariant, nustačius nesocialų asmenybės tipą, jis neturėtų būti pateikiamas klientui kaip nesocialios asmenybės sutrikimo diagnozė.

Dėl nurodytų priežasčių ateityje turėtų būti atlikti PLI veiksmingumo įvertinimo testai. Tam reikės ne tik koučingo trenerių profesionalumo, naudojant su PSD susijusias kategorijas, bet ir nustatyti vertintojo patikimumą. Labai pravertęs mentoringo arba „bičiuliško“ koučingo trenerių pasitelkimas, kad įvertintų PLI pritaikymo lyderių arba vadovų koučingo procese realumą. Abu koučingo specialistai turės galimybę aptarti kliento asmenybės tipą ir pasižiūrėti, ar jie dėl šio klausimo gali pasiekti konsensuą. Tokiu būdu bus įmanomas įvairiapusiškas asmenybės tipo, jo darbo stiliaus ir pasirengimo lyderystei kategorijos, kuriai priskirtinas klientas, įvertinimas.

Siekiant tinkamai priskirti kliento bruožus kažkuriam iš vienuolikos asmens tipų ir trečiame etape identifikuotiems lyderystei būdingiems bruožams, turėtų būti pasitelktas kritiškas požiūris. Tai turėtų būti logiškai atsirandanti išvada, nes šis žingsnis pats savaime yra PLI kategorijų pagrindas. Visgi reiktų pabrėžti, kad PLI yra pristato-

ma ne kaip asmenybės nustatymo priemonė, bet veikiau kaip interpretavimo sistema, kuri naudotina interpretuojant įvairių koučingo specialistų koučingo proceso metu apie klientą surinktą informaciją. PLI praktiniai bandymai padės išaiškinti tai, koku lygiu indeksas suteikia papildomų įžvalgų, kurios vysto koučingo specialisto efektyvumą, pasirenkant geriausią įsikišimo strategiją ir pasinaudojant ja realių ir potencialių lyderių ugdymo procesuose.

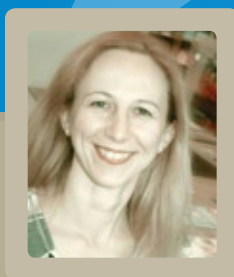
Išvados

Vis daugiau literatūros atspindi koncepciją, kurioje efektyvus koučingo procesas, siekiant maksimaliai padėti klientui vystytis, neatšiejamas nuo psichologinių įgūdžių panaudojimo (Cox ir Jackson, 2009 m.; Peltier, 2009 m.; Tink ir Scisco, 2006 m.). Manoma, kad šie įgūdžiai apima aktyvų klausimą, sąmoningumą, empatiją, proceso sekimą, grįžtamojo ryšio davimą ir gavimą, kognityvinį keitimą ir būdingą optimizmą, efektyvų sustiprinimo technikos naudojimą, pasipriešinimo valdymą ir daugelį kitų profesinių įgūdžių.

Siekiant išvengti nenuoseklaus šių įgūdžių naudojimo, koučingo specialistams būtų naudinga pasirinkti vieną ar kelias teorines kryptis, kurias jie naudos koučingo procese. Tuo tikslu psichologinės pakraipos mokymai supažindina su daugybe vertingų teorinių krypčių, tarp jų ir psichodinamika, behaviorizmu, kognityvine terapija, šeimos konsteliacijomis bei daugeliu kitų (Cox, Bachkirova ir Clutterbuck, 2009 m.; Petlier, 2009 m.). Iš tiesų, kaip 2004 metais pasiūlė Sperry, koučingo specialistas, turintis profesinę kompetenciją psichinės sveikatos srityje, gali išplėsti vadovų koučingo paslaugų spektrą nuo vadovų koučingo iki tų paslaugų, kurios priskiriamos vadovų psichoterapijos kategorijai (jei yra toks poreikis).

PLI pagrindinė teorinė kryptis, kuri tinkamiausia koučingo procesui, yra vystymosi konsultacijų teorija. Ji yra įtraukta ir į psichodinamines teorijas bei pozityvias vystymo technikas, kuriose akcentuojama dabartinį kliento elgesį nulėmusi kliento praeitis (Ivey ir Ivey, 1998 m.). Ši teorija pažymi, kad visa elgsena (nesvarbu, kokia prieštaringa ji bebūtų) atspindi kliento geriausias pastangas logiškai prisitaikyti prie aplinkybių. Šis požiūris perkelia įsikišimų dėmesio objektą nuo deficitinių savybių į potencialiai galimų pozityvių augimo galimybių (nepriklausomai nuo dabartinės situacijos). Toks pozityvaus klientų prado akcentavimas idealiai siejasi su koučingo koncepcija.

Patyręs koučingo praktikas yra tas, kuris sėkmingai integruoja koučingo žinias ir kompetencijas bei sugeba taikyti jas unikaliais ir inovatyviais būdais, kad padėtų klientams pasiekti jų tikslus. Pasirengimo lyderystei indeksas sukurta, kad padėtų pasiekti šiuos praktinius tikslus ir apskritai papildyti koučingo procese reikalingas žinias. Buvo siekiama pateikti praktikams dar vieną koučingo įrankį, kuriuo būtų galima praktiškai pasinaudoti. Jis puikiai atitinka siekį remtis egzistuojančiomis stipriosiomis savybėmis ir realizuoti augimo potencialą, kas padaro koučingo profesiją tokia vertinga lyderių ir vadovų vystymo praktikose.



Agnė Zinkevičiūtė
Sertifikuota koučingo specialistė,
ICF Lietuva narė

TU TIKI, KAD GALI BŪTI GERAS VADOVAS, BET...

Šį kartą teko ilgokai svarstyti, apie ką bus mano straipsnis šiame numeryje. Daug idėjų sukosi galvoje, bet tarsi nė viena nenorėjo būti išdėstyta straipsnyje. Galiausiai temą padiktavo mano klientė – jauna moteris, kurią po septynerių metų sėkmingo darbo klientų aptarnavimo srityje vienoje iš labai gerai žinomų Lietuvoje įmonių paaugštino pareigose. Ji tapo vadove.

NUO ŠIANDIEN TU – VADOVAS. SVEIKINU! O KAS TOLIAU?

Pirmasis mėnuo vadovo pareigose buvo ypač sudėtingas. Ji atviravo man, kad specialistės pareigos buvo aiškios ir jai puikiai sekėsi, o vadovo pareigose dirbti sunku, nes ji iki galo nesupranta, ką reiškia vadovauti, kaip reikia bendrauti su buvusiais kolegomis, ji nejaučia pasitenkinimo darbu, pavargsta nuo streso, bijo, kad, jeigu jai nesisėks, ją atleis ir teks darbo ieškoti kitur...

Dažnai pasitaikanti situacija organizacijoje: žmogus gerai dirba specialisto darbą keletą metų, galiausiai jį paskiria vadovauti skyriui, departamentui ar net visai įmonei. Dar vakar jis su kolegomis kalbėjo apie įprastus darbinio reikalus kaip lygus su lygiu, o jau šiandien jis į tuos pačius kolegas žvelgia kitomis akimis, kaip ir jie į jį. Natūralu, kad per vieną naktį vadovu netampama, tačiau reikavimai, tapus vadovu, pasikeičia žaibiškai.

Prisimenu save, kai iš administratorės pareigų per itin trumpą laiką perėjau į kitos įmonės vadovės pareigas. Ar aš pati pasikeičiau per tą perėjimo laikotarpį? Tikrai ne. Ar mane kas mokė būti vadove? Ne... Ar kolektyvas laukė iš manęs sprendimų nuo pirmos dienos? Žinoma! Ar akcininkai laukė geresnių rezultatų? Taip!

O kaip jaučiausi aš? Aš tikėjau, kad galiu būti gera vadove, buvau nusiteikusi entuziastingai, kupina idėjų, ryžto, planų, pasiruošusi įrodyti, kad akcininkai nesuklydo, ėmiausi darbo ir...

Prirėkė laiko, kol aš „susidraugavau“ su naujomis pareigomis ir supratau, kaip dirbama su klientais, kaip bendraujama tarpusavyje, kas yra gerai, o ką būtina keisti. Tuo metu manyje vyko dialogas: ar aš pakankamai gera, kad susitvarkyčiau su iškeltais tikslais? Ar kolektyvas mane priims? Ar pavyks pagerinti įmonės finansinę padėtį? Ar sugebėsiu suderinti vadovės pareigas ir asmeninį gyvenimą?

Dažnai naujai paskirti vadovai man prisipažįsta, kad bijo nesėkmės, t. y. bijo, kad vadovo pareigoms specialisto žinių ir įgūdžių gali nepakakti. Jie patiria didžiulį stresą, stengdamiesi susivokti savyje ir tuo pačiu bandydami vadovauti. Tikiu, kad taip atsitinka daugeliui žmonių, kuriuos paaugština pareigose.

KAIP TAPTI SĖKMINGU VADOVU?

Aš apklausiau savo pažįstamus vadovus: vieni jų yra mano koučingo klientai, kiti dalyvavo mano mokymuose, dar kiti yra mano draugai, šeimos nariai.

Uždaviau jiems tik vieną klausimą: „**ko labiausiai trūko tapus vadovu?**“

Jų atsakymus galiu apibendrinti keliais punktais. Trūko:

1. Vadovavimo įgūdžių.
2. Pasitikėjimo savimi.
3. Kolegų geranoriškumo.
4. Vadovų palaikymo.

O labiausiai trūko žmogaus, su kuriuo būtų galima atvirai pasikalbėti apie viską, kas vyksta darbe.

Šeimos nariai tam netinka, nes jie negali iki galo suprasti, be to, naujo vadovo sėkmė arba nesėkmė darbe tiesiogiai veikia šeimos narių gerovę, todėl jų nuomonė ne visuomet objektyvi.

Tiesioginiam vadovui naujasis vadovas nesirūžta atvirai pasakotis, nes bijo būti nesuprastas. Nuo tiesioginio vadovo priklauso gaunamas atlyginimas ir tai šiek tiek riboja pokalbio turinį.

Buvę kolegos jau nebėra tie klausytojai, kurie išklausys ir supras, nes jie viską mato iš kitos perspektyvos.

Naujasis vadovas patenka į aklaivietę... Vykstant šiam svarbiame pokyčiui gyvenime jis lieka vienas!

Sėkmingai pradėti darbą ir įsitvirtinti vadovo vaidmenyje galima su koučingo specialisto pagalba. Galima rinktis vidinį koučingo specialistą (tai gali būti tiesioginis vadovas, baigęs koučingo mokslus)

arba išorinį, kuris visiškai nesusijęs su įmone ir gali skatinti kūrybišką mąstymą, teikti bešališką grįžtamąjį ryšį, užtikrinti konfidencialumą.

Kadangi esu išorinė koučingo specialistė, renkuosi rašyti būtent apie šį variantą.

Visų pirma, išorinis koučingo specialistas sukuria saugią aplinką naujam vadovui, kurioje jis gali garsiai ir atvirai išsakyti savo mintis, abejones, baimes, susijusias ne tik su darbu, bet ir su asmeniniu gyvenimu, kurį greičiausiai veikia pokyčiai darbinėje veikloje. Tai padarius paaiškėja, kas yra gerai, o ką verta tobulinti. Vadovas priima sprendimus, remdamasis savo įžvalgomis bei profesionalaus koučingo specialisto grįžtamuju ryšiu, kuris skatina situaciją pamatyti iš įvairių perspektyvų.

Kai žinome, ką reikia tobulinti, nesudėtinga sukurti veiksmų planą ir tobulėti. Viso bendradarbiavimo metu naujai paskirtasis vadovas turi profesionalų koučingo specialisto palaikymą, kuris jam padeda

judėti į priekį, skatindamas mąstyti kūrybiškai. Vadovui tobulėjant, didėja jo veiklos efektyvumas, kartu auga pasitikėjimas savimi, darosi lengviau suprasti pavaldinius ir įkvėpti juos siekti ambicingų tikslų. Auga komandos pasitikėjimas vadovu, gerėja bendri komandos rezultatai, kyla motyvacija siekti dar daugiau! Laiko ir pinigų investicija į koučingą atsiperka su kaupu!

Naujasis vadovas ne tik tiki, kad gali būti geras vadovas. Jis juo tampa. O tapęs geru vadovu, jis siekia tapti geresniu, ir tai nesibaiigiantis procesas, kuris teikia pasitenkinimą! Toks vadovas moka ugdyti savo pavaldinius, perduodamas jiems vis didesnę atsakomybę – visa organizacija laimi.

Pabaigoje noriu pasidalinti straipsnio pradžioje minėtos vadovės atsiliepimu apie koučingą: „*Tapus vadove buvo nelengva, tačiau koučingas padėjo man susigaudyti, kas vyksta manyje, išsikėliau aiškius tikslus, išmokau atvirai ir nuoširdžiai bendrauti su pavaldiniais. Mano pasitikėjimas savimi, kaip vadove, pastebimai išaugo.*“



Agnė Zinkevičiūtė

Sertifikuota koučingo specialistė
ICF Lietuva narė
Mob. tel. 8610 19960
www.aztraining.lt

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!



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

KODĖL VADOVAI BIJO KOUČINGO?

Koučingas įsigali organizacijoje ne tik kaip pavienės vadovų iniciatyvos. Kai kurios organizacijos skelbia kuriančios koučingo kultūrą, o kai kurios giriasi ją jau sukūrusios. Už šiuos projektus organizacijoje yra atsakingi ne tik žmogiškųjų išteklių padalinių specialistai, tačiau pirmiausia – visi organizacijų vadovai. Juk viena svarbiausių jų pareigų – ugdyti ir padėti tobulėti savo darbuotojams.

Daugybė pravesių seminarų ir ilgos diskusijų valandos su vadovais apie koučingą leido suprasti, kodėl vadovai savo darbe vengia koučingo – pažangaus darbo stiliaus.

1. Koučingui nėra laiko. Tai dažniausiai girdimas vadovų argumentas, kodėl koučingas organizacijose neprigyja. Kartais toks atsakymas susijęs su nenoru keistis ir įpročiu vykdyti tik įprastas vadovo funkcijas. O juk padėti tobulėti savo darbuotojams – viena svarbiausių šiuolaikinio vadovo užduočių. Pasak Oxford Brookes universiteto profesoriaus David Clutterbuck, vadovas skyręs vieną valandą koučingui per savaitę per ateinančius 12 mėn. sutaupo 8 valandas savo laiko, nes jo pavaldiniai geba sprendimus priimti patys ir pradeda dirbti kur kas savarankiškiau.

2. Bijo atvirumo. Koučingas neveikia be šio tarpusavio santykių elemento. Dažniausiai vadovai nerimauja ne dėl darbuotojo atvirumo, o bijo atsiverti patys – jaučiasi nesaugūs ir pažeidžiami. Viena vadovė interviu minėjo, kad atviraudama su savo pavaldiniu pati jaučiasi pažeidžiama. Ji baiminasi, kad šiuo jos atvirumu gali būti pasinaudota.

3. Vengia taikyti koučingą labiau patyrusiems ekspertams. Kai kurie vadovai koučingą laiko „minkšta“ veikla ir mano, kad techninių ekspertinių žinių turintys jų darbuotojai tik pasijuoks iš vadovų bandymo kalbėtis kitokia kalba. Kalbantis apie koučingą su vienu vadovu jis prisipažino, kad jei savo darbuotojų pradės klausinėti keistų klausimų, šie pamanytų, kad jis nieko nebeišmano.

4. Baiminasi vaidmens pokyčio. Jei vadovas ryte buvo griežtas, o po pietų jis turi suplanavęs du koučingo pokalbius, tikėtina, jam reikės tradicinį vadovo vaidmenį keisti į mokytojo ar taip vadinamo trenerio rolę. Ne visiems vadovams šis pokytis yra komfortiškas. Pastaroji rolė vadovams sukelia stresą dar ir dėl to, kad jis turi tarsi tapti lygus su darbuotoju, atsakyti savo statuso ir kalbėtis kaip lygiavertis partneris.

5. Vadovai neranda balanso tarp griežtumo ir kantrybės. Net ir tie vadovai, kurie išmano koučingo principus, kartais netenka kantrybės – koučingo metu pateikia pašnekovui direktyvų nurodymą ar aštrią nuomonę. Tai nesuderinama su koučingu. Koučinge vadovai turi kelti klausimus ir skatinti savo darbuotojų mąstymą. Aštrus direktyvus nurodymas ar vertinanti nuomonė pažeidžia minėtą koučingo principą.

6. Bijo susidraugauti su darbuotojais. Kai kurie vadovai klaidingai mano, kad koučingas yra draugiško santykio kūrimas su darbuotoju. Atvirkščiai, koučingas yra dalykinis santykis, net jei koučingo pokalbio metu kalbama apie žmogiškus dalykus. Koučingas negali vykti prie alaus bokalo ar įmonės iškylos metu.

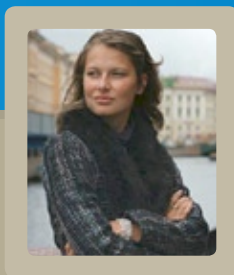
7. Bijo kalbėti apie jausmus. Koučingo pokalbiai kartais būna jautrūs, todėl vadovai, kuriems pokalbiai apie jausmus yra tabu, vengia koučingo. Yra organizacijų, kuriose galioja „kietos rankos“ kultūra, tad čia vadovai kur kas mieliau renkasi direktyvias bendravimo priemones.

8. Bijo pašaipų. Dažniausiai aštresnės replikas koučingo atžvilgiu laido savo sričių „ekspertai“ – kiti vadovai, kurie nepripažįsta kitokių bendravimo būdų su savo darbuotojais. Tad ne visi vadovai nori būti baltomis varnomis. Jei organizacijos kultūra linksta į „kietąją“ pusę, koučingui prigyti bus sunku. Paskutinis girdėtas anekdotas apie koučingą organizacijoje mane privertė susimąstyti: „Du laiko, trečias „koučina“. Graudu.

9. Bijo prarasti autoritetą. „Jei aš nepateiksiu atsakymų, mano darbuotojai pamanytų, kad aš nieko neišmanau“, – kartą prasitarė viena vadovė. Esu giliai įsitikinęs, kad tikrasis vadovo autoritetas slypi ne ekspertinėse žiniuose, o gebėjime įgalinti kitus. Gerbiami tie vadovai, kurie sugeba išauginti savo pavaldinius, o ne tie, kurie užsiima tik savo teritorijos (dažniausiai tik kėdės) gynyba.

10. Nori greitų pokyčių. Koučingas skatina gilius pokyčius ir jie nebūtinai įvyksta greitai. Kartais prireikia kelių pokalbių, kol koučingo programoje dalyvaujantis darbuotojas pradeda taikyti naujas idėjas ar įgūdžius. Ir, žinote ką? Grįžtame į pirmą punktą.

Vadovams, susidomėjusiems koučingu, pirmiausia patariu peržvelgti savo vadovavimo būdą ir paanalizuoti, kaip jūs bendraujate su savo darbuotojais. Jei jūsų santykiai pagrįsti abipusiu pasitikėjimu, pagarba ir atvirumu, dauguma šių baimių jums negalioja.



Varvara Kudriavceva
Kuočingo instituto kuočingo
specialistė, konsultantė
www.kouchininstitute.ru

ATĖJO LAIKAS INTEGRALINIAMS LYDERIAMS

**IŠVADOS PO KELIŲNĖS Į JAV, „INTEGRAL
JOURNEY FOR BUSINESSMEN“, 2011 M. SPALIS**

Vertimas iš rusų kalbos

Patarimo – į pasaulio kraštą

Nuo indėnų praktikų, kaip dirbti su savimi, savo vidiniu „aš“, pažiūromis ir asmeniniais tikslais – prie integralinio požiūrio, kaip dirbti su įmone, bendruomene, pasauliu. Tokiu principu buvo organizuota vadovams skirta mūsų integralinė kelionė į JAV. Rusijos koučingo instituto komanda kartu su partneriais, Amerikos organizacinio konsultavimo koučingo specialistais ir konsultantais, sukūrė ir įgyvendino vadovams skirtą perėjimo į naują lygį programą, asmeninės transformacijos programą, kuri leidžia ne tik „daryti, veikti kitaip“ ir atitinkamai „pasiekti kitų rezultatų“, bet ir TAPTI kitokiu.

Trys valstijos puikiai iliustravo ir palaikė mūsų sumanymą. Naujosios Meksikos valstija – visiškai „ne amerikietiška“ valstija, žemė, kurioje senbuviai laikosi savo tradicijų jau daugiau nei 2 500 000 metų, kur septintajame dešimtmetyje valstijos vyriausybė suteikė pilietybę dailininkams ir skulptoriams iš viso pasaulio (pripažintų dailininkų šeimų klanai persikraustė iš Rusijos, Azerbaidžano, Gruzijos, Ukrainos), ir šiuo metu jau trečia kūrybingų žmonių karta realizuoja savo talentą būtent čia – Albukerkėje, Santa Fė, Taose. Indėnų seniūnai iš visos Amerikos suvažiuoja kelis kartus per metus į senas stiprybės (jėgos) vietas šalia Santa Fė. Atrodo, kad raudonai geltona žemė nežinia kaip perkelia jus į nepastovią (besikeičiančią) amžinybę, fantastinių vaizdų ir aukštų svajonių erdvę, kurioje nėra laiko. Būtent ši vieta palaikė mus ir pirmoje kelionės dalyje – šampaninė „Kelionė į baigtumą“.

Kai dalyviai atliko asmeninį giluminį darbą su savo tikslais, jie nuvyko į „Innovationhub of USA“, Minesotą, kur iš dviejų nedidelių miestelių dvynių – Mineapolio ir Sent Polo – kilo tokios daugiamilijardinės bendrovės, kaip „3M“ ir „BestBuy“, bei daugybė jaunų ir greitai augančių įmonių (startup), kuriose svarbiausia – inovacijos. 2-oje kelionės dalyje mes susitikome su kelių nedidelių ir įdomių įmonių atstovais ir „3M“ – įmonės milžinės su 80 metų inovacijų istorija – atstovais.

Baigiamojoje, 3-oje, dalyje mūsų laukė susitikimas su šiuolaikiniu filosofu, kurio kūrinių šiuo metu išleidžiama daugiausia, integralinio požiūrio kūrėju Kenu Vilberiu (Ken Wilber). Iki paskutinės akimirkos manėme, kad susitikimas gali neįvykti, nes Kenas jau kelerius metus sunkiai serga. Kilome liftu į Denveryje esantį jo lofto tipo butą ir vis netikėjome: „Kaip taip gali būti, kad niekas iš rusų nebuvo susitikęs su juo? Ir štai mes čia“. Ir, kaip paprastai būna, matai prieš akis visai kitokį žmogų, nei matei nuotraukoje ant knygos viršelio. Tačiau kai Kenas pradėjo pasakoti, bendrauti su mumis – viskas atsislojo į savo vietas. Įspūdis toks, kad atrodo, jog tavo prijungė prie aukštesnio proto ir tavo smegenų akumulatorius gali perdegti nuo informacijos apimties ir gilumo.

Naujas lygis (lygmuo)

Šiais laikais, norint tapti sėkmingu vadovu, reikia nuolat tobulėti kaip asmenybei ir tobulinti profesinius įgūdžius. Kam tobulinti savo asmenybę, dirbti su koučingo specialistu? Atrodo, kad pakanka informacijos, įgūdžių ir patirties? Man patinka Keno Vilberio žodžiai: „Šiuolaikinės pasaulio, visuomenės, įmonių problemos – labai sudėtingos, žmonija dar niekada iki šiol nebuvo susidūrusi su tokiomis užduotimis“. Sprendimo negalima rasti tame lygyje, kuriame problema atsirado, susiformavo. Lyderiai turi pereiti į integralinį sąmonės lygį, kuriame galima vienu metu atsižvelgti į daugelį veiksmų, perspektyvų, įvairių požiūrių į situaciją. Integralinis lyderis suvokia ir gali veiksmingai (efektyviai) įtraukti į savo verslą visiškai skirtingo išsilavinimo ir pasaulėžiūros žmonių: nuo partnerio iki paprasto darbininko. „Vienintelis pratimas, kuris veikia – tai transponavimas“, pastatyti save į kito vietą. Jeigu lyderis žino, kaip suprasti veiksmų logiką ir kliento, darbuotojo, investuotojo, valdininko motyvus, moka aiškiai suderinti savo tikslus su kitų žaidėjų tikslais, jo laukia sėkmė, jis gali sukurti gerą verslą. Tokiems ketinimams padeda koučingo specialistas, konsultantas. Jis parodo „aklas zonas“ – tai, ko klientas pats negali pamatyti, atitinkamai, išryškėja (paaiškėja) tobulėjimo zonos, nekreipiant dėmesio į nuojautas, spėliojimus ir nepaaiškinamas problemas, tos zonos iškeliama į suprantamą įsisąmoninimo

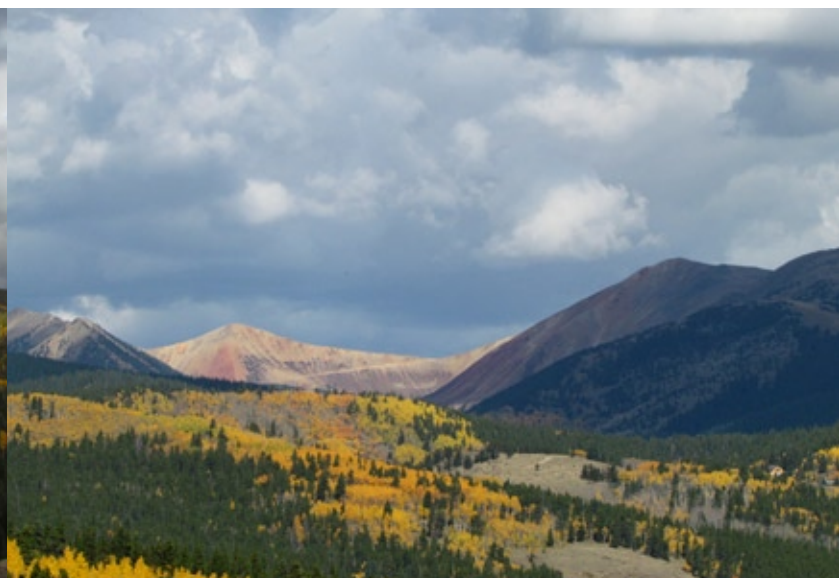
lygį. Kai tik mes tai suvokiame – pusę kelio jau nuėjome, dabar mes galime turėti tam įtakos! Telioka veikti, veikti ir dar kartą veikti.

Kenas Vilberis pabrėžia, kad šiuo metu, kaip niekada iki šiol, svarbu dirbti su savimi, nes pasaulyje yra naujo sąmonės lygio poreikis. Šiuo metu pasaulyje yra 5 proc. žmonių, kurie yra integraliniame lygyje, ir tokių žmonių daugėja. Mes esame perėjimo į integralinį lygį bangos pradžioje.

Darbas su šešėliu

Versle yra apribojimų, kurių lyderis kartais nesuvokia ir pats nepastebi, bet kurie turi įtakos rezultatams. Atrodo, kad mes lyg atsitrenkiame į kažką, bet negalime suprasti, į ką būtent. Tai gera situacija! Požymis, kad yra didelė neįsisąmoninta zona, ties kuria verta padirbėti su koučingo specialistu, pamatyti, įsivairuoti tikrąja to žodžio prasme naują teritoriją ir praplėsti savo ribas. Kelionėje mes dirbome su labai įdomia technologija „Kelionė į baigtumą“. Šios darbo su šešėliu priemonės kūrėja Norma Berton-Nakai išaugo indėnų gentyje, ji save vadina šamane. Ji yra Berklio universiteto psichoterapijos profesorė. Skirtingai nuo metų trukmės terapijos kurso, kai klientas dirba su vaikystės traumomis, baimėmis ir visu tuo, kas trukdo laimingai gyventi, Norma siūlo konkrečiu gyvenimo laikotarpiu dirbti tik su tais apribojimais, kuriuos reikia įveikti būtent dabar, kad pasiektumėte savo tikslą. Šešėlis – tai kažkas, ką mes išstumiamo, tos savybės, kurių mes, neva, neturime, toks elgesys, kurio mes sau niekada neleidžiame ir net neigiame. Šešėlis atskleidžiamas (nustatomas) gana paprastai: mus erzina, piktina, išveda iš kantrybės, trukdo ramiai gyventi tam tikri žmonės ir konkrečios apraiškos bei tokių žmonių poelgiai. Gera dingstis atkreipti dėmesį į save ir išmokyti iš jų šiuo metu mums reikalingų savybių. Jūs tikriausiai lengvai prisiminsite tokį viršininką, kolegą, pavaldinį. Paslaptis ta, kad reikia atidžiai, kruopščiai išanalizuoti, kas gi mus taip erzina, dirgina, įžeidžia, pykdo. Pavyzdžiui, išnagrinėkite situaciją su veikliu, atsakingu vadovu ir jo nemotyvuotu ir neatsakingu darbuotoju. Vadovas atvyksta į darbą prieš valandą iki darbo dienos pradžios, kad galėtų ramiai suplanuoti dieną, kažką pavesti,

kažką pataisyti, vėliau – virtinė svarbių derybų, kuriose jis būtinai turi dalyvauti, vėliau – pasitarimas, kad visgi motyvuotą komandą ir t. t. Į namus jis vyksta, kai galva jau visai nebeveikia. Miega vis mažiau, nervinasi vis daugiau. Šeimoje konfliktai, vaikų nemato, nes nėra kada. O ką daryti?! Darbuotojai atsakomybės neprisiima, nors kažkaip dirba, tik jeigu bosas šalia, nebaigia darbų iki galo, rodiklių nepasiekia, manipuliuoja vienas kitu, skundžiasi laiko stoka ir apkrovimu, nors gali sau leisti 20 kartų per dieną atsigerti arbatos su kolegomis ir parūkyti. Situaciją nuolat reikia gelbėti. Vadovas pradeda pykti, emociškai spausti pavaldinius, kaltinti atvangumu. Jie vis daugiau aptarinėja griežtą vadovybę rūkomajame. Vadovas – išskirtinai „teigiamas“ šios istorijos personažas, stengiasi, nusikamuoja, gelbėja padėtį. „Priešai“ tingi, liežuvauja ir ateina atsiimti atlyginimo. Darbuotojai, kaip vaikai, neprisiima atsakomybės, vadovas – „vyriausias“ ir turi juos „auklėti“, jis gi geras! Nori būti „geras“ visai komandai, samdo žmones, kad juos „gelbėtų“. Su stipriais žmonėmis dirbti negali – jų nereikia gelbėti. Ant silpnų pyksta. Ydingas ratas, tiesa? Tapatinimas su gelbėtojo vaidmeniu, žinoma, išstumia vaidmenį to, kurį reikia gelbėti, nuveda į „šešėlį“. Sunku pamatyti savo šešėlį, tam reikia „veidrodžio“, t. y. koučingo specialisto. Koučingo specialistas atspindės situaciją tarsi veidrodyje, kad klientas pamatytų bendrą vaizdą, atsižvelgtų į visus veiksnius. Kai šešėlis nustatytas (šiuo atveju – tingūs, nemotyvuoti, neatsakingi darbuotojai), galima atsiimti savo „dovaną“ iš šešėlio. Dovana – tai kažkas, kas leis vadovui pereiti į kitą lyderystės lygį: praleisti daugiau laiko su šeima, ilsėtis, mėgautis gyvenimu, sportuoti, suburti kolektyvą iš aktyvių žmonių, kuriems artimi įmonės tikslai ir kurie yra pasiruošę dirbti ir prisiimti atsakomybę už rezultatus. Kai matomas visas bendras vaizdas, poreikis mylėti ir būti geram pradeda realizuotis šeimoje, o ne darbe. Gyvenime atkurama pusiausvyra. „Dovana“ – tai nereiškia, kad reikia pradėti elgtis taip, kaip elgiasi jūsų šešėlis! Dovana – tai neutralizuoti šešėlio savybes. Kartais klaida yra tai, kad mes „tingų“ paverčiame „veikliu, aktyviu“, kas yra neteisinga, nes mes tiesiog linkstame prie kito kraštutinumo. Šiuo atveju „neutralizuoti“ reikėtų „tingų“ paversti tuo, kuris „daro (veikia) tai, ką nori“.



Tokiu būdu „priešų“ savybes galima neutralizuoti: iš motyvacijos trūkumo į bendrovės tikslų siekimą, tiksliai laikantis savo prioritetų, savo „noru“, ne tik „reikia“; iš neatsakingumo į atsakingumo padalijimą: „aš atsakau už save, tu – už save“; iš manipuliatyvumo į „savo paties šachmatų partiją“, kur figūras stumdo vadovas. Taip šešelis tampa mūsų pagalbininku ir stumia mus pirmyn, dovanoja mums trūkstamas grandis.

Transformacija

Mes pripratome prie to, kad, norėdami gauti kitokį rezultatą, turime daryti kažką kitaip. Iš dalies tai yra tiesa. Yra modelis „Būti. Veikti. Turėti“, ir jis ne apie efektyvių sprendimų paiešką. Siekiant išspręsti

užduotį, kartais nepakanka priimti sprendimą ir kažką atlikti. Yra iššūkio lygis, problemos, kurias norint išspręsti reikia transformacijos, kokybinio šuolio. Lyderis turi matyti horizontus, kur jis juda ir kodėl (kam). Tada tikslas – ne abstraktūs skaičiai, nuasmeninti ir nuvertinti pasiekimai, o energija ir pačiam lyderiui, ir visai komandai.

Tokia kelionė, kaip ir koučingas, leidžia pereiti į naują lygį (lygmenį), išgyventi vidinę transformaciją, suformuoti kitokią realybę, gauti energijos. Išspręsti tai, kas nedavė ramybės prieš tai buvusiame lygyje, ir priimti naujus iššūkius bei užduotis. Augti asmenybės ir profesionalumo požiūriu, visiškai save realizuoti ir gyventi įdomų gyvenimą, kupiną nuotykių.





Justina Vasilevičiūtė
„Triple A Baltics“ trenerė

KELIAUTOJAS DAINIUS KINDERIS: SVARBIAUSIA SUPRASTI, KAD VISKAS PRIKLAUSO NUO MANĖS

Dainius Kinderis, keliautojas, rašytojas, žurnalistas, gidas ir kelionių organizatorius, pasakoja „ICF Lietuva“ naujienų skaitytojams apie keliones ir ne tik.

– Dainiau, nuo ko prasidėjo Tavo kelionės?

– Nuo vaikystės domėjausi istorija, geografija. Buvau sukaupęs daugybę faktų ir žinių. Nors paauglystės metais tai atrodė neįtikėtina, visada žinojau, kad būsiu keliautojas. Supratau, kad viskas priklauso nuo manęs. Mane žavi pats kelionės procesas, 11 valandų skrydis – puiku! Yra laiko pakalbėti su bendrakeiviais, susipažinti su lėktuvu. Laukimo laikas oro uoste? Įdomu! Gali pabūti arabų šalyse, į kurias šiaip nepakliūtum, o keliaudamas pro jų oro uostą bent pro langą pamatai, o ir pats oro uostas bus kitoks negu visi kiti.

– Esi parašęs knygą apie Filipinus. Tai – Tavo mėgstamiausia šalis?

– Labai mėgstu Filipinus. Kažkada prieš keletą metų išvažiudamas iš šios šalies pagalvojau, o kada sugrįšiu? Ir tada pradėjau mąstyti, o kaip galiu padaryti, kad galėčiau dažniau čia apsilankyti? Taip gimė idėja organizuoti keliones ir atvažiuoti su kitais žmonėmis. Filipinuose yra magiška vieta – Šokoladinės kalvos. Tai neįprastas geologinis darinys, kur 50 kvadratinį kilometrų plote yra išsidėsčiusios 1776 kalvelės. Čia man kyla visos geriausios idėjos – tik spėk užsirašyti! Čia sugalvojau parašyti knygą, tapau vegetaru ir nutiko daug kitų gerų dalykų.

– Ką iš kelionių parsiveži į namus? Su kokiomis mintimis grįžti?

– Parsivežu idėjas ir patirtį. Žmonės keliautojai visada yra pranašesni už nekeliautojus. Keliaudamas pradėdi geriau pažinti žmones, akimirksniu juos perprasti. Be abejo, įgauni be galo daug drąsos ir pasitikėjimo, pavyzdžiui, keliaudamas Afrikoje ir neturėdamas na-

kvynės užeidavau vakare į kaimą atsigerti vandens ir dažniausiai vietiniai pasikviesdavo į svečius. Jei nepasikviesdavo, tuomet pats save pakviesdavau ir taip susiorganizuodavau nakvynę. Mano nuomone, visi žmonės, kurie pagal savo darbo specifiką gali keliauti, t. y. tie, kurie gali dirbti iš bet kur, turėtų keliauti, nes tai suteikia didžiulį pranašumą patirties ir žinių prasme. Keliaudamas Afrikoje sutikau vokiečių profesorių, kuriam 64 metai. Jo planas toks: 64-į keliauju po Afriką, 74-į – po Aziją, 84-į – po Pietų Ameriką, na o Europa – tai visai paprasta, ten keliausiu kai man bus 94-eri.

– Keliauji jau daug metų. Kuo dabar pasižymi Tavo kelionės?

– Betikslės kelionės greitai pasidaro labai panašios viena į kitą. Todėl dabar keliaudamas visada derinu kelis tikslus. Rašau straipsnius ir knygas apie keliones, taigi savo įspūdžiais ir nuotykiams pasidalinu su skaitytojais. Esu ištvermės sporto šakų mėgėjas, todėl keliones derinu su varžybomis šalyse, į kurias vykstu. Pavyzdžiui, kitais metais planuoju vykti į Geležinio žmogaus varžybas Teksase (JAV).

– Keliauji nuo pat studentavimo laikų. Kaip pavyksta suderinti šį laiko reikalaujantį pomėgį su darbais?

– Kelionėse esu išbandęs įvairiausių darbų: nuo picų kepėjo iki darbo kompanijoje, gaminančioje vamzdžius naftai gręžti. Prieš keletą metų supratau, kad turiu pasirinkti – arba sumažinti kelionių skaičių ir kažkur įsidarbinti, arba... panaudoti savo sukaupą kelionių patirtį ir kontaktus ir padėti kitiems atrasti naujas šalis.

– Tavo palinkėjimais ICF naujienlaiškio skaitytojams?

– Keliaukite dabar. Vėliau pasaulis gali tapti viena didele Europos sąjunga.

Ačiū už pokalbį.



