TOMAS MISIUKONIS

KOUČINGO PRAKTIKA VADOVAMS

Tomas Misiukonis

Koučingo praktika vadovams

«Vagos prekyba»

2015

УДК 658.3+005.963

Misiukonis T.

Koučingo praktika vadovams / T. Misiukonis — «Vagos prekyba», 2015

ISBN 978-5-415-02385-1

Tai pirmoji lietuvių autoriaus knyga apie pasaulyje itin paplitusio koučingo (angl. coaching) tikslus, problematiką ir taikymo metodus. Knyga skirta padėti vadovams išmokti taikyti koučingą kasdieniame darbe, vadovaujant ir skatinant savo darbuotojus tobulėti. Joje aptariama koučingo plėtra organizacijose, atskleidžiama jo nauda ir taikymo galimybės tiek individualiu, tiek visos organizacijos lygmeniu; pateikiamas koučingo pokalbio valdymo modelis ir platus praktinių pavyzdžių spektras, pristatantis situacijas, kuriose vadovai galėtų taikyti šį pažangų vadovavimo būdą.

УДК 658.3+005.963

ISBN 978-5-415-02385-1

© Misiukonis T., 2015
© Vagos prekyba, 2015

Содержание

Padėka 5
Apie antrąjį knygos leidimą 6
Įžanga 7
1. 9
Esminės koučingo nuostatos 11
Koučingas ir psichoterapija 13
Koučingas ir tradicinis mokymas 14
Koučingas ir konsultavimas 16
Koučingas ir profesinė priežiūra 17
Koučingo formulė 19
2. 25
Kodėl organizacijos renkasi koučingą? 26
Kada taikomas koučingas? 28
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Tomas Misiukonis
Koučingo praktika vadovams

Padėka

Šios knygos idėja gimė bendraujant su Lietuvos ir užsienio koučingo specialistais bei praktikuojant koučingą su savo klientais. Todėl pirmiausia noriu padėkoti jiems. Dalindamiesi savo patirtimis, įžvalgomis ir jausmais šie žmonės padėjo man augti ir įgyti išminties.

Dėkoju Oksfordo Brukso universiteto „Coaching and Mentoring Practice“ magistrantūros programos dėstytojams Peteriui Jacksonui, dr. Elaine Cox, dr. Kate Gilbert, Carmelinai Lawton Smith, dr. Tatianai Bachkirovai ir Ianui Wycherley'ui, suteikusiems neįkainojamų akademinių bei praktinių žinių apie koučingą. Lieku skolingas ir kitiems savo mokytojams – Philipui Brew, Colinui Brettui, Deryn Holland ir prof. Davidui Clutterbuckui, kurių išmintis bei patyrimas praturtino mano koučingo praktiką.

Ypatingai dėkoju šią knygą peržiūrėjusiems ir savo pastabas pateikusiems koučingo srities profesionalams: socialinių mokslų daktarui ir vadybos bei suaugusiųjų mokymosi ekspertui Aurimui Juozaičiui, socialinių mokslų daktarei ir vadybos konsultantei Ritai Rekašiūtei-Balsienei bei vadybos konsultantėms Mirolandai Trakumaitei ir Nomedai Kuodienei. Jūsų vertingi patarimai bei įžvalgos padėjo patobulinti šią knygą ir suteikė man pasitikėjimo tuo, ką darau.

Visa širdimi dėkoju savo žmonai Laurai už jos kantrybę ir paramą.

Apie antrąjį knygos leidimą

Tai yra antrasis – pataisytas ir papildytas – knygos „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ leidimas. Pagrindinis taisymas, padarytas šiame knygos leidime – ir pavadinime, ir visame tekste – sąvoka „asmeninis ugdymas“ pakeista į sąvoką „koučingas“. Taip padaryta, norint išvengti painiavos, kurią sukuria bandymai ieškoti lietuviškų, tačiau ne visada tikslių sąvokos „koučingas“ paaiškinimų. Asmeninis ugdymas yra kur kas platesnė sąvoka negu koučingas, nes koučingas – tik vienas ugdymo būdų. Todėl koučingą vadinti asmeniniu ugdymu būtų netikslu, nes asmeniškai ugdant žmogų naudojamos įvairios metodikos, pavyzdžiui, tradiciniai mokymai ar konsultavimas. Šioje knygoje yra išsamiai paaiškinti šių metodų skirtumai ir palyginimai su koučingu. Šiandien savoka „koučingas“ yra plačiai naudojama šnekamojoje kalboje ir oficialiuose rašytiniuose tekstuose.

Siekdamas išplėsti vadovų koučingo praktiką, šį knygos leidimą papildžiau vadovams skirtais patarimais, kaip naudoti koučingo metodiką aptariant darbuotojų veiklos rezultatus bei padedant į praktiką perkelti mokymuose įgytas žinias. Šie patarimai pateikti skyriuje „Koučingo taikymas darbe“.

Įžanga

Ugdantys vadovai – tokie, kurie nori tobulėti patys ir padeda tą daryti kitiems, tiki savo darbuotojų galimybėmis ir gebėjimu augti. Pasitelkdami koučingą (angl. *coaching*), tokie vadovai pokyčius paskatina darbo vietoje – čia ir dabar. Šie žmonės kelia tobulėjimo klausimus ir nesitenkina lengvais atsakymais. Jų darbuotojai sako: „Mano vadovas padėjo man rasti geriausią sprendimą. Ir – svarbiausia – viską padariau savo jėgomis."

Jei taikysite koučingą savo darbe, yra didelė tikimybė, kad netrukus jūsų darbuotojai, kuriais kasdien rūpinatės, taps savarankiškesni. Užduotis jie atliks patys ir rečiau kreipsis pagalbos į jus. Susidūrę su dilemomis ar neaiškumais, gebės patys priimti sprendimus. Gali būti, kad tie žmonės, kuriuos kasdien turėdavote „stumti", kitą dieną parodys džiuginančius rezultatus ir gebės įkvėpti kitus. O tie, kurie visiems buvo pavyzdys, sugebės atrasti dar efektyvesnių darbo būdų ir džiaugsis galėdami realizuoti save. Jūsų kolegos išmoks taikyti mokymuose įgytus įgūdžius – geriau aiškinsis klientų poreikius ir sudarys daugiau sandorių. Jie darys įtaką kitiems. Prisiims daugiau iššūkių. Ir – svarbiausia – išmoks keistis. Esu įsitikinęs, kad koučingas padės jums sukurti naują santykį su savo darbuotojais ir jūs tapsite gerbiamu vadovu.

Ši knyga padės padaryti reikšmingų ir ilgalaikių pokyčių kasdieniame kiekvieno jūsų vadovaujamo žmogaus darbe. Išmoksite mokyti ir siekti tobulumo kitus žmones – tuos, kurie kasdien padeda jums užtikrinti jūsų padalinio ar įmonės sėkmę. Į šią knygą siekiau sudėti geriausią koučingo patirtį, kurią įgijau ilgus metus mokydamasis ir praktikuodamas šią discipliną. Džiaugiuosi galėdamas žengti dar vieną žingsnį savo tikslo link – šia knyga noriu padėti tobulėti vadovams ir organizacijoms.

Apie ką ši knyga?

Ši knyga paaiškina vadovams, kaip jie gali taikyti koučingą savo veikloje ir taip didinti savo darbuotojų efektyvumą. Čia pateikiama praktinių patarimų ir pavyzdžių, kurie padės koučingą lengvai pritaikyti jau kitą dieną, nesvarbu, kokio lygmens vadovas esate ir kokioje organizacijoje dirbate.

Pirmasis knygos skyrius supažindina su koučingu ir jo koncepcija. Čia jūs sužinosite, kuo koučingas yra ypatingas ir kaip jis skiriasi nuo kitų mokymo ar pagalbos kitiems formų. Šiame skyriuje taip pat pateikiau koučingo formulę, paaiškinančią tikslus bei veikimo principus ir parodančią, kaip didinamas žmogaus potencialas, kad asmuo galėtų tobulėti ir efektyviau dirbti.

Antrajame skyriuje sužinosite, ko reikia, kad koučingą galėtumėte taikyti tiek savo padalinio, tiek visos organizacijos lygmeniu. Atidžiai išanalizavę savo taikomus vadovavimo būdus ir net charakterio bruožus, sužinosite, kaip reikia keistis jums patiems, kad koučingas taptų kasdieniu jūsų darbo stiliumi. Remdamasis tyrimais ir geriausiomis organizacijų praktikomis taip pat pateikiau galimas schemas, kurias galite įdiegti savo įmonėje ir taip sukurti koučingo kultūrą. Šis skyrius suteiks žinių žmogiškųjų išteklių padalinių vadovams bei kitiems specialistams, kurie rūpinasi organizacijos tobulėjimu.

Trečiajame skyriuje pateikta dauguma vadovams reikalingų koučingo įgūdžių ir technikų. Čia rasite tiek bazinių dalykų, reikalingų norint pradėti koučingo pokalbius, tiek ir sudėtingesnių praktinių aspektų, kuriuos galėsite taikyti įgiję šiek tiek daugiau patirties. Praktiniai posakių, frazių ar klausimų pavyzdžiai iliustruoja kiekvieną iš pateiktų įgūdžių – remdamiesi jais jūs lengvai galėsite perkelti čia perskaitytus patarimus į savo praktiką.

Ketvirtajame skyriuje rasite koučingo pokalbio valdymo modelį, kuriuo vadovaudamiesi galėsite efektyviai valdyti koučingo pokabius su savo darbuotojais ar kolegomis. Čia perskaitysite daug patarimų ir pavyzdžių, kurie pagelbės jūsų koučingo pokalbiams tapti sklandžiais ir prasmingais.

Penktajame skyriuje aptariau daugumą situacijų, kuriose galima taikyti koučingą. Čia sužinosite, kaip naudojant šį metodą kalbėtis su pardavimo arba klientų aptarnavimo padalinio darbuotoju. Galėsite įtraukti koučingą į metinius veiklos vertinimo pokalbius, veiklos rezultatų

aptarimo pokalbius bei panaudoti koučingą siekiant padėti darbuotojui praktiškai pritaikyti mokymuose įgytas žinias. Taip pat išmoksite valdyti sudėtingų problemų sprendimo pokalbį bei kitas situacijas, kuriose koučingas gali būti nepamainomas ugdymo metodas. Išmoksite tai integruoti į darbą su savo komanda bei į kasdienį bendravimą su darbuotojais. Šį skyrių taip pat papildžiau daugybe praktinių pavyzdžių, leisiančių pasirinkti geriausias frazes, posakius ar klausimus.

Šeštajame skyriuje sužinosite, kaip patys galite tobulėti koučingo srityje. Perskaitysite, kaip jums gali padėti jūsų koučingo specialistas, rasite praktinių patarimų, kaip tokį specialistą pasirinkti. Susipažinsite su naujausiomis koučingo tendencijomis, kurios, tikiuosi, įkvėps jus taikyti šiuolaikiškas tobulėjimo priemones jūsų organizacijoje.

Visi knygoje pateikti praktiniai pavyzdžiai bei patarimai yra iš mano bei kitų koučingo specialistų praktinės patirties. Kad pagrįsčiau pačias naujausias ir efektyviausias praktikas, taip pat rėmiausi gausia geriausių užsienio autorių praktine bei akademine literatūra.

Kam skirta ši knyga?

Šiandien apie koučingą kalba daug žmonių – entuziastai, konsultantai, organizacijų vadovai. Apie tai galima rasti daug literatūros, tiesa, dauguma jos kol kas išleista užsienio kalbomis. Žinodamas, kad vadovai nuolat siekia tobulinti savo darbo būdus ir ypač domisi koučingu, skyriau šią knygą pirmiausia jiems.

Koučingu organizacijose gali užsiimti ne tik vadovai. Iniciatyvą dažnai parodo organizacijų vidaus dėstytojai, žmogiškųjų išteklių padalinių darbuotojai ar kiti žmonės, įsitraukę į įmonės mokomąją veiklą. Šioje knygoje rasite daugybę pavyzdžių ir galimybių, kaip kurti bei palaikyti įvairias koučingo iniciatyvas jūsų organizacijoje. Jei jau praktikuojate koučingą ar esate šios srities specialistai, tikiu, kad čia rasite naudingų patarimų, papildysiančių jūsų patirtį.

Ši knyga taip pat bus naudinga visiems koučingo entuziastams – tiems, kas dar tik pradėjo domėtis šia disciplina, ir tiems, kurie jau yra profesionalai. Galvodamas apie pirmuosius, stengiausi, kad viskas būtų lengvai suprantama ir, svarbiausia, pritaikoma praktiškai. Tad jei dar tik pradėjote domėtis šia sritimi ir vedate pirmuosius koučingo pokalbius, čia rasite naudingų patarimų ir gairių, kaip tobulėti. Viliuosi, kad koučingo srities profesionalams šioje knygoje pateiktas požiūris ir technikos leis sumaniai papildyti turimas žinias, o patarimai, įžvalgos ir situacijų aptarimai padės dar labiau augti jų kompetencijai.

Tikiu, kad ši knyga gali būti geras vadovas tiems, kas kuria ir dėsto koučingo programas įvairioms auditorijoms. Pasinaudoję čia pateiktomis technikomis, galėsite organizuoti prasmingus ir vertingus praktinius užsiėmimus savo studentams.

Kaip skaityti šią knygą?

Siekiau, kad ši knyga būtų ne tik praktiška, tačiau ir plačiau paaiškintų koučingo taikymo vadovo darbe galimybes. Tie skaitytojai, kurie turi patirties taikant koučingą ir nori išplėsti savo praktiką, gali rinktis skaityti knygą nuo trečiojo skyriaus. Tie, kuriems tai yra nauja pažintis, turėtų pavartyti ir pirmuosius skyrius, nes juose pateikiau pagrindinius dalykus, kuriuos reikia žinoti apie koučingą organizacijoje.

Koučingas yra nauja iniciatyva organizacijose. Mano giliu įsitikinimu, vadovams reikia ne tik mokėti formuluoti gerus klausimus, tačiau ir suprasti platesnį koučingo taikymo kontekstą. Todėl viliuosi, kad net ir skaitytojai, linkę viską taikyti praktiškai, atras sau naudingų dalykų kiekviename šios knygos skyriuje.

Knygoje naudojamos sąvokos

Koučingu šioje knygoje vadinu vieną iš ugdymo metodų, kurio apibrėžimas yra plačiai paaiškintas pirmajame skyriuje. Žmones, kurie taiko koučingą savo veikloje, šioje knygoje vadinu vadovais arba koučingo specialistais. Tuo tarpu, žmonės, kuriems taikomas koučingas, šioje knygoje vadinami darbuotojais, ugdomaisiais arba pašnekovais. Visuminį pagalbos tobulėti kitam žmogui procesą šioje knygoje vadinu ugdymu. Šis procesas nėra tapatus koučingui, nes ugdymas apima ir daugiau tobulėjimo metodų.

1.
Koučingo samprata

Kaip galiu padėti augti kitiems?

Šiame skyriuje
- Kas yra koučingas ir kaip jis veikia?
- Kuo koučingas skiriasi nuo kitų pagalbos žmogui būdų?
- Kaip gali būti panaudojamas žmogaus potencialas tobulėti?

Toks koučingas, kokį mes jį žinome, organizacijose atsirado prieš du dešimtmečius. 1992 metais išleistoje (bene garsiausioje iki šiol) ir vėliau keletą kartų papildytoje ir perleistoje knygoje apie koučingą *Coaching for Performance* (Whitmore, 1992) buvo išsamiai paaiškinta vadovams, kaip jie turėtų ugdyti savo darbuotojus ir taip gerinti įmonių ar organizacijų veiklos rezultatus.

Šiandien koučingas pirmiausia suprantamas kaip mokymosi ir tobulėjimo būdas. Vadovai, kurie šį metodą efektyviai taiko savo veik-loje, siekia panaudoti jį kaip pozityvią ir veiksmingą valdymo bei pokyčių skatinimo priemonę. Kita koučingo samprata – vadovavimo stilius, leidžiantis kitaip pažvelgti į vadovų ir darbuotojų santykius. Toks stilius apjungia ne tik koučingo metodikas, kurias vadovai naudoja, tačiau ir puokštę naujų požiūrių bei nuostatų. Koučingas vadovams greta vadybininkų prievolių pridėjo mokytojų ir trenerių, dirbančių čia pat, darbo vietoje, pareigas. Taip vadovų vaidmenys išsiplėtė – jei anksčiau dėmesys buvo sutelkiamas į kasdienes užduotis, tai dabar jis skiriamas komandų tobulėjimui.

Laikui bėgant, koučingas netgi tapo veiklos sritimi, kitaip tariant – profesija, kuriai atstovauja koučingo specialistai. Kaip savarankiška disciplina koučingas dėstomas pasaulio universitetų verslo mokyklose. Vadovai, norintys tobulinti savo veiklą, siekia įgyti koučingo įgūdžių ir panaudoti juos darbuotojų efektyvumui didinti. Pažįstu nemažai vadovų, kurie šiai sričiai skiria ypač daug dėmesio – jie patys sistemingai praktikuoja koučingą ir siekia, kad šiuo darbo būdu naudotųsi juos supantys kolegos.

Pastarąjį dešimtmetį koučingas sulaukė daug dėmesio iš mokslo visuomenės, besidominčios vadyba ir organizacijų elgsenos temomis. Tai tapo populiaria mokslinių tyrimų sritimi.

Norėčiau pacituoti keletą koučingo apibrėžimų. Jie suformuluoti autorių, kurie savo tyrimais ir darbu daug prisidėjo, kad koučingas būtų suprantamas ir suteiktų naudą visiems, kas siekia tobulėti ir augti.

> *Koučingas yra procesas, kuris įgalina kitus žmones*
> *(Whitmore, 1997).*

> *Koučingas skirtas atskleisti kito žmogaus galimybes ir taip pagerinti jo veiklą*
> *(Whitmore, 2002).*

> *Koučingas – tai pagalba mokytis pačiam*
> *(Whitmore, 2002).*

> *Koučingo specialistas padeda savo klientams konstruktyviai mokytis ir siekia, kad jie efektyviai dirbtų ir mokėtų kurti savo asmeninį gyvenimą*
> *(Rogers, 2004).*

Koučingas yra augimo veikla, kai specialistas skatina savo klientus ieškoti sprendimų, atrasti galimybes ir įgyvendinti suplanuotus pokyčius… Koučingo specialistas klausosi savo kliento, pateikia jam klausimus ir taip padeda atrasti tai, ko jis savyje ieško
(Rosinski, 2003).

Koučingo specialistas suteikia savo klientui galių ieškoti ir įsisąmoninti geresnius sprendimus
(Downey, 2003).

Koučingas yra veikla, orientuota į darbuotojų mokymąsi. Koučingas suteikia darbuotojams galių ir skatina juos prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą
(Hunt ir Weintraub, 2010).

Koučingo metu vienas žmogus atideda į šalį savo poreikius tam, kad pasirūpintų kito žmogaus poreikiais
(Hardingham, 2004).

Koučingo metu jūs nenurodote, nenukreipiate ir neliepiate
(Downey, 2003).

Remdamasis šių ir kitų autorių apibrėžimais, pateikiu apibendrintą koučingo sampratą, kuria remsimės šioje knygoje.

Koučingas – mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo). Koučingo specialistas (vadovas) pokalbio metu klausosi ir pateikia mąstymą skatinančius klausimus, o jo klientas (darbuotojas) ieško galimų būdų savo iškeltiems tobulėjimo tikslams pasiekti. Remdamasis savo įžvalgomis, ugdomasis modeliuoja būsimus veiksmus, kuriuos galėtų pritaikyti praktiškai, ir tai skatintų jį keistis – augti ir tobulėti.

Žmogaus augimas ir tobulėjimas yra daugelio jo asmeninių pokyčių visuma, skatinanti teigiamai keistis savo vidumi ir gerinti santykį su savimi bei išorine aplinka. Augimą organizacijoje galime suprasti ne tik kaip judėjimą karjeros laiptais, tačiau ir kaip nuolatinį kompetencijų, gebėjimų, įgūdžių ir veiklą įtakojančių nuostatų lavinimą.

Koučingo, kaip mokymo būdo, ypatybė yra ta, kad jis nukreiptas į žmogų ir jo vidines galimybes. Koučingas skatindamas vidinius žmogaus pokyčius siekia šias galimybes išlaisvinti ir efektyviai panaudoti tiek darbe, tiek ir įprastame gyvenime. Teigdamas, kad koučingas yra mokymosi ir tobulėjimo būdas, galvoje turiu tokį mokymąsi ir tobulėjimą, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turima gerąja praktika, patirtimi bei stiprybėmis. Koučingas leidžia šiuos neišnaudotų galimybių aruodus paversti naujomis idėjomis ir veiksmais.

Esminės koučingo nuostatos

Toliau pateiksiu pagrindines koučingo nuostatas, kurios apibūdina koučingo specialistą (vadovą), ugdomąjį (darbuotoją) ir patį koučingą – juos jungiantį procesą. Kiekvienas vadovas ar koučingo specialistas, norėdamas taikyti koučingą, privalo atsižvelgti į šias nuostatas ir jomis vadovautis:

Žmogus yra kūrybinga ir potencialą turinti asmenybė. Šioje knygoje nuolat akcentuosiu paties žmogaus galimybes ir jo potencialą augti. Koučingo specialistai vadovaujasi prielaida, kad kiekvienas žmogus turi gebėjimų ir galimybių šiuos gebėjimus pritaikyti praktiškai.

Šios nuostatos laikymasis nereiškia garsaus jos deklaravimo. Tai reiškia, kad koučingo specialistas arba vadovas su ugdomuoju bendrauja iš anksto tikėdamas šio žmogaus gebėjimais, nes centrinis koučingo objektas yra žmogus ir jo nepanaudotos galimybės. Ši nuostata vadovui su darbuotojais leidžia kurti tvirtesnį, pasitikėjimu ir tarpusavio pagarba pagrįstą santykį, nes čia vadovas demonstruoja savo *tikėjimą* kitais. Toks santykis įgalina ugdomąjį jaustis tvirčiau, pasitikėti savo jėgomis ir tobulėti. Pagrindinis koučingą taikančio vadovo uždavinys – padėti ugdomajam pačiam pamatyti savo galimybes ir imtis atsakomybės įgyvendinti norimus asmeninius pokyčius.

Koučingas yra tarpdisciplininė praktika. Koučingas daugiausia remiasi psichologijos, motyvacijos bei asmenybės augimo ir vystymosi mokslu – tai nėra atskira mokslo šaka. Pastaruoju metu pasaulyje atliekama daugybė tyrimų ir studijų, nagrinėjančių koučingo veikimo principus bei jo veiksmingumą. Koučingas po truputį įgauna solidų mokslinį pagrindimą, o tai stiprina jo pozicijas tarp jau įtvirtintų mokymo bei pagalbos kitiems būdų. Norint šį metodą nuolat praktikuoti, reikia gilinti žinias tose srityse, kurių išmanymas padeda suprasti save ir kitus. Tai gali būti psichologija, emocinis intelektas, asmeninis efektyvumas, suaugusiųjų mokymasis bei vystymasis ir kitos disciplinos.

Koučingas siekia motyvuoti ir paskatinti asmenį gerinti savo veiklą – tobulinti darbo įgūdžius, įveikti kliūtis ir remtis gerąja praktika. Pagrindinis koučingo tikslas yra asmeninis žmogaus tobulėjimas tiek gyvenime, tiek darbinėje aplinkoje. Šioje knygoje ir kalbėsiu apie tokius žmogaus profesinių kompetencijų pokyčius, dėl kurių jis jaučiasi labiau savimi pasitikintis, motyvuotas ir darbingas. Geba praktiškai taikyti naujus įgūdžius, keičia savo elgesį ir gerina santykį su savo darbine aplinka – kolegomis bei klientais.

Koučingas orientuojasi į galimybių paiešką ir alternatyvų taikymą. Taikant koučingą, organizacijoje ne tik sprendžiamos problemos, tačiau atliekama ir jų prevencija. Įsitraukusio į šį procesą žmogaus veikla tampa efektyvesnė, nes žmogus realizuoja anksčiau nepanaudotas galimybes. Taip jis įgauna daugiau gebėjimų ir energijos spręsti problemas pats. Koučingas siekia, kad ugdomasis atrastų ne vieną tokią galimybę ar alternatyvą.

Koučingas skatina žmogaus įsisąmoninimą, modeliuoja jo veiksmus, brėžia ateities perspektyvą. Koučingas padeda žmogui apmąstyti jo turimą patirtį bei panaudoti ją tolimesniam savo tobulėjimui. Koučingo rezultatas – geresnis savęs pažinimas, praktinis naujų galimybių įgyvendinimas, pasikeitęs požiūris ir elgesys. Ši koučingo nuostata teigia, kad žmogui nepakanka vien tik žinių ar ekspertinio išmanymo, jis turi būti motyvuotas imtis atsakomybės taikyti šias žinias praktiškai ir nuolat mokytis iš savo patirties.

Kad padėčiau vadovams įsisavinti koučingo principus, šioje knygoje pateiksiu daug pavyzdžių, kaip reikia vesti koučingo pokalbius. Tai padės vadovams geriau suprasti, kaip jų taikomą koučingą padaryti efektyvesnį. Taip pat pateiksiu pavyzdžių iš koučingo projektų organizacijose bei darbo su vadovais patirties. Tai leis geriau suprasti koučingo vietą vadovo darbe bei jo aplinkoje – organizacijoje.

To pakaks, kad perskaitę šią knygą vadovai ir kiti specialistai savo darbe galėtų efektyviai taikyti koučingą.

Kad aiškiau suvoktume koučingo tikslus ir principus, pirmiausia palyginsiu jį su kitomis mokymo bei pagalbos kitam asmeniui formomis.

Koučingas ir psichoterapija

„Aš vadovas, o ne psichoterapeutas“, – kartą auditorijoje replikavo vienas mokymų dalyvis. Kartais organizacijose, ypač turinčiose tvirtos rankos kultūrą, nepriimta kalbėtis apie jausmus ar kitus jautrius asmeninius klausimus. Tyrėjai konstatuoja, kad vadovai neretai baiminasi tokių bendravimo formų, kurios gali priminti kokią nors psichologinę veiklą. Būtent tokie yra pokalbiai su psichologu – apie jautrius asmeninius dalykus. Koučingo specialistai dažnai prašomi paaiškinti, kuo jų darbas skiriasi nuo psichologų darbo, nes pokalbiai iš pažiūros gali būti panašūs.

Pirmiausia svarbu pažymėti, kad tiek psichologas, tiek koučingo specialistas kuria panašų santykį su savo pašnekovais. Kartais psichoterapijos ir koučingo turinys yra panašus, nes tiek vienu, tiek kitu atveju kalbama apie žmogų ir jo vidinį pasaulį. Kaip ir bendraujant su psichologu, per koučingo pokalbius neretai susiduriama su abiejų užsiėmimų dalyvių jausmais. Galiausiai abu pokalbiai yra paremti panašia technika – aktyviu klausymusi ir klausimais, todėl stebint visa tai iš šalies susidaro įspūdis, kad kalbasi ne koučingą taikantis vadovas ir jo darbuotojas, o psichologas ir jo klientas.

Akivaizdu, kad organizacijose vadovams neįprasta kalbėti kaip psichologams, o jų darbuotojai yra sveiki ir emociškai stabilūs žmonės, kuriems psichoterapija darbe yra nereikalinga. Taikant koučingą bendraujama tik su sveikais ir veiksniais žmonėmis. Koučingas, nors ir savo forma panašus į psichoterapiją, vis tik yra skirtas padėti žmogui mokytis, o ne jį gydyti. Ir tai yra vienas pagrindinių šių disciplinų skirtumų.

Antra vertus, kaip bevadintume atvirus ir prasmingus vadovo pokalbius su darbuotojais, vadovai, siekdami, kad jų darbuotojai susidūrę su problemomis jaustųsi gerai, turi nebijoti kalbėtis ir mokėti atsakyti į kitų žmonių jausmus. Taip turėtų būti ne tik per koučingo pokalbius, tai viena būtinų bendravimo prielaidų išgirsti ir suprasti kitą žmogų.

Toliau pateikiu savo ir kitų autorių (Peltier, 2001; Bluckert, 2008) pastebėjimus, kuo koučingas skiriasi nuo psichoterapijos (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai

Psichoterapija	Koučingas
Analizuojama dabartis ir praeitis.	Analizuojama dabartis ir ateitis.
Orientuojamasi į situaciją ir asmenį.	Orientuojamasi į asmens veiksmų modeliavimą.
Orientuojamasi į jausmus ir apmąstymą.	Orientuojamasi į apmąstymą ir veiksmą.
Skirta gydyti.	Skirta padėti mokytis.
Dažniausiai klientas yra psichologiškai sutrikęs.	Klientas yra sveikas ir veiksnus žmogus.
Problema susijusi su asmeniu.	Problema susijusi su asmeniu ir jo darbine aplinka.
Turiniu nesidalijama su kitais.	Turinys gali būti viešinamas.
Kartais privaloma ir būtina.	Laisvai pasirenkama.
Apibrėžta pokalbių trukmė.	Neapibrėžta pokalbių trukmė.

Psichoterapija	Koučingas
Kartais skiriamas papildomas gydymas (vaistai).	Jokios papildomos kontrolės ar priežiūros.
Aiškiai apibrėžtas psichoterapeuto ir jo kliento santykis.	Santykis yra kompleksiškas – klientas yra darbuotojas, o koučingo specialistas yra vadovas.

Bet kuris koučingo specialistas, norėdamas tapti profesionalu, privalo išmanyti pagrindinius psichologijos dėsningumus ir mokėti juos taikyti praktiškai. Tačiau jei kalbame apie koučingą organizacijoje, vadovams pakanka išlavinti atitinkamas nuostatas ir ištobulinti reikalingus bendravimo įgūdžius. Šie įgūdžiai turi padėti kurti tvirtą vadovo santykį su darbuotoju ir valdyti koučingo pokalbį. Dažniausiai to pakanka, kad koučingas, kurį taiko vadovai, būtų veiksmingas.

Koučingas ir tradicinis mokymas

Koučingas nėra toks mokymasis, kokį mes žinome iš auditorijų ar susitikimų su lektoriais. Tai nėra receptų ar patarimų pateikimas ugdomajam. Koučingo metu daugiau orientuojamasi į mokymosi procesą nei į mokymosi turinį, kaip yra taikant tradicinius mokymų būdus. Būtent šis skirtumas sukuria painiavą ir neapibrėžtumą. Kadangi daug dirbu tiek su grupėmis, tiek su atskirais klientais, per keletą metų suformulavau pagrindinius įprastų ir koučingo mokymų skirtumus (žr. 2 lentelę).

Koučingo specialistas paprastai nemoko, jis tik vadovauja pokalbiui, kurio metu jo klientas apmąsto savo patirtis, pateikia įžvalgas, planuoja būsimus veiksmus ir mokosi įgyti naujų patirčių, kad galėtų efektyviai keistis.

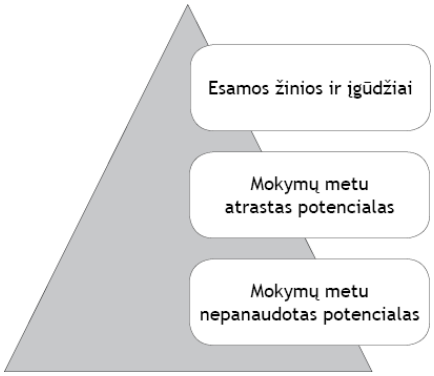
Kita vertus, koučingas puikiai papildo tradicinius mokymų būdus ir tą verta atsiminti vadovams. Pavyzdžiui, dabartinės mokymų formos apima ne tik mokymąsi auditorijoje, bet ir tobulėjimą darbo vietoje, kur dažniausiai darbuotojo mokymo funkcija tenka vadovui. Čia darbuotojai, pritaikydami savo tiesioginę patirtį, mokosi atlikti užduotis efektyviau – vadovas juos stebi, ne tik pataria, tačiau ir ugdo užduodamas tobulėti skatinančius klausimus. Pavyzdžiui, pardavimo ar derybų mokymai gali būti papildyti koučingo programomis, padedančiomis įsisavinti mokymų medžiagą ir efektyviai pritaikyti ją praktiškai. Darbuotojas, grįžęs iš mokymų, gali su savo vadovu aptarti, kaip jis šias žinias panaudos. Vadovas gali dalyvauti jo susitikimuose, o po jų vesti koučingo pokalbius dėl įvairių darbuotojo tobulėjimo tikslų.

2 lentelė. Koučingo ir tradicinių mokymo būdų skirtumai

Koučingas	Tradicinis mokymas
Santykis su koučingo specialistu lygiavertis, koučingo specialistas nebūtinai gali būti srities, kurioje asmuo siekia tobulinti, ekspertas.	Mokytojas ar lektorius yra srities ekspertas ir turi daugiau žinių apie konkrečią sritį nei besimokantieji.
Ieškoma vidinių asmens resursų ir pokyčių galimybių. Įgūdžiai lavinami panaudojant esamą žmogaus patirtį.	Perduodamos žinios, teikiami praktiniai patarimai, lavinami įgūdžiai.
Gilesnis poreikio keistis įsisavinimas.	Poreikis keistis gali būti įsisavinamas paviršutiniškai, jei žmogus nesijaučia pritapęs ar tema jo nedomina.
Dažniausiai dirbama individualiai.	Dažniausiai dirbama su grupe.
Programa ir tema priklauso nuo ugdomojo. Proceso metu programa gali keistis priklausomai nuo ugdomojo poreikių.	Dažniausiai dirbama pagal iš anksto suderintą programą.

Koučingas efektyvus, nes yra nukreiptas į konkretų asmenį ir atitinka tik šiam žmogui būdingus mokymosi ir tobulėjimo poreikius. Tarkime, vienas mokymų dalyvis norės išmokti geriau suprasti klientų poreikius, kitam gali būti aktualu sustiprinti pasitikėjimą savimi derybų metu.

Koučingas padeda mums pasiekti tas sritis, kurių tradiciniai mokymai neaprėpia (mokymų metu nepanaudotas potencialas). Gali būti, kad norėdamas pritaikyti mokymuose įgytas žinias, darbuotojas turi keisti tam tikras nuostatas ar pradėti elgtis kitaip. Nors mokymų metu darbuotojas ir suvokia asmeninio pokyčio naudą (mokymų metu atrastas potencialas), tačiau realybėje jis baiminasi išbandyti naujas žinias (mokymų metu nepanaudotas potencialas). Jis susiduria su daugybe kliūčių – nesėkmės baime ar bloga patirtimi. Koučingas gali padėti šias žinias pritaikyti ir įgyvendinti praktiškai, nes skatina žmogų atrasti vidinių resursų ir energijos keistis. Viena įdomi vadybos studija teigia, kad mokymai darbuotojų produktyvumą gali pakelti iki 22,4 proc., o mokymai, papildyti aštuonių savaičių trukmės koučingo kursu, darbuotojų produktyvumą didina 88 proc. (Olivero, Bane, Kopelman, 1997). Kita studija rodo, kad koučingas su grįžtamuoju ryšiu yra efektyvesnė tobulinimo forma nei vien tik tradiciniai mokymai (Miller, 2004).

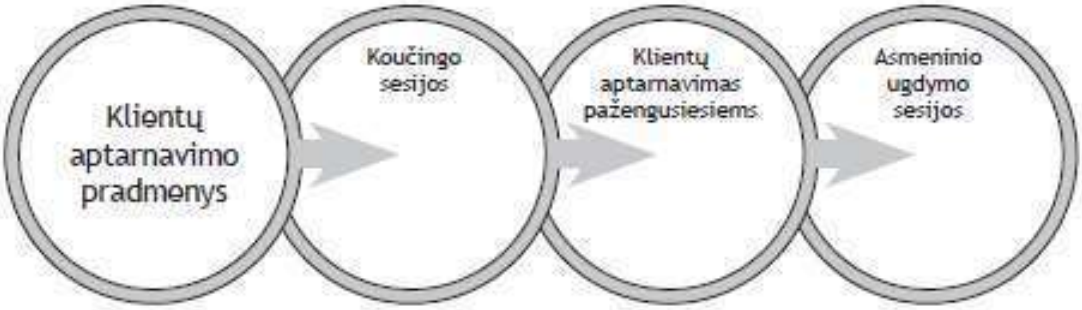


1 pav. Mokymų metu galimas panaudoti potencialas

Kartais išklausę mokymų kursą dalyviai sako: „bandysiu tai taikyti praktiškai“, „stengsiuosi tai įgyvendinti“. Sakydami „bandysiu“ ar „stengsiuosi“ žmonės tarsi pasilieka atsitraukimo galimybę – „jei nepasiseks, nebebandysiu“, „jei nepavyks, netaikysiu“. Koučingas šiems žmonėms padėtų įveikti nerimą, baimę ir sunkumus, suteiktų drąsos keistis, nes visus pokyčių būdus jie atrastų patys.

Toliau pateikiu galimą pardavimo ir klientų aptarnavimo mokymų schemą, į kurią integruotos koučingo sesijos (2 pav.).

2 pav. Galima pardavimo ir klientų aptarnavimo mokymų schema



Kaip matyti 2 paveiksle, po kiekvienų mokymų vyksta koučingo pokalbiai – pradedama nuo asmeninių tobulėjimo tikslų įvardijimo ir baigiama sudėtingomis darbo su klientais situacijomis. Vėliau procesas tęsiamas nustatant tolesnes darbuotojų tobulėjimo gaires ir organizuojant kitus koučingo pokalbius. Taigi koučingas nepakeičia tradicinių mokymų, tačiau tinkamai integruotas į mokymų programą, jis gali padėti besimokantiems įtvirtinti savo žinias ir įgūdžius praktikoje.

Koučingas ir konsultavimas

Kartais mes klaidingai manome, kad konsultavimas yra koučingo forma, arba atvirkščiai – kad ugdydami kitą žmogų jį konsultuojame. Konsultavimas yra sprendimų, patarimų ir receptų pateikimas, taip pat – mokymo forma, tačiau ji paremta tuo, kad konsultantas savo klientui pateikia paruoštus sprendimus ir atsako už jų kokybę.

Taikant koučingą už sprendimus ir mokymąsi atsakingas pats koučingo klientas. Koučingo specialistas atsakingas už tai, kad mokymosi procesas vyktų sklandžiai ir būtų pritaikytas konkrečiam asmeniui atsižvelgiant į jo individualius tobulėjimo poreikius.

Konsultanto produktas – sukurtas sprendimas, kurį jis pateikia klientui. Koučingo specialisto produktas – ryšys su klientu ir mokymosi procesas, kuriuo naudojasi klientas.

Už konsultacijos turinį atsakomybė tenka konsultantui, jis yra šio turinio kūrėjas ir šeimininkas. Koučingo specialistas yra mokymosi proceso šeimininkas, o turinį kuria pats jo klientas.

Nenutiks nieko bloga, jei koučingo pokalbio metu vadovas patars savo darbuotojui. Tą padaryti kartais būtina. Tačiau jei darbuotoją ugdysite vien tik patardami jam, konsultuodami, tuomet tai jau bus individuali konsultacija, o ne koučingas. Jei koučingo metu nurodysime darbuotojams visus sprendimus, nesilaikysime pagrindinio koučingo principo, kad žmogus turi gebėjimų ir yra pajėgus šiuos sprendimus atrasti pats.

Kad darbuotojas žinotų, kas ir kaip daroma koučingo pokalbio metu, vadovai ar išoriniai šios srities specialistai turi aiškiai išdėstyti, kaip toks pokalbis vyksta, ir supažindinti su pagrindiniais koučingo principais.

Pasak garsaus mąstytojo ir vadybos mokslininko Edgaro H. Sheino, koučingas yra dalis daugelio galimų organizacijų vystymo priemonių (Shein, 1988; 2010). Anot mokslininko, koučingas retai kada taikomas kaip vienintelė ir atskira priemonė organizacijų ar atskirų jos narių darbo gerinimui. Pavyzdžiui, koučingas gali būti derinamas kartu su grupės darbo proceso konsultavimu, diskusijų moderavimu, mokymais ir kitais tobulėjimo būdais. Nors šias organizacijų tobulinimo priemones daugiausia taiko valdymo konsultantai, visa tai galioja ir vadovams.

Koučingas ir profesinė priežiūra

Koučingas – papildomas vadovo įrankis, padedantis jam atlikti savo funkcijas. Koučingas skirtas vadovo komandos tobulinimui, o ne jai prižiūrėti ar kontroliuoti. Kartais vadovai pateikia savo nurodymų ar paliepimų ir pavadina juos koučingu. Vėliau tai iškreipia aiškų supratimą, kas iš tikrųjų yra koučingas. Koučingas nepakeičia tradicinių vadovavimo būdų. Koučingas dažniausiai yra derinamas su kitais vadovavimo būdais.

Kartais vadovai deklaruoja, kad jie vadovauja taikydami koučingo metodus. Tačiau vadovauti taikant koučingą visų pirma reiškia vesti reguliarius koučingo pokalbius su darbuotojais. Maža to, tokie pokalbiai turi būti paremti abipuse pagarba ir pasitikėjimu.

3 lentelė. Tipinės situacijos organizacijose ir jų sprendimo būdai

Atvejis	Ar prašyti koučingo specialisto/koučingą taikančio vadovo pagalbos?	Alternatyva
1. Jūs išklausėte mokymų programą ir norite įtvirtinti įgūdžius praktiškai.	Taip.	
2. Jūs dirbate prie naujo projekto.	Taip.	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.
3. Jūs rengiatės keisti darbo sritį.	Taip.	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.
4. Vadovas jums suteikė grįžtamąjį ryšį, jūs norite iš to pasimokyti.	Taip.	Mokymai, konsultantas.
5. Jūsų komandai reikia keistis ir įgyvendinti naujus iššūkius.	Taip.	
6. Plečiasi jūsų vaidmuo įmonėje ir funkcijos.	Taip.	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.

Atvejis	Ar prašyti koučingo specialisto/koučingą taikančio vadovo pagalbos?	Alternatyva
7. Jūs sprendžiate, kaip patobulinti padalinio struktūrą.	Ne.	Konsultantas.
8. Jūs sprendžiate finansavimo klausimą.	Ne.	Konsultantas.
9. Jums reikia spręsti asmenines problemas.	Ne.	Psichologas.
10. Norite išmokti jums visiškai naujų įgūdžių (pavyzdžiui, žaisti tenisą).	Ne.	Instruktorius.
11. Esate karjeros kryžkelėje.	Taip.	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.

Profesinė priežiūra numato darbuotojo tobulėjimo kryptį ir neretai šią kryptį formuoja ne pats darbuotojas, o jo vadovas ar organizacija. Taikydamas profesinę priežiūrą vadovas rūpinasi, kad darbuotojas turėtų žinių ir kompetencijų, kurių visų pirma reikia darbui atlikti. Koučingas peržengia šias ribas ir siekia, kad žmogus, panaudojęs savo potencialą, dirbtų efektyviau.

Profesinė priežiūra turi aiškų ir konkretų turinį, o koučingo atveju turinį formuoja pats darbuotojas. Pavyzdžiui, profesinė priežiūra numato, kokias mokymo programas darbuotojas turi išmokti taikyti. Tokių programų turinį sudaro ar užsako organizacija. Koučingo metu tobulėjimo siekius kelia pats darbuotojas ir jis pats atsakingas už jų turinį bei įgyvendinimą.

Vadovas, kaip darbuotojo profesinės veiklos stebėtojas, gali jam liepti ar nurodyti tobulėti vienoje ar kitoje srityje – tai ir bus vadinama profesine priežiūra. Jei vadovas klausia darbuotojo: „Kokius tobulėjimo siekius sau keli?“, tai jau turėtų būti suprantama kaip koučingo principų taikymas profesinės priežiūros metu.

Profesinės priežiūros rezultatai dažniausiai pateikiami organizacijai – vertinamos darbuotojo kompetencijos, jis laiko tam tikrus kvalifikacinius egzaminus ar kt. Kadangi koučingo turinys yra jautresnio pobūdžio, jis kitiems paprastai neatskleidžiamas.

Koučingas nėra kokie nors slapti vadovo ir darbuotojo susitikimai. Atvirkščiai, vadovas turi kitiems aiškiai parodyti, kad jis naudoja koučingą ir taip papildo tiek profesinę darbuotojo priežiūrą, tiek kitas savo funkcijas – darbą su komanda, procesų kontrolę ir kt.

Apibendrinant pateiktus koučingo ir kitų mokymo bei pagalbos kitam asmeniui skirtumus, pabandykime praktiškai pažvelgti į tipines situacijas organizacijose. Kviečiu pagalvoti, ar koučingas yra geras būdas šioms situacijoms spręsti (žr. 3 lentelę).

Koučingo formulė

Kiekvienas turime neišnaudotų galimybių. Dažniausiai apie jas net nenutuokiame, o jei ir kyla mintis lavinti naujus įgūdžius ar imtis naujos veiklos, neretai į tai numojame ranka. Pasitaiko, kad pasakojame sau istoriją, kad galbūt neverta bandyti, vis tiek nepavyks. Prikuriame racionalių argumentų ir teisinamės laiko stoka ar aplinkos įtaka. Dažnai tokios ribojančios mintys mus stabdo prisiimti naujus iššūkius, mes abejojame savimi.

Dirbdami organizacijoje, keliame sau tikslą ką nors išmokti ar pasiekti, pavyzdžiui, padidinti pardavimo apimtis, įgyvendinti sudėtingus projektus, kopti karjeros laiptais. Taigi iš tiesų galvojame apie tam tikrą asmeninį pokytį, kurį įgyvendinę pasieksime norimą situaciją ar geresnį rezultatą. Verta žinoti, kad šiam siekiui ir būsimam rezultatui įtaką daro trys kintamieji, kurių kiekvienas turime:

1. potencialas;
2. kliūtys;
3. išgalės.

Toliau kiekvieną šių kintamųjų aptarsiu atskirai. Jie padės geriau suprasti, į ką nukreiptas koučingas organizacijoje. Šiuos kintamuosius pirmasis aprašė Timothy Gallway'us, išleidęs koučingui pamatus paklojusią knygą *The Inner Game of Tennis*. Nors ši knyga yra apie sportininkų treniravimą, tačiau joje išdėstyti principai buvo pritaikyti ir koučingui.

Potencialas

Tai tokios galimybės, kurias kiekvienas turime, bet apie jas nežinome nei mes patys, nei kiti. Kai mums pavyksta išlavinti naujus įgūdžius ar imtis naujos veiklos, tuomet panaudojame mumyse slypinčias galimybes, kurių anksčiau neįvertinome. Kokios mintys kyla, kai išmokstate groti muzikos instrumentu, sėkmingai vadovaujate sudėtingoms deryboms ar suvaldote jėgos aitvarą? „Net nemaniau, kad man tai pavyks“, – taip dažniausiai sakome tada, kai pasiseka, nors prieš tai abejojome savo jėgomis. Kai įmonėje apie kitą žmogų sakome, kad „jis turi potencialo“, tikime, kad jis yra pajėgus atlikti tam tikrus darbus ar užduotis. Tokiam žmogui reikia kryptingo ir nuoseklaus tobulėjimo, kad jis panaudotų šį potencialą ir naujas užduotis įvykdytų tinkamai.

Įsivaizduokite jauną vadybininką, kuris neseniai pradėjo dirbti pardavimo padalinyje. Kol kas jis atlieka paprastas užduotis, bendrauja su įprastus poreikius turinčiais klientais. Tačiau jei tikime tokio žmogaus pajėgumu, mes skatinsime jį imtis sudėtingesnių sandorių, kviesime į sudėtingesnius susitikimus, vadinasi, kursime vis naujas mokymosi situacijas, kuriose tas žmogus galės atsiskleisti ir panaudoti savo potencialą. Nekalbu apie tai, kada žmogus įstumiamas į jam nepažįstamą aplinką ir paliekamas vienas. Turiu omenyje tuos atvejus, kai šalia augti siekiančio žmogaus visada bus jį palaikyti, paremti ir nukreipti tinkama linkme galintis žmogus. Dažniausiai ši užduotis tenka organizacijose dirbantiems vadovams.

Kaip pasiekti potencialą? Vienas iš būdų, padedančių atsakyti į šį klausimą, – Johari Lango (Johari Window) modelis (žr. 3 pav.). 1953 metais psichologai Josephas Luftas ir Harry Inghamas tyrė, kaip žmonės suvokia save ir kaip save pateikia kitiems. Jų sukurtas modelis atskleidžia keturis įsisąmoninimo lygius, kitaip tariant, kiekvieno mūsų turimas asmenybės erdves. Jas tinkamai išnaudoję, galėsime pasiekti savo potencialą.

Esminis Johari Lango aspektas – mūsų įsisąmoninimas. Kuo daugiau sužinome apie save, tuo geriau valdome savo santykius su kitais ir galime keistis. Taip pat kuo labiau įsisąmoniname savo privalumus bei trūkumus, tuo labiau priartėjame prie savo neišnaudotų galimybių – potencialo.

	Žinoma man	Nežinoma man
Žinoma kitiems	ATVIROJI ERDVĖ Grįžtamasis ryšys Klausimai	AKLOJI ERDVĖ
Nežinoma kitiems	PASLĖPTOJI ERDVĖ	NEMATOMOJI ERDVĖ

3 pav. Johari Lango keturių įsisąmoninimo lygių modelis

Johari Lango modelis veikia mums bendraujant su kitais žmonėmis. Tam tikra prasme šis modelis atskleidžia ne tik tai, kas yra asmens potencialas, bet ir pateikia būdus, kaip šį potencialą pasiekti. Kad lengviau suprastume keturis Johari Lango modelyje apibrėžtus įsisąmoninimo lygius ir jų veikimo principus, į pagalbą pasitelksiu galimą vadovo ir darbuotojo koučingo pokalbį. Tarkime, kad jų pokalbio tikslas – atrasti galimybių, padėsiančių darbuotojui per artimiausią ketvirtį padidinti savo pardavimo rezultatus 15 procentų.

Jų pokalbis prasideda **atvirojoje erdvėje**, kurioje jie abu keičiasi nuomonėmis, aptaria galimus veiksmus, motyvaciją, esamus darbuotojo įgūdžius. Jei stebėtume tokį pokalbį iš šalies, galėtume sakyti, kad tai yra dviejų atvirai besikalbančių žmonių pašnekesys. Pats darbuotojas atvirai įvardija savo situaciją ir priima tai, ką jam sako vadovas. Čia nėra neatsakytų klausimų ar paslėptų dalykų.

Vėliau jie abu persikelia į darbuotojo **paslėptąją erdvę**. Šioje erdvėje sukaupti tie dalykai, kuriuos darbuotojas apie save žino, tačiau nėra linkęs leisti apie juos sužinoti kitiems. Pavyzdžiui, norėdamas padidinti savo pardavimus, darbuotojas supranta, kad turi didinti susitikimų su naujais klientais skaičių, tačiau jiems skambindamas jaučiasi nedrąsiai, nes negali užmegzti efektyvaus pirmojo kontakto. Jam atrodo, kad elgiasi kaip nepageidaujamas prekybos agentas. Galimai baimindamasis vadovo arba nenorėdamas būti atviras, jis neiškelia šios kliūties į paviršių.

Paslėptoji erdvė paprastai atsiveria, kai pašnekovas savo klausimais paskatina mus atsiverti ir garsiai įvardyti tai, ką anksčiau slėpėme. Taigi, vadovas vesdamas pokalbį turėtų stengtis suprasti ir padėti darbuotojui įsisąmoninti, kas jam kliudo pirmojo kontakto su klientu metu – užduoti jam mąstymą ir įsisąmoninimą skatinančius klausimus. Atsakinėdamas darbuotojas pats geriau suvokia, dėl ko kyla jo slepiamas nerimas. Supranta, kad jam būtina nerimą mažinti, nes jis trukdo siekti norimų rezultatų: Kas tau trukdo bendravime su klientais? Jei norėtum gerinti savo bendravimą su klientais, nuo ko pradėtum? Ką pirmiausia tau reikia keisti pateikiant pasiūlymus naujiems klientams? Žinoma, atsakymai į tokius klausimus neatsiranda iš karto. Abiem pašnekovams būtinas abipusis pasitikėjimas ir pagarba, kad jie galėtų atvirai kalbėtis apie jautrius dalykus. Atverdami savo paslėptą langą, mes labiausiai nerimaujame, kad dėl savo atvirumo galime sulaukti kokių nors neigiamų padarinių.

Aklojoje erdvėje viskas atvirkščiai – čia kaupiami tie dalykai, apie kuriuos mes patys nežinome, tačiau jie matomi kitiems. Grįžkime prie vadovo ir pardavimo vadybininko pokalbio. Toliau bendraudamas su darbuotoju vadovas įvardija keletą dalykų, kuriuos vakar pastebėjo, kai šis skambino naujiems klientams. Dabar vadovas turėtų teikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį. Vadovo nuomone, kontakto su klientu pradžioje darbuotojas pradeda pernelyg primygtinai siūlyti klientui įmonės paslaugas. Akivaizdu, kad darbuotojas pirmiausia turėtų pakviesti klientą susitikti ir tik vėliau pateikti jo poreikius atitinkantį pasiūlymą. Šis vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda darbuotojui pamatyti save tarsi iš šalies ir įvertinti savo veiksmų efektyvumą. Taip vadovas padeda darbuotojui atverti langą į akląją erdvę.

Jei šiame pokalbyje abiem pašnekovams pavyko atverti langus į darbuotojo paslėptąją ir akląją erdves, kas tuomet atsitinka su ketvirtąja **nematomąja erdve**, kuri nepažįstama nei pačiam darbuotojui, nei vadovui? Šioje erdvėje glūdi visi mūsų nežinomi ir dar neišmatuoti įgūdžiai, mintys,

būsimi pokyčiai. Ši erdvė – tarsi didelė skrynia, kurioje sudėtas mūsų potencialas. Tačiau šios skrynios užraktas labai sudėtingas. Šį užraktą visada lengviau atrakinti kai tą padaryti mums padeda kiti žmonės – kai jie įgalina mus ir padeda pašalinti vidines kliūtis.

Apibendrinant vadovo ir pardavimo darbuotojo pokalbį, reikia pasakyti, kad atrastas darbuotojo potencialas yra ne faktas, kad darbuotojas atsivėrė ar priėmė grįžtamąjį ryšį. Potencialas yra dar neišnaudota naujo suvokimo ir veiksmų, kurių darbuotojas imsis, galimybė. Pavyzdžiui, galbūt prieš pokalbį su klientu jis užsirašys, jo nuomone, gerą priežastį, kodėl klientas turėtų norėti su juo susitikti. Jei ne šis pokalbis su vadovu, galbūt darbuotojas nebūtų įsigilinęs, kaip geriausiai spręsti tokią problemą. Naują darbuotojo elgesį lydės ir naujos mintys. Pavyzdžiui, jis atsisakys ribojančios nuostatos ir pasitikės savimi, kaip garbingos įmonės atstovas. Šį potencialą darbuotojas pasiekė dėl to, kad pokalbio metu suvokė, jog jo slėptas nepasitikėjimas savimi ir kitos klaidos jam trukdė būti efektyviam.

Šie mano pateikti pavyzdžiai dar nėra visas koučingo pokalbis, jį sudaro kur kas daugiau technikų ir principų nei vien tik klausimai ir grįžtamasis ryšys. Apie tai kalbėsiu koučingo įgūdžius ir pokalbio valdymą aprašančiuose skyriuose. Šiuos pavyzdžius į pagalbą pasitelkiau, kad atskleisčiau, kas yra mūsų nepanaudotos galimybės, ir ko reikia, kad šį potencialą galėtume atverti.

Kliūtys

Savo potencialo nepanaudojame dėl daugelio priežasčių. Esu tikras, kad jums teko girdėti pasiteisinimų, kad negalima padaryti vieno ar kito darbo, nes trūksta resursų, idėjų, įgūdžių, noro, alternatyvų ir pan. Tikriausiai susidūrėte su tokiu atveju, kai grįžęs po mokymų darbuotojas tiesiog numojo ranka ir tepasakė, kad tai, ką jis girdėjo, nėra pritaikoma praktiškai. Nors jūs palaikėte tai pasiteisinimu, tačiau neturėjote laiko aptarti to, ko jis išmoko ir kokiose srityse galėtų tai panaudoti. Neabejoju, kad matydami savo darbuotojus aptarnaujančius klientus, jūs ne kartą pastebėjote jų daromas klaidas. Mėgindami apie tai pasikalbėti su darbuotoju neradote galimybių tas klaidas taisyti. Gali būti, kad jūsų kalba nukrypo į resursų trūkumą, laiko stoką ar į klientą, kuris pats kaltas, kad atėjo turėdamas problemą.

Dažnai girdžiu sakant: „aš jau viską moku“, „man ir taip gerai“, „ne man reikia tobulėti, tai jiems, kitiems, reikia mokytis“. Akivaizdu, kad kai kurios mūsų pačių mintys, kitaip tariant, nuostatos, mus pačius riboja. Neretai tai slopina mūsų iniciatyvą ar motyvaciją siekti ko nors daugiau, imtis sudėtingesnių užduočių.

Savo karjeros pradžioje nerimaudavau stovėdamas prieš naują auditoriją. „O jei nesusitvarkysiu? O jei man nepavyks?“ – tokios mintys sukosi galvoje ruošiantis mokymams. Ilgainiui sugebėjau atsikratyti šio nerimo, nes supratau, kad jis ir yra kliūtis, trukdanti man mokymų metu būti savimi, kurti santykį su dalyviais, dėstyti temą. Organizacijų ar įmonių darbuotojai, gavę naujų užduočių ar susidūrę su problemomis, taip pat turi panašių minčių. Darbuotojas, aptarnaujantis klientus, baiminasi pateikti klientui papildomų klausimų, nes nenori jo suerzinti. Derybas vedančiam vadybininkui stinga pasitikėjimo savimi, drąsos, nes jis nerimauja, kaip jo derybas įvertins oponentas ir vadovas.

Kol kas kalbėdamas apie mus ribojančias kliūtis daugiausia turėjau omenyje mūsų pačių nuostatas. Tačiau kliūtimi gali tapti ir neišplėtoti mūsų gebėjimai, įgūdžiai ar žinių trūkumas. Pavyzdžiui, gali būti, kad darbuotojas neturi reikiamos kompetencijos ar įgūdžių. Nors jo nuostatos ir požiūris yra adekvatūs, tačiau dar negalime skirti sudėtingesnių darbų, nes jam trūksta reikiamos patirties ar kompetencijos. Tokiu atveju kliūtis – žinių ir įgūdžių trūkumas. Todėl ugdymo iniciatyvas skatinanti organizacija turi rūpintis, kad darbuotojui būtų suteiktos reikiamos žinios ir išlavinti įgūdžiai.

Kaip pastebėjote, daugiausia kalbu apie vidines, psichologines kliūtis. Kita vertus, kliūtys gali būti ir išorinės. Nėra taip paprasta išvengti jų įtakos. Pavyzdžiui, kliūtimi gali būti netinkamos darbo sąlygos, organizacijos vidinė kultūra, struktūra ir kiti nuo konkrečių žmogaus asmeninių savybių nepriklausantys veiksniai.

Išgalės

Kai spręsdamas sunkų asmeninį klausimą žmogus atranda vidinių ar išorinių resursų, tai vadinama išgale. Pavyzdžiui, išgalėmis gali tapti drąsa, kurią atrandu paskutinę minutę žengdamas į susitikimą su svarbiu klientu, nors dar prieš akimirką nerimavau, mano vadovo parama, geras žodis, išsakytas per koučingo pokalbį. Išgalės – tai tokios pozityvios vidinės ar išorinės jėgos, kurios suteikia žmogui pagreitį augti ir tobulėti. Gera mintis, perskaityta knygoje, geras vadovo klausimas, skatinantis mąstyti ar ieškoti sprendimų, taip pat yra išgalės. Koučingas daugeliu atvejų remiasi tokių išgalių, stipriųjų pusių arba gerosios patirties paieška ir pritaikymu praktiškai. Vadovo klausimai, pateikti koučingo pokalbio pabaigoje, – „Kokia gera savo patirtimi gali pasinaudoti?“, „Kas tau padės tai įgyvendinti?“, „Kokias stipriąsias šio sprendimo puses matai?“, „Kokios mano ir kitų pagalbos tau reikia?“ – tiesioginis tiltas į mano anksčiau minėtas išgales.

Kaip matote, ne visada esame pajėgūs vieni tokias išgales atrasti. Dažnai mums reikia kito žmogaus, paskatinančio mūsų minčių srautą. Ir nesvarbu, ar tai bus mokytojas, vadovas, ar tiesiog geras draugas. „Jei nebūtum paklausęs, apie tai nebūčiau pagalvojęs“, – daugelis esame ką nors panašaus pasakę kitam žmogui.

Kaip veikia visi šie veiksniai? Jau išsiaiškinome, ką reiškia potencialas, kliūtys ir išgalės. Įvertinę šių kintamųjų poveikį, galime teigti, kad rezultatas, kurio siekiame (pardavimo rezultatas, kompetencijos augimas ar kitas tikslas), yra lygus iš potencialo atėmus kliūtis ir pridėjus išgales.

Rezultatas = Potencialas – Kliūtys + Išgalės

Galutinis ugdymo organizacijoje tikslas – teigiamas rezultato pokytis. Koučingą taikančio vadovo tikslas – padėti atskleisti darbuotojui savo potencialą, pašalinti vidines ir (ar) išorines kliūtis ir atrasti vidines ir (ar) išorines išgales. Vadovas siekia įtraukti darbuotoją į tobulėjimo procesą, vedantį prie teigiamo asmeninio pokyčio ir veiklos rezultato augimo.

Toliau pateikiu paprasto koučingo pokalbio pavyzdį. Toks pokalbis gali vykti tarp vadovo ir darbuotojo įmonėje, kur koučingo pokalbiai yra įprasta ir priimtina bendravimo forma.

Situacija: *vadovas pastebi darbuotojo susirūpinimą ir pakviečia tai aptarti. Pokalbio metu vadovas padeda darbuotojui atrasti efektyvių elgesio priemonių, padėsiančių jam geriau valdyti konfliktus su klientais.*

– Sveikas, Andriau.

– Sveiki, Arūnai.

– Vakar pastebėjau, kad teko aiškintis su keliais įsiaudrinusiais klientais… Ar yra kas nors, ką norėtum aptarti?

– Vakar šauniai padirbėjome, tačiau pasitaikė daug konfliktiškų klientų, jie mane tikrai išvargino.

– Papasakok daugiau.

– Na, man reikėtų šiokios tokios pagalbos…

– Minėjai, kad tave išvargino konfliktiški klientai…

– Taip, iš tiesų man nepavyko atsakyti į jų klausimus, nes jie buvo tikrai įsiutę, be to, nesugebėjau ir pats susivaldyti.

– Kokio rezultato tikėtumeis kitą kartą, kai susidursi su konfliktišku klientu?

– Jei taip atsitiktų, norėčiau, kad man pavyktų konfliktą išspręsti draugiškai…

– Ką turi galvoje, sakydamas „išspręsti draugiškai“?

– Na, norėčiau sugebėti nuraminti žmogų, padaryti taip, kad jis mažiau pyktų…

– Kaip suprantu, tu nori atrasti būdų, kaip galėtum geriau valdyti kilusius konfliktus? Nuo ko norėtum pradėti kalbėtis?

– Pirmiausia norėčiau pasikalbėti apie pirmą savo reakciją, kai kyla konfliktas…

– Gerai, kokios pagalbos tu tikiesi iš manęs?

– Na, galvoju, galbūt galėtumėte duoti man keletą patarimų, kaip elgtis konfliktų metu…

– Puiku, jei tik turėsiu ką patarti, aš tau pasakysiu, bet dabar paieškokime atsakymų kartu, gerai?

– Gerai.

– Taigi tu nori pasikalbėti apie savo pirminę reakciją į konfliktą… Papasakok, kaip įprastai elgiesi konfliktų su klientais metu…

– Aš žinau, kad neturiu iš karto reaguoti į kliento pretenzijas, turiu jį išklausyti ir tik tada ieškoti atsakymų. Tačiau realybėje man ne visada pasiseka nuslopinti reakcijas. Man atrodo, kad aš parodau savo pyktį… Pasakau: „Nesinervinkite, jūs ne vienas čia toks“ ir pan.

– Ir kaip tada reaguoja klientas?

– Klientas… Jis dar labiau užsiplieskia.

– Kaip manai, kas paskatina jo pyktį?

– Klientas pyksta dėl visokių dalykų…

– Ne, ne, aš kalbu apie tą momentą, kai klientas JAU kalba su tavimi. Kodėl, tavo manymu, jis pradeda pykti dar labiau?

– Nežinau… Galbūt aš jį pradedu raminti arba todėl, kad ir pats pradedu pykti…

– Supratau, vadinasi, tu sakai, kad klientas pradeda pykti dar labiau, kai tu jį bandai nuraminti ir galbūt dėl to, kad esi nekantrus kalbėdamas…

– Na, taip… Manau, kad taip.

– Gerai, o kaip norėtum, kad būtų?

– Aš nežinau… Manau, kad turiu reaguoti kaip nors kitaip…

– Kaip?

– Galbūt leisti jam labiau išsilieti, išsisakyti, palaukti, kol jis baigs šaukti.

– Kokie dar galimi variantai?

– Gal galiu pasakyti: „suprantu jus“… Parodyti savo supratimą…

– Gerai, kaip tai, ką sakai, padėtų tau sumažinti įtampą konfliktinėje situacijoje?

– Jei aš leisčiau klientui išsisakyti, parodyčiau, kad jį suprantu, pasistengčiau neprisiimti jo problemos ir padėčiau jam ieškoti sprendimo, tuomet, manau, konfliktas būtų švelnesnis…

– Puiku, ir aš elgčiausi panašiai… O ko tau reikėtų, kad galėtumei būtent taip elgtis?

– Manau, man reikėtų pasitreniruoti, atidžiau stebėti save pokalbių su kitais konfliktiškais klientais metu.

– Tad nuo ko pradėsi spręsti šia problemą?

– Bandysiu su klientu kalbėtis taip, kaip minėjau…

– Koks bus pirmas tavo žingsnis?

– Pirmiausia, jei sutiksiu supykusį klientą, leisiu jam išsikalbėti, paskatinsiu jį taip elgtis parodydamas, kad jį suprantu…

– Puiku, kas tau gali sutrukdyti tai padaryti?

– Na… Nebent aš pamiršiu savo nuostatą arba klientas pradės labai šaukti…

– Kaip gali to išvengti?

– Galėčiau užsirašyti konflikto valdymo žingsnius ir turėti tai visada po ranka…

– Puiku, kiek tau tai padės?

– Na, aš bent jau nepamiršiu ir visada su savimi turėsiu instrukciją.

– Gerai, tuomet linkiu tau sėkmės ir, jei norėsi pasikalbėti, kaip tau sekėsi, galėsime tai padaryti artimiausiu metu.

– Gerai, dėkui už pokalbį.
– Dėkui tau.

Kaip matyti pateiktame pavyzdyje, vadovas pakvietė darbuotoją aptarti galimus jo sunkumus su klientais. Darbuotojas savo ruožtu iškėlė pokalbio temą ir vadovo padedamas ieškojo, kaip galėtų pagerinti konfliktų valdymo įgūdžius. Vadovas jam nepatarė ir neprimetė savo nuomonės, o tik padėjo atrasti galimus sprendimus, tinkančius jam konkrečioje situacijoje. Taip pat vadovas pokalbio pabaigoje sužinojo, kokių naujų veiksmų darbuotojas imsis ir kaip juos įgyvendins.

Tai labai paprastas pokalbis, o darbinių temų, kurios gali būti aptariamos koučingo užsiėmimuose, yra daugybė. Svarbu tai, kad vadovai gebėtų įžvelgti koučingo galimybes, o organizacija padėtų šiam metodui įsitvirtinti kaip vienai mokymosi iniciatyvų. Kitame skyriuje aptarsiu, kaip tai padaryti.

KLAUSIMAI SAVIUGDAI

- Kaip koučingą apibrėžtumėte jūs?
- Kaip savo darbuotojams paaiškintumėte koučingo veikimo principus?
- Kaip koučingas gali padėti tobulėti jums ir jūsų darbuotojams?

2.
Koučingas organizacijoje

Kiek esame pasiruošę koučingui?

Šiame skyriuje
- Kuo ypatingas koučingas organizacijoje?
- Kokie darbuotojai gali gauti daugiausiai naudos iš koučingo?
- Ko reikia, kad vadovai gebėtų taikyti koučingą?
- Kaip organizacijoje sukurti koučingo kultūrą?

Ši knyga pateikia patarimus vadovams, kaip jie galėtų taikyti koučingą praktiškai. Reikia įvertinti ir tą faktą, kad vadovai su savo darbuotojais dirba organizacijoje – kur kas platesnėje struktūroje nei jų padalinys. Vadovai ir darbuotojai yra įtakojami įvairių organizacinių veiksnių, tokių, kaip organizacijos kultūra, struktūra, personalo valdymo politika ir pan. Visi šie faktoriai sąlygoja vadovų ir darbuotojų santykius ir daro įtaką jų tarpusavio bendravimui, o tai veikia bet kokias vadovų iniciatyvas ugdant savo darbuotojus.

Tad prieš teikdamas vadovams praktinius patarimus kaip konkrečiai taikyti koučingą savo veikloje, noriu supažindinti skaitytoją su tomis galimybėmis ir pavojais, kurie slypi organizacijoje ir daro įtaką koučingo plėtrai. Net jei atskiri vadovai entuziastingai taikys koučingą savo veikloje, tačiau organizacijos aplinka tam nebus palanki, šios iniciatyvos taip ir liks pavienės arba visai užges. Gilesnis organizacijos faktorių pažinimas leis vadovams aktyviau ir, svarbiausia, drąsiau, taikyti koučingą savo darbe.

Kodėl organizacijos renkasi koučingą?

Nepaisydamos galimų sunkumų, šiuolaikinės organizacijos renkasi koučingą ir investuoja į jo plėtrą. Pasak tyrimų (CIPD, 2007; Anderson et al., 2009; Longenecker, 2010), koučingas organizacijose yra veiksmingas tada, kai:

– verslo aplinka greitai kinta;
– keičiasi organizacinė įmonės struktūra;
– organizacijoje atsiranda naujos mokymosi iniciatyvos ir nauji tobulėjimo poreikiai.

Greitai besikeičianti verslo aplinka. Organizacijose vykstantys pokyčiai reikalauja greitos darbuotojų adaptacijos. Tai, kas veikė vakar, nebeveikia šiandien. Keičiasi ne tik materialūs, bet ir žmogiškieji veiksniai. Ne vienam darbuotojui atliekant įprastas funkcijas dabar tenka jas plėsti, meistriškai įvaldyti naujus įgūdžius, lavinti kompetencijas. Pavyzdžiui, klientų aptarnavimo srities personalas jau neatlieka tik reaktyvaus aptarnavimo, jiems keliami aktyvaus pardavimo tikslai. Dar vakar tik reagavome į klientų užklausas, o šiandien jau patys turime jų ieškoti, rodyti iniciatyvą. Daugybės verslo sektorių paslaugos vienodėja, todėl įmonės pradeda vis daugiau kreipti dėmesio į santykio su klientais stiprinimą. Šio santykio kokybė priklauso ne tik nuo rinkodaros sprendimų, tačiau ir nuo to, kaip su klientais bendrauja konkretūs organizacijos darbuotojai. Todėl koučingas tokiais atvejais veikia ir kaip būdas padėti darbuotojams rasti geriausias darbo strategijas, ir kaip būdas suteikti pokyčiams pagreičio, ir kaip amortizatorius, leidžiantis prisitaikyti prie pokyčio. Pavyzdžiui, ugdant klientų aptarnavimo padalinio komandą, daug dėmesio bus skiriama ne tik naujų įgūdžių lavinimui. Koučingas padės harmonizuoti įvairias žmonių reakcijas, prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, mažins nerimą, gerins savijautą darbo vietoje.

Organizacinė struktūra. Organizacinės struktūros tampa vis plokštesnės, vadovai įgauna daugiau vaidmenų, atsiranda daugiau savireguliacijos ir tam tikro neapibrėžtumo. Naujai paskirti darbuotojai ar vadovai turi greitai susiorientuoti visai nepažįstamoje aplinkoje, kurioje jų funkcijų ribos dažnai tampa nematomos. Pavyzdžiui, šiuolaikinių organizacijų vadovai nebeatlieka vien tik jiems įprastų vadybinių darbų, tokių, kaip procesų kontrolė ar planavimas. Jiems tenka vis daugiau dėmesio skirti savo darbuotojams, išmokti paskirstyti darbus, telkti komandines pajėgas ir ugdyti individualų potencialą. Mokymuose dalyvaujantys vadovai nuolat teigia, kad ne mažiau kaip 60 proc. savo laiko jie norėtų skirti tiesioginiam darbui su savo komanda. Tad koučingas gali tapti vienu pagrindinių įrankių, padedančių vadovams realizuoti šiuos tikslus. Ilgainiui vadovai pradeda koučingą naudoti ne tik kaip metodą, koučingas tampa jų darbo stiliumi.

Naujos mokymosi iniciatyvos organizacijose. Viena stambi įmonė kreipėsi prašydama išmokyti jų telerinkodaros darbuotojus aktyvių pardavimo įgūdžių. Sužinojau, kad šie darbuotojai yra lankę daugelį mokymų ir kursų, todėl jie nebesitiki išgirsti ką nors naujo. Todėl apsvarstę galimus geriausius variantus nutarėme, kad koučingas jų darbo vietoje bus pati geriausia praktika, nes jie mokysis iš savo tiesioginės patirties. Nagrinėdami realias bendravimo su klientais situacijas, jas aptardami ir kurdami naujus elgesio modelius tikėjomės pasiekti kur kas geresnių asmeninių pardavimo rezultatų.

Viena įdomi 2008 m. Jungtinėje Karalystėje atlikta studija parodė, kad organizacijos nebepasikliauja vien tik tradiciniais mokymais ir yra linkusios ieškoti naujų mokymo formų. Tyrimas atskleidė, kad įmonės nuo 2000 m. koučingo praktikų apimtis kasmet didino 60–70 proc. (CIPD, 2008). Kitas tyrimas, kuriame dalyvavo 500 respondentų, parodė, kad didžiajai daugumai jų reikalinga individuali pagalba ir parama besimokant savo organizacijose (NHS Modernisation Agency Leadership Centre, 2005). Tai rodo, kad šiandien organizacijoms reikia siūlyti tokias mokymosi galimybes, kurios atitiktų individualius darbuotojų tobulėjimo poreikius. Būtent toks ir yra koučingas, nes jis nukreiptas į individualius žmogaus tobulėjimo poreikius.

Kitas svarbus dalykas, kurio siekia organizacijos, yra mokymų tęstinumas ir žinių integracija į praktiką. Greičiausiai nerasime gerų mokymų lyderiams, patyrusiems pardavimo vadybininkams ar projektų vadovams, į kuriuos, kaip atskiras užsiėmimas, nebūtų integruotas koučingas. Mokymuose koučingas tarsi atlieka tarpininko vaidmenį tarp to, ką mokymų dalyviai gauna auditorijoje, ir to, ką po mokymų jie naudoja praktiškai.

Organizacijos laužo galvas, kaip mažiausiomis išlaidomis mokymąsi paversti nuolatine savireguliuojamąja praktika. Koučingo prielaidos teigia, kad žmogus turi potencialą ir gebėjimų. Praktika rodo, kad koučingas skatina ilgalaikį mokymąsi. O svarbiausia, kad atsakomybė mokytis gula ant pačių ugdomųjų pečių. Patys sau keldami tobulėjimo tikslus ir ieškodami galimybių juos įgyvendinti darbuotojai mokosi niekieno neverčiami.

Koučingas yra mokymosi forma, kurią praktikuojant daugiausia dirbama su tiesiogine asmens patirtimi, vadinasi, ir su realiomis darbinėmis situacijomis. Tokio turinio mokymų sunku tikėtis iš atvirų seminarų, nes jų mokomosios situacijos yra apibendrintos, pritaikytos daugumos poreikiams ir dažnai tik hipotetinės.

Mokymų patirtis rodo, kad organizacijų darbuotojams patinka koučingas. Aš ir pats dar nesu sutikęs nė vieno darbuotojo, kuris neigiamai tą vertintų. Jie mielai mokosi savo darbo vietoje, panaudodami savo tiesioginę patirtį. Tai labai aiški žinutė vadovams – jūsų darbuotojai nori tokio pobūdžio bendravimo. Jiems reikalingas individualus dėmesys, parama ir pagalba, ypač pokyčių metu.

Kada taikomas koučingas?

Dažniausiai koučingas organizacijoje taikomas norint padėti darbuotojui keisti elgesį, darbo įpročius, padėti lavinti savo nuostatas. Tarkime, jeigu darbuotojas nesutaria su savo komanda, kitais kolegomis, gali būti, kad jam reikia tobulinti savo elgesį su kitais žmonėmis bei lavinti tas nuostatas, kurios leis jam labiau priimti kitokias nuomones.

Koučingas veiksmingas, kai siekiama sustiprinti darbuotojo asmeninio efektyvumo kompetencijas, sprendimų priėmimo gebėjimus. Tai gali iliustruoti situacijos, kuriose darbuotojas stokoja pasitikėjimo savimi, pavyzdžiui, viešas kalbėjimas, tam tikrų bendravimo įgūdžių reikalaujantis derybų ar pardavimo santykio valdymas. Gali būti, kad darbuotojui reikia pagalbos apsisprendžiant, kokius darbo metodus naudoti, kaip rasti geriausius sprendimus atliekant įvairias užduotis.

Koučingas veiksmingas, kai siekiama paskatinti darbuotoją, kad jis rodytų daugiau iniciatyvos, jaustųsi motyvuotas siekti geresnių veiklos rezultatų. Pavyzdžiui, pokalbio tema gali būti pardavimo rezultatų gerinimas, vadovaujamos komandos efektyvumas ar kt.

Toliau aptariu tuos organizacijų poreikius, kuriems atliepia koučingas.

– Talentų trūkumas.
– Nuolatinis įgūdžių tobulinimas.
– Siekis greitai keisti elgesį.
– Darbo pobūdžio pasikeitimas.
– Jaunųjų lyderių ugdymas.
– Techninių ekspertų ugdymas.
– Sprendimų priėmimas.
– Savarankiškumo ugdymas.
– Problemų sprendimas.

Talentų trūkumas. Jei organizacijoje trūksta aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos specialistų, verta skaičiuoti, ar geriau samdyti brangiai mokamus profesionalus, ar ugdyti savus darbuotojus. Šiuo atveju gali būti taikomas koučingas, kuriuo būtų siekiama padėti augti esamiems darbuotojams. Tai gali būti ypač aktualu mažoms ir vidutinio dydžio organizacijoms, kurių darbuotojai patiria mažiau formalaus mokymo.

Nuolatinis įgūdžių tobulinimas. Reta įmonė, siekdama, kad jos darbuotojai nuolat tobulintų savo įgūdžius, gali sau leisti juos siųsti į brangius mokymus keletą kartų per metus. Tokiu atveju vadovai tradicinius mokymus gali pakeisti koučingu. Dar svarbiau tai, kad ne visuose mokymuose įmanoma aptarti kasdien kylančias darbines situacijas ar atvejus. O vadovas, visada esantis šalia savo darbuotojo, gali kur kas geriau įžvelgti progas mokytis. Taip naudojama tiesioginė darbuotojo patirtis, iš kurios jis mokosi.

Greitas elgesio pokytis. Ką kitą kartą darysi kitaip? Toks klausimas skatina darbuotojus galvoti apie pokytį – kitokį elgesį, ar tai būtų bendravimo su klientu aspektai, ar kitokio pobūdžio kompetencijos. Paskatinę žmogų apmąstyti savo patirtį ir modeliuoti situacijas kitaip, vadovai gali tikėtis paveikti savo darbuotojų elgesį. Toks paskatinimas veikia kur kas efektyviau nei tiesioginis paliepimas, nes darbuotojas gauna progą pats pasirinkti.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.