MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ALINA KALINIENĖ

KOMANDOS LYDERIO IR KOUČINGO SPECIALISTO BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS KOUČINGO PROCESE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. Dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS
2021

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS 2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 3
LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PRIEDŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
1. KOUČINGO SAMPRATA, TIKSLAI IR GALIMYBĖS 9
1.1 Koučingo istorija 9
1.2 Koučingo samprata 10
1.3 Koučingo tikslai ir uždaviniai 13
1.4 Koučingo technikos 17
2. KOUČINGO TAIKYMAS VERSLO KOMANDŲ UGDYMUI 21
2.1 Komanda ir komandinio darbo svarba organizacijoje 21
2.2 Komandos efektyvumas 24
2.3 Koučingo taikymas versle 27
2.4 Komandos koučingas ir jo principai 32
2.5 Komandos koučingo technikos 36
3. LYDERIO VAIDMENS KOMANDOS KOUČINGE BEI JO BENDRADARBIAVIMO SU KOUČINGO SPECIALISTU TYRIMO METODOLOGIJA 44
3.1 Tyrimo metodika 44
3.2 Tyrimo imties charakteristikos 47
3.3 Tyrimo validumas 48
4. TYRIMO REZULTATAI 52
4.1 Grupinės diskusijos (fokus grupės) tyrimo rezultatų analizė 52
4.2 Ekspertų interviu tyrimo rezultatų analizė 57
4.3 Tyrimo rezultatų aptarimas 65
IŠVADOS 69
REKOMENDACIJOS 71
SANTRAUKA 72
SUMMARY 73
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 74
PRIEDAI 80

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

VLKK – Valstybinė lietuvių kalbos komisija

ICF – ang. International Coaching Federation, liet. – Tarptautinė koučingo federacija

ACC – ang. Associate Certified Coach, liet. – Asocijuotas atestuotas koučeris

PCC – ang. Professional Certified Coach, liet. – Profesionalus atestuotas koučeris

MCC – ang. Master Certified Coach, liet. – Atestuotas koučeris-meistras, aukščiausias ICF koučingo specialisto sertifikacijos lygmuo

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Koučingo fokusas

2 pav. Komandos vystymo matrica

3 pav. Komandos koučingo konceptas

4 pav. 5 efektyvios komandos disciplinos

5 pav. Efektyvios komandos koučingo modelis pagal Carr ir Peters

6 pav. Koučingo santykių temos

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai

2 Lentelė. Pagrindiniai koučingo klausimai Lietuvoje

3 Lentelė. Populiariausi koučingo modeliai Europoje, JK ir Baltijos šalyse

4 Lentelė. Lietuvoje taikomi koučingo modeliai procentais

5 Lentelė. GROW modelis

6 Lentelė. CLEAR modelis

7 Lentelė. Grupės augimo modelių palyginimas

8 Lentelė. Komandos efektyvumo kriterijai

9 Lentelė. Hackman ir Wageman teorijos apibendrinimas

10 Lentelė. Kokiais atvejais taikomas koučingas versle

11 Lentelė. Koučingo diegimo organizacijoje žingsniai

12 Lentelė. GROUP modelis

13 Lentelė. CID-CLEAR modelis

14 Lentelė. Grupinės diskusijos (fokus grupės) klausimai

15 Lentelė. Interviu klausimai

16 Lentelė. Grupinės diskusijos (fokus grupės) imties charakteristika

17 Lentelė. Ekspertų charakteristika

18 Lentelė. Konceptualus kritinių sėkmės veiksnių pagrindas įgyvendinant komandos koučingą organizacijose

19 Lentelė. Fokus grupės tyrimo rezultatų apibendrinimas: Komandos lyderio iššūkiai procese bei bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu

20 Lentelė. Ekspertų interviu tyrimo rezultatų apibendrinimas: Komandos lyderio iššūkiai procese bei bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu

21 Lentelė. Fokus grupės bei ekspertų interviu tyrimo rezultatai

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Fokus grupės protokolas

2 priedas. Eksperto Nr. 1 interviu protokolas

3 priedas. Eksperto Nr. 2 interviu protokolas

4 priedas. Eksperto Nr. 3 interviu protokolas

5 priedas. Eksperto Nr. 4 interviu protokolas

6 priedas. Eksperto Nr. 5 interviu protokolas

7 priedas. Eksperto Nr. 6 interviu protokolas

8 priedas. Eksperto Nr. 7 interviu protokolas

9 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

ĮVADAS

Pasak S.W.J. Kozlowski ir D. R. Ilgen (2006, 01) – žmonijos istorija, tai istorija žmonių, dirbančių grupėse, kurie kartu tyrinėja ir užkariauja. Vis dėl to moderni darbo koncepcija, anot S.W.J. Kozlowski ir D. R. Ilgen (2006, 01), didelėse organizacijose iš esmės orientuota į darbą, kaip į atskirų darbų kolekciją. Tačiau dinamiškai keičiantis verslo pasauliui atsiranda poreikis orientuotis ir į komandas. Vis dažniau vadovams tenka vadovauti komandoms, sudarytoms iš skirtingų tautybių, amžiaus žmonių, kas ne visada yra patogu ir paprasta. Tačiau globalizacija diktuoja savo taisykles ir vadovams tenka ieškoti naujų būdų ir sprendimų kaip suburti darbuotojų grupę bendram tikslui. Reikalingas naujas požiūris ir nauji žmogiškųjų išteklių valdymo metodai, kadangi verslo pasaulis verčia ieškoti efektyviausių vadovavimo strategijų čia ir dabar. Tapo ypač svarbu kaip greitai komandos sugebės prisitaikyti prie rinkos ar darbo sąlygų pokyčių, kaip sugebės efektyviai dirbti pandemijos metu. 2020 m. COVID-19 pandemija parodė visą komandinio darbo ir greitos komandos reakcijos svarbą. „Komanda yra vienas iš pagrindinių sėkmingai veikiančios organizacijos komponentų. Tai patvirtina 82% įmonių, turinčių ne mažiau kaip 100 darbuotojų“ (Gordon, 1992, cituojama Cohen & Bailey, 1997, p. 239). „Taip pat organizacijoms svarbu, kad komanda galėtų greitai reaguoti į besikeičiančias globalias ir ekonomines sąlygas“ (Kozlowski ir Ilgen, 2006). Visi šitie faktoriai reikalauja įrankių, kurie padeda šiuolaikinei organizacijai formuoti ir ugdyti efektyviai veikiančias komandas. Pasak M. Ebbeck ir C. Lian (2018, 125), kai įmonės darbuotojai patiria organizacinius pokyčius, komandos lyderio vaidmuo ir atsakomybė yra ne tik nukreipti organizaciją į priekį, bet ir paskatinti organizacijos žmones priimti pokyčius teigiamai. Komandos lyderio vaidmuo yra be galo svarbus siekiant komandos efektyvumo sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje. Vienas iš būdų padėti lyderiui bei jo komandai yra koučingas.

Koučingo (angl. coaching) įrankiai plačiai naudojami užsienio šalių įmonėse. Komandos ar organizacijos lyderiams yra įprasta turėti savo koučingo specialistą, kuris padeda rasti geriausius sprendimus bei atskleisti savo ir komandos narių potencialą. Lietuvoje dažnai lyderiai yra apmokomi taikyti koučingo technikas savo darbe, dirbant individualiai su savo darbuotojais, tačiau rečiau kalbama apie koučingo metodo taikymą visai komandai. Šiame darbe apžvelgsiu komandos koučingą (angl. team coaching) ir kaip jis gali padėti lyderiams ir jų komandoms siekti efektyvumo bei rezultatų.

Verslo aplinkoje konkurencija auga, o darbuotojų lojalumas įmonei silpnėja, todėl tampa labai svarbu suburti stiprią, kompetentingą ir lojalią darbuotojų komandą. Įvertinant tai, kad lyderio vaidmuo sprendžiant komandos formavimo, bendradarbiavimo ir bendro tikslo siekimo klausimus yra esminis, todėl šiame darbe bus plačiau nagrinėjami komandos lyderio iššūkiai bei rolė komandos koučingo procese. Taip pat bus išnagrinėti koučingo bei komandos koučingo procesai, siekiant aiškiai apibrėžti

šių įrankių skirtumus nuo kitų komandos bei darbuotojų ugdymo priemonių, kurios taikomos organizacijose.

Koučingo originalus pavadinimas anglų kalba yra *Coaching*. Lietuvoje dažnai vartojamas pavadinimas *koučingas*, tačiau Valstybinė lietuvių kalbos komisija (VLKK) rekomenduoja naudoti sekančius lietuviškus atitikmenis – ugdomasis vadovavimas, konsultuojamasis ugdymas, lavyba. Atitinkamai tuo užsiimantis darbuotojas – vadovas ugdytojas, koučingo specialistas, lavybininkas. („Kuo keičiamas kaučingas (koučingas) (angl. coaching)?“ 2019). Lietuvoje tarp ugdančiųjų vadovų bei spaudoje dažniau vartojami terminai: koučingas bei koučeris ar koučingo specialistas, kadangi šis terminas yra plačiai naudojamas pasaulyje ir nėra verčiamas į skirtingas kalbas, bei geriau apibrėžia koučingo paslaugą. ICF (International coaching federation) atstovai kreipėsi į VLKK su prašymu peržiūrėti koučingo termino vertimą, tačiau pakeitimų šiai dienai nėra. Šiame darbe naudosiu terminus koučingas ir koučingo specialistas. Terminas „ugdomasis vadovavimas“ tiksliai neapibūdina koučingo proceso ir gali sukelti klaidingus lūkesčius procesui. Koučingas nėra vadovavimas ir komandos koučingo procese šios funkcijos iš komandos lyderio jis neturi perimti. Šiame darbe plačiau aprašoma koučingo bei komandos koučingo sampratą, proceso tikslai bei metodai.

Darbo aktualumas: A. Bortnikui išnagrinėjus koučingo paplitimą paslaugų organizacijose nustatyta, kad koučingas Lietuvos organizacijoms yra mažai žinomas ir taikomas, tačiau užsienio valstybių šiuolaikinėse organizacijose šis metodas taikomas vis dažniau. Yra poreikis atlikti koučingo bei komandos koučingo detalesnę analizę, siekiant platesnio jo panaudojimo verslo pasaulyje. „Atlikta mokslinė analizė parodė, kad Lietuvoje konsultuojamojo ugdymo (koučingo) metodas ir jo taikymo galimybės paslaugų sferoje santykinai mažai nagrinėtos, o tai lemia tokių tyrimų poreikį bei būtinumą, kadangi paslaugas teikiantys subjektai turi ypatingą santykį su klientais.“ (Bortnikas 2016, 25)

„Koučingas vis dar yra palyginti nauja sritis Latvijoje ir Lietuvoje. Pasaulinis koučingo tyrimas 2008/2009 apibrėžė kiekvienos Europos šalies situaciją. Remiantis apklausa, koučingas Latvijoje buvo pradiniame etape, o koučingas Lietuvoje perėjime nuo įvedimo iki augimo. Remiantis atsakymų apžvalga buvo teigiama, kad Latvijoje ir Lietuvoje žmonės nevisiškai supranta koučingo esmę ir yra linkę supainioti koučingą su konsultavimu.“ (Rosha ir Lace 2016, 4)

Tyrimo objektas: Komandos koučingas bei komandos lyderio ir koučingo specialisto bendradarbiavimas komandos koučingo procese.

Tyrimo problema: Komandos koučingas yra mažai ištirtas, bet sparčiai populiarėjantis komandos ugdymo metodas. Komandos ugdymas bei jos efektyvumas yra viena iš komandos lyderio užduočių, tačiau šiame procese aktyvų vaidmenį atlieka ir koučingo specialistas. Svarbu suprasti su

kokiais iššūkiais procese susiduria komandos lyderis bei kokie veiksniai padeda ar trukdo komandos lyderio bei koučingo specialisto efektyviam bendradarbiavimui komandos koučingo procese.

Darbo tikslas: Nustatyti komandos lyderio ir koučingo specialisto sėkmingo bendradarbiavimo veiksnius komandos koučingo procese.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti koučingo tikslus, metodus ir įrankius;
2. Ištirti komandos efektyvumo rodiklius;
3. Ištirti komandos lyderio iššūkius komandos koučingo procese;
4. Nustatyti veiksnius, padedančius komandos lyderio bei koučingo specialisto bendradarbiavimui komandos koučingo procese.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė;
2. Fokus grupės interviu;
3. Ekspertų interviu;
4. Turinio analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės dalys, išvados, literatūros sąrašas bei priedai. Pirma dalis apžvelgia koučingo sampratą, tikslus bei pritaikymo galimybes. Trumpai aptariama koučingo istorija, apibrėžiami koučingo tikslai bei uždaviniai. Taip pat apžvelgiamos koučingo technikos ir jų populiarumas Lietuvoje. Antra dalis nagrinėja komandas organizacijose bei komandos koučingo metodų taikymą komandos efektyvumui didinti bei komandos ugdymui. Taip pat aprašomi komandos koučingo principai bei technikos. Trečia dalis skirta tyrimo metodikai bei analizei. Tyrimas nagrinėja komandos koučingo specialisto bei komandos lyderio bendradarbiavimą komandos koučingo procese bei veiksnius, padedančius ir trukdančius sklandžiam bendradarbiavimui. Tyrimo rezultatai aptariami ketvirtame skyriuje.

Darbą sudaro 80 lapų, 9 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 60 šaltinių, iš jų 48 anglų kalba.

1. KOUČINGO SAMPRATA, TIKSLAI IR GALIMYBĖS

1.1 Koučingo istorija

Siekiant išsamiau ištirti komandos koučingo procesą, svarbu aptarti koučingo istoriją bei šio metodo ištakas. Koučingo istorija prasideda Šiaurės Amerikoje, kur jis atsirado kaip organizacinio ir asmeninio tobulėjimo įrankis. Koučingo pradininku užsienio literatūroje yra dažnai vadinamas Tim Galway.

Tim Galway yra teniso treneris ir koučingo specialistas. Tim Galway (1986, 74-76) treniruodamas tenisininkus pastebėjo, kad auklėtiniai mėgavosi didesne sėkme, kai mokoma išmokti, nei tada, kai mokoma išmokti mušti kamuolius per tinklus. Taip pat nuraminus savo protą žaidimo metu ir išjungus vidinius dialogus, pasiekiami geresni rezultatai (Galway 1986, 118-119). Jis suprato, kad sunkiausias varžovas yra žaidėjo viduje, o ne priešininkas kitoje tinklo pusėje. Tim Galway savo knygoje pavadinimu „Vidinis teniso žaidimas“ (angl. The Inner game of tennis) aprašė savo mokymų metodą ir sulaukė didelio skaitytojų susidomėjimo. T. Galway teigimu (1986, 18-19), mumyse yra dvi asmenybės: aš pirmas ir aš antras. „Aš pirmas“ yra mūsų treneris, kuris akcentuoja daromas klaidas, kritikuodamas mūsų elgesį ir „aš antras“, kuris yra mokinys ir nori išmokti. T. Galway akcentuoja (1986, 116-117), kad siekiant geriausio rezultato reikia nuraminti savo vidinį kritiką. Vėliau savo teoriją Tim Galway pritaikė ir verslo pasaulyje.

Koučingas yra pakankamai naujas metodas, atsiradęs sporto pasaulyje, tačiau stebint jo rezultatus ir teigiamą poveikį, koučingas per trumpą laiką buvo adaptuotas ir verslo pasaulyje, ugdant darbuotojus, lyderius bei komandas.

Pasak Boysen-Rotelli (2020, 27), pirmos kelios koučingo mokyklos pradėjo mokyti studentus devintajame dešimtmetyje. Šios mokyklos buvo privačios, pelno siekiančios organizacijos, kurios buvo priverstos sugalvoti savo mokymo programas, sukurdamos dar neišbandytas ir daugeliu atvejų ne itin kokybiškas programas. Kadangi koučingas buvo nauja disciplina, todėl ir vienos standartizuotos programos nebuvo. Atsiradus skirtingoms mokymų programoms, atsidaro poreikis atlikti esamų programų analizę ir apibrėžti koučingo bruožus bei kriterijus.

„Bennett (2006) apžvelgė atitinkamą literatūrą ir apibendrino kriterijus, leidžiančius apibrėžti koučingą, kaip profesiją. Vienas iš kriterijų – identifikuojami įgūdžiai, kurie yra plačiai pripažinti kaip reikalingi kvalifikuotam ugdomajam vadovavimui atlikti. Be to reikalingos visuotinai pripažintos kompetencijos ir priemonės įvertinti koučingo specialisto kompetenciją. Kiti kriterijai apima etikos kodeksą, nuopelnų įvertinimą (patvirtinimą) ir paslaugų savireguliavimą.“ (Boysen-Rotelli 2020, 28).

Vėliau kriterijai buvo oficialiai apibrėžti ir patvirtinti tokių organizacijų kaip ICF (angl. International Coaching Federation). „Profesionalus treneris Thomasas Leonardas 1995 m. įkūrė Tarptautinę Profesionalų Federaciją (ICF - International Coaching Federation) kaip ne pelno organizaciją, skirtą kolegoms treneriams, kad palaikytų vienas kitą ir augintų profesiją.“ („History of ICF“ 2021)

„1999 m. ICF portfelio komitetas sukūrė 11 profesionalių kompetencijų koučingo specialistams. Turėdamas šias kompetencijas, ICF siekė padėti geriau suprasti ugdantįjį vadovavimą ir koučingo įgūdžius.“ (Hamurcu 2018, 36).

Pasak O. Kietavičienės (2011, 61), pastaraisiais dešimtmečiais Lietuvoje plačiai aptariamas koučingo metodas suteikia galimybę formuoti tikslingą komandinį darbą, ugdyti savarankišką asmenybę, galinčią įgyvendinti savo potencialias galimybes, gebančią priimti sprendimus, prognozuoti bei atsakyti už galimas pasekmes. Galima teigti, kad koučingo disciplina yra pakankamai nauja, tačiau per trumpą laiką tapo plačiai naudojama visame pasaulyje. Toliau detaliau aprašoma koučingo samprata bei koučingo skirtumai nuo kitų disciplinų, kurios iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti panašios ir dažnai maišomos su koučingu. Siekiant geriau ištirti komandos koučingo procesą, jo tikslus bei komandos lyderio vaidmenį jame, svarbu atskirti koučingą bei komandos koučingą nuo kitų disciplinų, kurios naudojamos versle personalo, lyderių ar komandų ugdymui.

1.2 Koučingo samprata

McAdam (2005, 5) koučingą apibrėžia kaip „procesą, kurio metu koučingo specialistas dirba su dalyviu (klientu) naudodamas tinkamus klausymo ir klausinėjimo įgūdžius, siekdamas suteikti jam galimybę peržiūrėti ir prisiimti atsakomybę už sprendimus tų problemų, kurias jie trokšta išspręsti“. Lietuvoje dažnai vartojamas žodis *koučingas* (angl. coaching) kilęs iš visiems gerai žinomo žodžio „treneris“ (angl. coach). Šis žodis dažnai naudojamas sporte, kur trenerio rolė yra itin svarbi. Jis veda komandas ar atskirus atletus link pergalės ir asmeninių ar pasaulio rekordų. Tačiau sporto treneris ir koučingo specialistas vis tik nėra tas pats. Koučingas geriausiai suprantamas kaip priemonė, padedanti kitiems išsamiai ištirti rūpimą klausimą ir atrasti sprendimą patiems. Jis atrakina žmogaus potencialą siekiant geriausio savo veikloje. Koučingo specialistas nenurodo klientui kelio, bet klausimais ir įžvalgomis padeda klientui pačiam jį atrasti. Taip pat koučingo technikos padeda identifikuoti žmogaus vertybes, įsitikinimus ir nuostatas, taip pat padeda atsisakyti žalingų įsitikinimų, neleidžiančių pasiekti norimo tikslo. Koučingas yra vienas iš lyderių įrankių, leidžiančių įgalinti ir motyvuoti darbuotojus, taip pat padeda spręsti sudėtingas situacijas.

Lietuvoje koučingas plačiai aprašytas Tomo Misiukonio ir Doc. Dr. Aistės Dromantaitės publikacijose.

Tomas Misiukonis (Misiukonis 2020, 16) koučingą apibrėžia kaip tobulėjimo būdą, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų. Taigi pats koučingas nesuteikia žmogui instrukcijų, bet padeda pačiam žmogui atrasti teisingus sprendimus.

Užsienio literatūroje koučingas apibrėžiamas taip:

„Koučingas yra procesas, įgalinantis žmones veikti ir siekti savo tikslų, kurie yra labiausiai suderinami ir tinkami jiems asmeniškai. To pasiekiama per dialogą, kuris padeda klientams pamatyti naujas perspektyvas ir aiškiau suprasti savo mintis, emocijas ir veiksmus, taip pat ir aplinkinius žmones ir situacijas.“ (Wilson 2011, 7).

„Koučingas yra menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam“ (Downey 2008, 34).

„Koučingas yra kryptingas įgūdžių taikymas veiklos tobulinimui, atsižvelgiant į asmens ir jo organizacijos darbą, teikiant tvirtą paramą. Koučingo procesas turėtų padėti klientui mokytis ir asmeniškai tobulėti bei auginti savo potencialą. Šie bendradarbiavimo santykiai bus trumpalaikiai ir orientuoti į praktiką, bei pasižymės stipriu grįžtamuoju ryšiu bei naujo tinkamo elgesio modeliu.“ (Hawkins 2013, 29).

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad vieningo visuotinai priimtino koučingo apibrėžimo nėra, tačiau visi sutinka, kad koučingas padeda žmogui geriau pažinti save bei atrasti savyje resursus savo tikslams pasiekti. Šis mokslas glaudžiai susijęs su psichoterapija, tad koks yra skirtumas tarp koučingo ir psichoterapijos?

Pasak T. Masiukonio (2016, 22) psichoterapijos ir koučingo turinys yra panašus, kadangi ir psichoterapija ir koučingas nagrinėja ir dirba su žmogaus vidiniu pasauliu, jo jausmais ir siekiais. Taip pat ir naudojama technika psichoterapijoje bei koučinge yra panaši, t.y. aktyvus klausymasis bei klausimai. Koučingo technikos padeda žmogui išmokti rasti tinkamus atsakymus, suprasti save bei nustatyti sau tikslus, tačiau nėra skirti žmogaus gydymui.

Pasak P. Bluckert (2005), šios dvi disciplinos yra daugeliu atžvilgių labai skirtingos, ypač atsižvelgiant į sesijoms iškeltus tikslus. Paprastai psichoterapijai ir ugdomajam vadovavimui reikalingi įgūdžių rinkiniai skiriasi. Taip pat ir praktiniai aspektai, tokie kaip sutarties sąlygos, sesijos trukmė, kainos taip pat labai skiriasi.

Kaip geriau pamatyti skirtumus tarp psichoterapijos bei koučingo nurodoma lentelėje Nr. 1

1 Lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai.

Psichoterapija	Koučingas
Analizuojama dabartis ir praeitis.	Analizuojama dabartis ir praeitis.
Orientuojamasi į situaciją ir asmenį.	Orientuojamasi į asmens veiksmų modeliavimą.
Skirta gydyti.	Skirta padėti mokytis.
Dažniausiai klientas yra psichologiškai sutrikęs.	Klientas yra sveikas ir veiksmus 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 pokalbio trukmė.	Neapibrėžta pokalbio trukmė.
Kartais skiriamas papildomas gydymas (vaistais).	Jokios papildomos kontrolės ar priežiūros.
Aiškiai apibrėžtas psichoterapeuto ir jo kliento santykis.	Santykis yra kompleksiškas – klientas yra darbuotojas, o koučingo specialistas yra vadovas.

Cituota iš Misiukonis, 2016, 22.

Taip pat svarbu nesupainioti koučingo su mentoryste. Pasak M. Downey (2008, 121), mentorystė susijusi su ilgalaikės karjeros klausimais, tuo tarpu koučingas liečia staigų veiklos pagerinimą. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad modeliai, priemonės ir įgūdžiai, galintys būti svarbūs koučingui, sukelia efektyvų poveikį ir mentorystėje. Galima padaryti išvadą, kad koučingas ir mentorystė gali naudingai papildyti vienas kitą, tačiau yra skirtingi dalykai.

Kitas svarbus momentas – atskirti koučingą ir konsultavimą. Kartais manoma, kad konsultavimas yra tam tikra koučingo formą, tačiau tai nėra visiškai tas pats. Pasak T. Misiukonio (2016, 26) konsultavimas yra sprendimų, patarimų ar receptų pateikimas. Jie jau yra paruošti ir patikrinti, dažnai universalūs. Tuo tarpu koučinge už sprendimus ir mokymąsi atsakingas pats klientas, koučingo specialistas atsakingas už tai, kad mokymosi procesas vyktų sklandžiai ir būtų pritaikytas konkrečiam

klientui. „Konsultanto produktas – sukurtas sprendimas, kurį jis pateikia klientui. Koučingo specialisto produktas – ryšys su klientu ir mokymosi procesas, kuriuo naudojasi klientas“ (Misiukonis 2016, 26).

„Skirtumą tarp konsultavimo ir koučingo galima apibūdinti atsižvelgiant į vaidmenis, kuriuos konsultantai ir koučingo specialistai atlieka intervencijos metu. Nors konsultantai siūlo sprendimus ir patarimus, koučingo specialistai retai pateikia sprendimus ir tiesioginius atsakymus, tačiau suteikia galimybę klientams ištirti, kaip efektyviai jie atlieka savo vaidmenis organizacijoje.“ (Koortzen ir Oosthuizen 2010, 7).

Pasak P. Hawkins (2013, 29), 2004 m. CIPD tyrimas nustatė, kad 81 proc. respondentų sutiko su teiginiu: „Yra daug painiavos dėl to, ką reiškia terminas „koučingas“. Tik pusė respondentų manė suprantantys skirtumą tarp įvairių tipų siūlomų konsultavimo ir koučingo paslaugų.“

„Nors sunku rasti bendrą koučingo apibrėžtį, bet apibendrinę įvairias sampratas galime daryti išvadą, kad dažniausiai koučingas – tai tam tikros rūšies pagalba, palaikymas asmens, siekiančio mobilizuoti savo turimus asmeninius šaltinius, konsultavimas, parama, ieškant išeities, priimant sprendimus, nepriklausomybės (taip pat ir nuo paties koučo) ugdymas.“ (Jatkauskienė, Jatkauskas ir Jovarauskaitė 2008, 138).

Nors daugelis autorių labai aiškiai apibrėžia koučingo sampratą, tačiau verslo pasaulyje ir šiai dienai pasitaiko nesusipratimų, kai koučingas yra neteisingai apibrėžiamas. Dažnai koučingas traktuojamas kaip konsultavimas ar vartojamas kaip mentoringo sinonimas, nors disciplinos orientuotos į žmogaus potencialo atskleidimą ir ugdymą, vis tik yra skirtingos. Toliau plačiau dėstomi koučingo tikslai bei uždaviniai, kurie parodys koučingo šakų skirtumus. Bus aptartas komandos koučingas bei lyderių koučingas. Šias dvi šakas svarbu atskirti prieš nagrinėjant komandos lyderio bendradarbiavimą su komandos koučeriu komandos koučingo procese.

1.3 Koučingo tikslai ir uždaviniai

Koučingas atsirado sporte ir jo tikslai buvo orientuoti į rezultato pasiekimą. Vėliau taikant koučingo metodus ir kitose gyvenimo srityse, jo tikslai smarkiai prasiplėtė ir yra orientuoti į pasiekimus, gyvenimo džiaugsmą, savęs pažinimą, karjerą, iššūkių sprendimą, geresnį bendradarbiavimą komandoje, motyvavimą ir t.t.

Tiriant komandos lyderio bei koučerio bendradarbiavimą komandos koučinge, svarbu atskirti lyderių koučingą nuo komandos koučingo. Toliau trumpai apžvelgsiu verslo aplinkoje taikomas populiariausias koučingo šakas, tokias kaip karjeros koučingas, lyderių bei komandų koučingas.

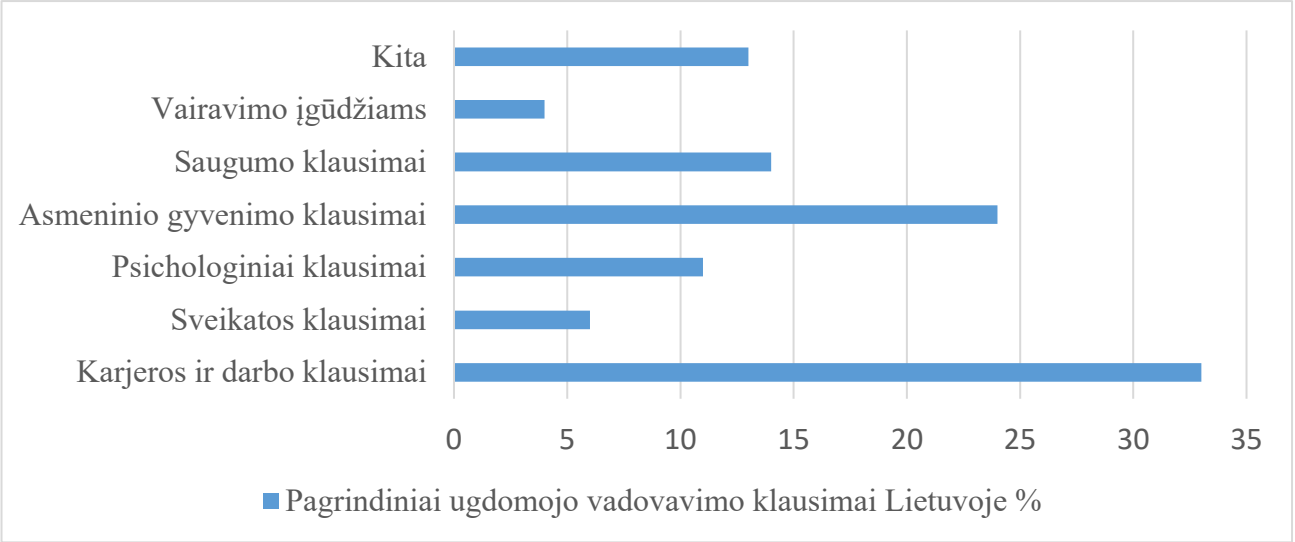
Karjeros koučingas. Karjeros koučingas (angl. Career coaching) padeda asmenims identifikuoti savo karjeros tikslus, priimti tinkamus sprendimus ir motyvuoja imtis reikiamų veiksmų, siekiant karjeros, nepamirštant išlaikyti balanso su kitomis gyvenimo sritimis, tokiomis kaip sveikata, šeima, laisvalaikis. „Organizacijos, kurios turi darbuotojo vertinimo arba 360º interviu (arba grįžtamojo ryšio) procesus, dažnai pasitelkia koučingo specialistus, kad padėtų darbuotojams išanalizuoti savo įvertinimų ir atsiliepimų rezultatus. Toks koučingas skirtas kliento/darbuotojo veiklos planavimui. Koučingo specialistas bendradarbiauja su klientais, kad sudarytų profesinio tobulėjimo planus, pagrįstus atsiliepimais, įvertinimo rezultatais ir kitais svarbiais duomenimis“ (The Executive Coaching Forum 2015, 13-14).

Komandos koučingas. Komandos koučingas (angl. Team coaching) skirtas komandos darbo efektyvumui didinti. Komandos nariai mokosi vieni iš kitų ir sąveikos, vykstančios grupės aplinkoje. Koučingo specialistas dirba kartu su komandos lyderiu ir komandos nariais nustatant komandos misiją, viziją, strategiją ir tarpusavio bendravimo taisykles. Komandos koučingo principai, tikslai bei metodai plačiau aprašomi antrame darbo skyriuje.

Lyderių koučingas. „Lyderių koučingas (angl. Executive coaching) dažniausiai apibrėžiamas kaip atskira koučingo šaka, skirta padėti įmonės lyderiams (tokiems kaip direktorius, viceprezidentas, prezidentas ir kt.) atrasti tinkamus sprendimus ir sėkmingai vadovauti verslui ar komandai. Tai procesas, naudingas ir vadovui, ir jo vadovaujamai organizacijai, todėl sesijos metu dirbama su vadovo ir organizacijos apibrėžtais tikslais. Šis mokymas vadovaujasi partneryste, siekiant maksimalus poveikio. Koučingo specialistas sukuria saugią, struktūruotą ir patikimą aplinką, kurioje padeda vadovui suprasti savo dabartines kompetencijas, pamatyti, kaip kiti jas supranta, ir sutelkti dėmesį į dabartinių tikslų nustatymą ir paaiškinimą, taip pat į tinkamus veiksmus tiems tikslams pasiekti“ („What is executive coacing?“ 2020). Pasak L. Stern (2009, 271), lyderių koučingas yra labiau panašus į buriavimą, vėjo gaudymą ir manevravimą nepažymėtoje pakrantėje, o ne trasos planavimą ir kapitono eksperto, tvirta ranka laikančio vairą, vaidmens atlikimą.

Koučingo metodų taikymą Baltijos šalyse bei Jungtinėje Karalystėje nagrinėjo Doc. Dr. Aistė Dromantaitė ir prof. Jonathan Passmore. A. Dromantaitės ir J. Passmore atlikto tyrimo metu (2019, 01) paaiškėjo, kad Lietuvoje pagrindiniai koučingo tikslai ir uždaviniai susiję su karjeros ir darbo klausimais (nuo 30 iki 35 proc.) antroje vietoje asmeninis gyvenimas (nuo 20 iki 25 proc.). Šie duomenys detaliau pateikiami lentelėje.

2 Lentelė. Pagrindiniai koučingo klausimai Lietuvoje.



Cituota iš Dromantaitė ir Passmore, 2019.

Pasak L. Haneberg (2016, 11-18) koučingas yra pokalbis, kurio tikslas padėti kitiems žmonėms (klientams) judėti pirmyn, atsižvelgiant į jų tikslus. L. Haneberg pavaizdavo schemoje į ką koučingo specialistas turi kreipti dėmesį sesijos metu ir į ką dėmesio neturėtų kreipti.



1 pav. Koučingo fokusas.

Cituota iš Haneberg, 2016.

Koučingas turėtų sutelkti dėmesį į kliento tikslus, lūkesčius ir smalsumą – tikslai yra dar neišpildyti pasiekimai, o lūkesčiai ir smalsumas yra medžiaga tikslams pasiekti. Kitaip tariant, sėkmingas koučingo specialistas susikoncentruoja į tai, kad padėtų klientui judėti į priekį. Koučingo

specialistas neturėtų būti sutelktas į tai, ko nori kiti kliento atžvilgiu, jo darbų sąrašus ar kliento nesėkmes jeigu kliento to nenori (Haneberg 2016, 11-12).

Koučingas dažnai painiojamas su konsultacijomis, mentoringu. Pasak L. Haneberg (2016, 12) koučingas yra visiškai priešingas dalykas. Puikus koučingo specialistas mažai kalba, daug klauso ir palengvina kliento mąstymo procesą. Pagrindinis skirtumas tarp koučingo ir verslo pokalbio yra orientacija. Koučingas orientuojasi į klientą ir jo tikslus, kuriuos jis bando įgyvendinti.

Lisa Haneberg atliko apklausą norint išsiakinti koks yra koučingo tikslas. Buvo apklausta 40 patyrusių koučingo specialistų. Jiems buvo užduotas klausimas „koks yra koučingo tikslas?“ (Haneberg 2016, 11-12)

Pasak L. Haneberg (2016, 12) daugelis apklausos atsakymų pabrėžia koučingo, orientuoto į paslaugas, pobūdį. Viskas priklauso nuo klientų – jų poreikių, tikslų, galimybių ir kliūčių sėkmei. Puikūs koučingo specialistai jaučiasi patenkinti kai padeda kitiems pasisekti jų tikslus. Apklausos atsakymus galima sugrupuoti į 6 pagrindinius tikslus:

- Koučingas turėtų pagerinti kliento ugdymą;
- Koučingas turėtų padėti klientui rasti sprendimą ir imtis veiksmų;
- Koučingas turėtų sustiprinti kliento savimonę;
- Koučingas turėtų palengvinti kliento proveržį siekiant savo tikslų;
- Koučingas turėtų atskleisti potencialą ir ugdyti kliento įgūdžius;
- Koučingas turėtų padėti sukurti ir įgyvendinti kliento veiksmų planus.

Apibendrinant specialistų nuomones, verta paminėti, kad pagrindiniai koučingo tikslai yra orientuoti į teigiamus pokyčius kliento veikloje ir gyvenime. Komandos koučingo procese tikslas yra visos komandos efektyvumas ir šiame procese koučeris dirba ir su komandos lyderiu, ir su pačia komanda. Lyderių koučingas yra orientuotas į lyderių ugdymą. Proceso metu koučeris dirba tik su lyderiu. Tačiau lyderių ugdymas neatsiejamai teigiamai paveiks ir jo vadovaujamos komandos efektyvumą. Tad abi koučingo šakos siekia komandos efektyvumo, tačiau naudojamos technikos skiriasi. Toliau bus dėstomos koučingo technikos, kurios vėliau tapo komandos koučingo technikų pagrindu, o komandos ugdymo etapai bei efektyvumo klausimai aprašyti antrame darbo skyriuje.

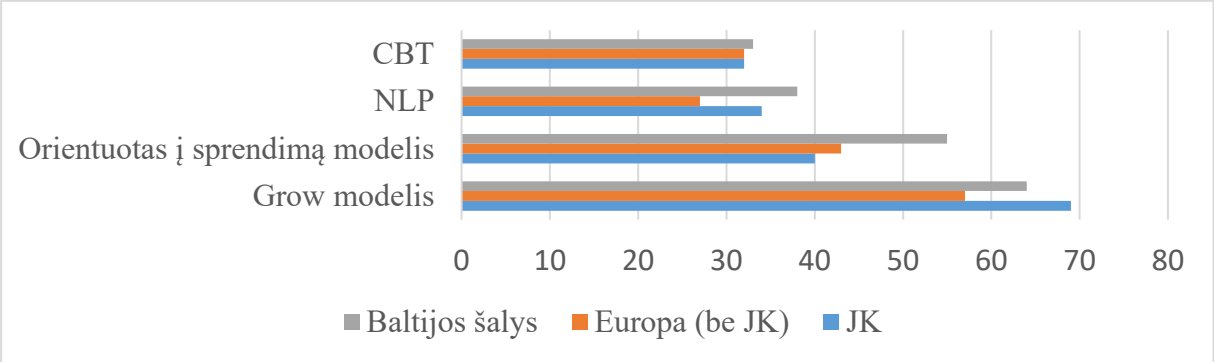
1.4 Koučingo technikos

Kaip teigia T. Misiukonis (2020, 20 p.) „Koučingo technika yra konkretus koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas“.

Dauguma koučingo technikų yra kilusios iš psichoterapijos mokslo, kognityvinės-elgesio terapijos, geštalto psichologijos ir kitų mokslo šakų. Technikos bei metodai buvo adaptuoti koučingo procesui. Toliau apžvelgsiu pagrindines technikas bei modelius.

Kokie modeliai dažniausiai naudojami Europoje ir Baltijos šalyse atskleidžia Doc. Dr. Aistės Dromantaitės ir prof. Jonathan Passmore. 2019 metais atliktas tyrimas. Tyrimas apėmė 50 Europos šalių, apytiksliai 2500 dalyvių, dirbančių koučingo srityje, dalyvavo daugiau kaip 100 profesinių organizacijų, universitetų ir tinklų (Dromantaitė ir Passmore 2019, 1-11).

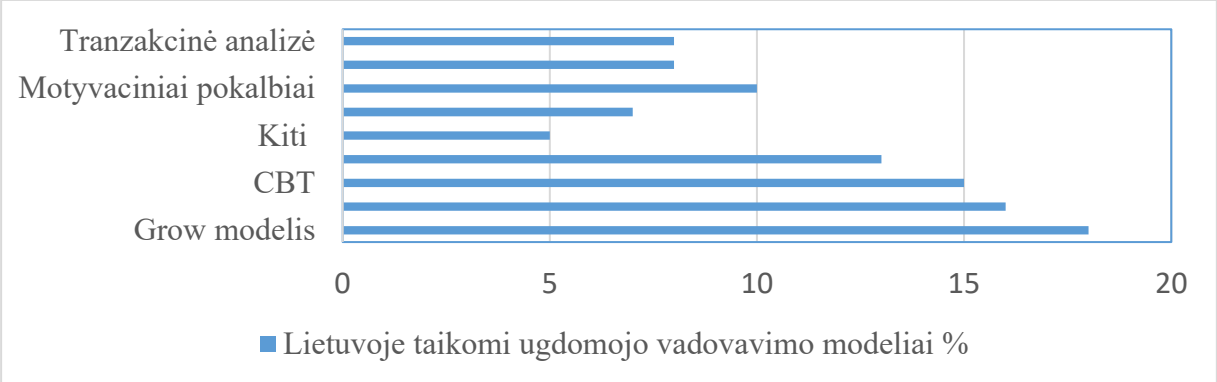
3 Lentelė. Populiariausi koučingo modeliai Europoje, Jungtinėje Karalystėje ir Baltijos šalyse.



Cituota iš Dromantaitė ir Passmore, 2019.

Tyrimo duomenimis Lietuvoje populiariausias yra GROW modelis.

4 Lentelė. Lietuvoje taikomi koučingo modeliai procentais.



Cituota iš Dromantaitė ir Passmore, 2019

GROW modelio pradininkas yra seras Whitmore. „Koučingo metu akcentuojamas klausymasis ir atvirų klausimų pateikimas. Koučingo specialistas nėra mokytojas, o daugiau padėjėjas. Koučingo proceso metu klausimai yra labai svarbūs. Jei klausimai yra uždari, klientas neskatinamas svarstyti daug, tačiau atviri ir kritiški klausimai skatina galvoti apie galimą pokytį ir sprendimą. Klausimai sutelkti į keturias trumpai paaiškintas sritis pagal GROW modelį.“ (Seemann, Štofkova ir Binasova 2019, 94).

Plačiau GROW modelis aprašomas lentelėje.

5 Lentelė. GROW modelis.

Akronimas	**Aprašymas**	**Klausimų pavyzdžiai**
Tikslas (angl. Goal)	Koučingo specialistas išsiaiškina kokio rezultato klientas tikisi iš sesijos.	Kaip norite jaustis po sesijos? Kokio rezultato tikitės iš sesijos? Kaip geriausiai galima išnaudoti šį laiką?
Realybė (angl. Reality)	Koučingo specialistas didina supratimą apie dabartinę realybę. Išnagrinėjama kaip veikia dabartinė padėtis kliento ateities planus.	Kaip jūs sprendėte klausimą anksčiau? Kas buvo gerai, o kas ne?
Galimybės (angl. Options)	Identifikuoti galimus sprendimo variantus. Paskatinti klientą generuoti idėjas.	Kokias galimybes jūs turite? Kas pasiteisino anksčiau? Ko dar nebandėte sprendžiant problemą?
Kelias pirmyn (angl. Way forward)	Padėti klientui identifikuoti pirmus žingsnius. Sudaryti veiksmų planą.	Kas yra svarbu toliau padaryti? Koks bus pirmas žingsnis? Kas jums padės? Kaip jausitės pasiekę savo tikslą?

Cituota iš Brown ir Grant, 2010, 38.

Pasak O. Hargie (2019, 435), pagrindinis „GROW“ bruožas yra jo orientacija į tikslus. Pradžioje specialistas, kaip mentorius, kartu su savo klientu gali nustatyti keletą pagrindinių taisyklių. Kita

užduotis – padėti klientui nustatyti tikslą. Jis gali būti iškeliamas sesijai ar ilgesniam laikotarpiui. Vėliau patikrinama ar tikslas yra realus ir įgyvendinamas. Nustatęs tikslą, koučingo specialistas padės klientui ištirti galimybes, kurios gali padėti jam pasiekti tikslą. Kai tai bus padaryta ir susitarta, koučingo specialistas patikrins kliento motyvaciją ar valią siekti tikslo ir padės parengti veiksmų planą.

Taip pat svarbu paminėti ir kitą koučingo metodą – CLEAR. CLEAR modelį sukūrė P. Hawkins (2013, 31-32) devintojo dešimtmečio pradžioje ir nuo to laiko plačiai naudojamas koučinge. Modelis išskiria labai aiškius koučingo proceso etapus.

6 Lentelė. CLEAR modelis.

Etapas	Aprašymas
Kontraktas (angl. Contract)	Koučingo sesija prasideda nuo kliento noro nustatymo ir rezultatų apibrėžimo. Be to, abi šalys turi susitarti dėl pagrindinių taisyklių: kaip vyks sesijos, kiek truks, kur jos vyks ir kaip. Svarbu, kad ir klientas, ir koučingo specialistas įsipareigotų siekti geriausio rezultato.
Klausymasis (angl. Listen)	Sesijos metu naudojamas aktyvus klausymasis. Treneris padeda klientui geriau suprasti situaciją, padeda klientui pačiam išgirsti save naudojant perfrazavimo, refleksijos technikas, atspindėdamas veido išraiškas. Aktyvus klausymasis yra kritinis veiksnys, padedantis žmonėms pradėti suvokti prielaidas, lemiančias jų elgesį.
Tyrinėjimas (angl. Explore)	Apibendrinant ir užduodant tinkamus klausimus, tirdamas kliento mintis ir generuodamas naujas įžvalgas, koučingo specialistas padeda klientui atrasti skirtingas problemos sprendimo galimybes.
Veiksmas (angl. Action)	Ištyręs įvairias situacijas ir sukūręs keletą jos sprendimo variantų, klientas pasirenka kelią į priekį ir sutinka su pradiniais žingsniais. Svarbu, kad pirmas žingsnis būtų padarytas neatidėliojant.
Apžvalga (angl. Review)	Šiame etape aptariami veiksmai, dėl kurių buvo sutarta. Aptariamas koučingo procesas. Darbą užbaigia susitarimas dėl kitos sesijos ir tolimesnių veiksmų.

Cituota iš Hawkins, 2013, 31-32.

Pasak P. Hawkins (2013, 33), jei koučingo specialistas seka „CLEAR“ procesą, jis vadovaujasi tinkama veiksmų seka, kuri padės klientui teisingai įvertinti problemas, su kuriomis jie susiduria, ir

padės pareiti prie detalaus sprendimo būdo bei veiksmo. Šis modelis plačiai naudojamas ir komandos koučinge. Apie tai plačiau bus aprašoma 2.4 skyriuje.

Koučingas turi daug šakų, pavyzdžiui, darbo ir asmeninio gyvenimo koučingas, karjeros koučingas, sveikatos koučingas (pvz., svorio metimas, žalingų įpročių atsisakymas), komandos koučingas, sporto koučingas, lyderių koučingas ir daug kitų. Aptartos koučingo technikos yra pritaikomos skirtingoms šakoms, todėl jų taikymo galimybės yra gan plačios. Taip pat pagrindinės technikos buvo adaptuotos ir komandos koučingo procesui. Toliau svarbu aptarti kaip koučingas bei jo technikos pritaikomos verslo aplinkoje ir komandos vystymui bei ugdymui. Antrame darbo skyriuje plačiau dėstoma komandos samprata ir jos vystymo etapai, komandos efektyvumas bei komandos koučingas, kaip įrankis komandos ugdymui. Svarbu ištirti komandos koučingo procesą, siekiant identifikuoti komandos lyderio rolę procese bei kaip vyksta bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu.

2. KOUČINGO TAIKYMAS VERSLO KOMANDŲ UGDYMUI

2.1 Komanda ir komandinio darbo svarba organizacijoje

Šiuolaikinės organizacijos vis daugiau dėmesio skiria komandai ir jos efektyvumui. Komandoms pateikiamos vis atsakingesnės užduotys, tokios kaip naujų produktų kūrimas, sistemų vystymas ir atnaujinimas ir kitos svarbios užduotis. „Organizacijos pateikia komandoms du, atrodo, priešingus tikslus: ilgalaikį atsinaujinimą ir trumpalaikį rezultatą. Šis reiškinys sukėlė susidomėjimą komandos ugdymu, kaip galimam sprendimui suderinti ir pasiekti šiuos du tikslus.“ (Cunha ir Louro 2000, 152). „Organizacijos, komandos ir individai yra susieti daugiapakopėje sistemoje. Individai yra įsitvirtinę komandose, o komandos savo ruožtu yra susietos su organizacijomis. Šio ryšio rezultatas yra tas, kad komandos fenomenas yra daugialypių įtakų rezultatas – tiek iš viršaus į apačią, tiek iš apačios į viršų.“ (Bell ir Kozlowski 2015, 45).

Kalbant apie komandinio darbo svarbą organizacijoje svarbu apibrėžti, kas yra komanda organizacijoje? Ir kas yra komanda ar grupė žmonių?

„Grupė – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų. Komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, 9). Grupė ar komanda yra gyvas ir nuolat kintantis organizmas. Pasak A. Savanevičienės ir V. Šilgienės (2005, 44-45), grupėje niekada nebūna absoliučios ramybės, dažnai keičiasi žmonės ir procesai grupės viduje. Vyksta valdžios, grupės standartų formavimas, vaidmenų pasiskirstymas. Visos grupės praeina keletą fazių nuo nebrandžių grupių iki motyvuotų komandų.

Komandos vystymasis. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus grupės ar komandos vystymo modelius, tačiau galima įžvelgti modelių panašumus ir jie ne tik neprieštarauja vienas kitam, bet ir papildo vienas kitą. Toliau plačiau aptarsiu dviejų autorių aprašytas komandos vystymosi stadijas.

Pasak A. Savanevičienės ir V. Šilgienės (2005, 44-45) pirmasis grupių vystymosi stadijas išskyrė B. Tucman (1965) ir aprašė 4 grupės vystymosi stadijas:

- Formavimosi stadija – šioje stadijoje komandos nariai ieško savo vietos komandoje, nagrinėja komandos veikloje naudojamus metodus;
- Audros stadija – vyksta pasipriešinimas tikslo siekimui;

- Normalizavimosi stadija – grupė įsipareigoja dirbti kartu ir ieško naujų metodų ir elgesio normų;
- Veiklos stadija – grupė įgyja patyrimo ir tampa lankstesnė.

Tucman modelis plačiai naudojamas verslo pasaulyje, tačiau yra žinomi ir kiti modeliai. Jones ir Bearley 2001 metais apjungė modelius vienoje lentelėje. Kaip matome 7 lentelėje, modeliai yra panašūs ir turi 3-4 komandos vystymo stadijas. „Įdomu šiame palyginime – lyginant iš pažiūros skirtingų modelių elementų vienodumą. Diagramoje, be abejo, nėra tinkamai pavaizduotas kai kurių modelių visapusiškumas, nes pagrindiniai jų elementai buvo susiaurinti iki grupės raidos etapų žymėjimo. <...> Kiekvienas iš šių modelių rodo, kad grupės, įskaitant grupes, siekiančias tapti komandomis, išgyvena daugybę iššūkių. Kiekvienas iš šių iššūkių, jei bus sėkmingai įvykdytas, sustiprins jų gebėjimą dirbti kartu.“ (Jones ir Bearley 2001, 57)

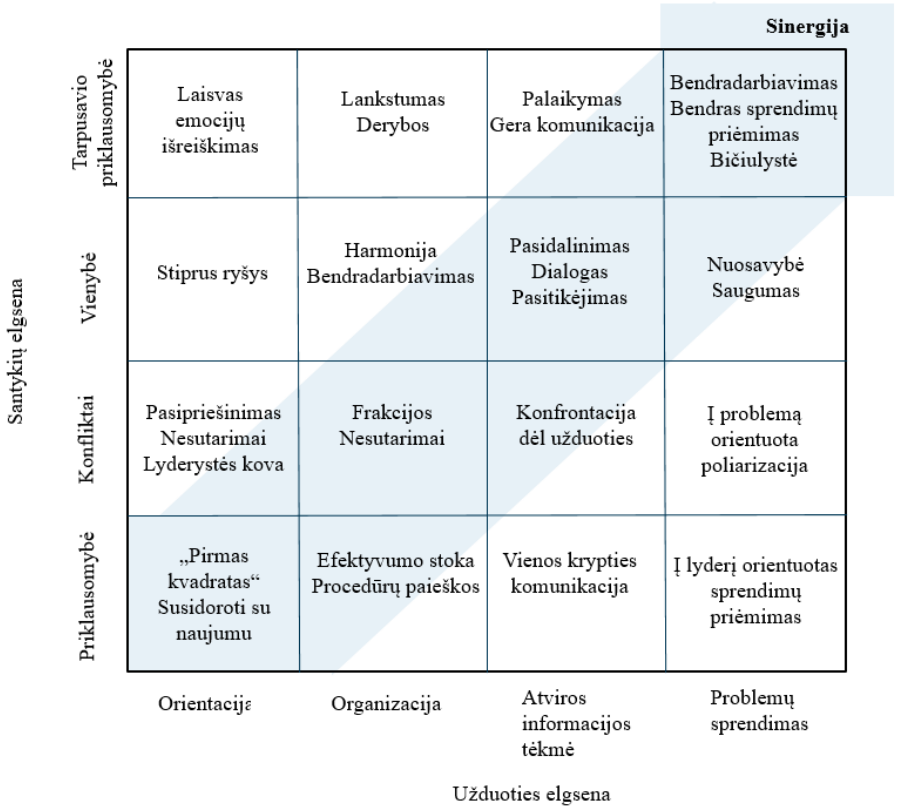
7 Lentelė. Grupės augimo modelių palyginimas.

Modelio autorius	Grupės augimo stadijos			
Shutz (1958)	Įtraukimas		Kontrolė	Atvirumas
Bion (1961)	Skrydis		Kova	Vienybė
Tuckman (1965)	Formavimasis	Diferenciacija	Normalizavimasis	Branda
Francis ir Young (1979)	Testavimas	Kova	Susitvarkymas	Brandus artumas
Woodcock ir Francis (1980)	Susipažinimas	Kova	Eksperimentavimas	Efektyvumas ir branda
Mossbruker (1988)	Orientacija į grupę ir užduotį	Konfliktas dėl kontrolės	Grupės formavimas ir solidarumas	Diferenciacija ir produktyvumas
Osburn, Moran, Musselwhite, Zenger (1990)	Sumišimo būsena	Dėmesys į lyderį	Sandariai suformuota	Savarankiškai nukreipiama
Varney (1991)	Formavimasis	Konstravimas	Darbas	Branda

Cituota iš Jones ir Bearley, 2001, 58.

Visi paminėti modeliai yra vienos dimensijos, tačiau Jones ir Bearley, siūlo pažiūrėti į komandos vystymąsi iš dviejų dimensijų perspektyvos.

„Mūsų patirtis rodo, kad grupės iš tikrųjų progresuoja dviem aspektais: kaip jie dirba (darbas su užduotimi), ir kaip jie dirba kartu (santykiai komandoje). <...> Grupės vystymosi procesai, kuriuos mes stebime, nebūtinai yra linijiniai. Kartais komandos aukoja užduotį dėl vidinės ramybės, o kartais komandos aukoja žmonių santykius tarnaujant „darbo atlikimui“. (Jones ir Bearley 2001, 57)



2 pav. Komandos vystymo matrica.

Cit. pagal Jones ir Bearley, 2001, 58

„Mes matome grupes, besivystančias dviem pagrindinėmis dimensijomis arba ašimis. Organizacijos suburia darbo grupes, kad atliktų užduotis, o ne tik palaikytų gerus žmonių santykius. Kadangi užduotis paprastai yra pagrindinė, grupės dažnai koncentruojasi į ją, nepaisydamos jautrumo grupei ir užduočiai arba nežinodamos apie jos poveikį grupės socialinei sistemai.“ (Jones ir Bearley 2001, 59) Tačiau siekiant komandos tikslo taip pat svarbu ugdyti ir pačią komandą. „Būtina stiprinti ir tobulinti saugią ir veiksmingą darbo praktiką, skiriant laiko komandos formavimui ir žinioms apie veiksnius, darančius įtaką komandos dinamikai. Tai apima pagarbos ir kultūros integravimą, bendravimo

įgūdžių plėtojimą bei komandos dinamika. Tai turi būti įtraukta į komandos formavimo sesijas.“ (Dawdy, McGuffin ir Fegan 2020, 5)

Aukščiau aptarėme kokie yra skirtumai tarp grupės ir komandos bei komandos vystymosi etapus. Bet kaip komanda skiriasi nuo puikios komandos? Kaip žinoti, kad komanda yra stipri, patikima ir puikiai funkcionuoja?

E. Aguilar (2016, 3-4) siūlo vadovautis tokiais kriterijais:

1. Puiki komanda sukuria tai, kas yra vertinga, naudinga ir vertinama. Sukuriamas komandos produktas ar paslauga turi atitikti ar net viršyti kliento lūkesčius;

2. Puikios komandos bendradarbiavimo įgūdžiai auga ir stiprėja dirbant kartu. Galutis sukuriamas komandos produktas dar nėra pakankamas kriterijus puikios komandos nustatymui. Svarbu, kaip komanda dirba kartu ir kokia yra komandos dinamika. Svarbu komandinio darbo eigoje aptarti kaip komandai sekasi bendradarbiauti ir spręsti atsirandančius iššūkius nedelsiant. Tai padeda komandai stiprėti ir efektyviau dirbti ateityje;

3. Puikios komandos nariai nenutrūkstamai mokosi. Komanda yra puiki, kai jos nariai išmoksta dalykų, kurių nebūtų išmokę, jei būtų buvę vieni.

Autoriai sutinka, kad komanda turi turėti bendrą tikslą bei stipriai bendradarbiauti. Grupėje žmonių dalyviai siekia savo individualių tikslų. Tačiau grupė tampa komanda tik tada, kai susitelkia ties bendro tikslo siekimu. Tuomet atsiranda poreikis suprasti komandos dinamiką bei jos augimo stadijas. Šiame skyriuje aptarėme komandos sampratą bei komandos vystymosi etapus, tai leidžia suprasti kokie iššūkiai atsiranda kiekvienoje stadijoje ir toliau analizuoti tai, kas padės susitvarkyti su kliūtimis ir kaip pasiekti geresnį komandos efektyvumą. Kaip buvo aptarta pirmame darbo skyriuje, būtent komandos efektyvumas yra komandos lyderių prioritetas bei komandos koučingo tikslas. Todėl nagrinėjant lyderio bei koučerio sąveiką komandos koučingo procese, svarbu detalizuoti kaip mokslininkai siūlo apibrėžti komandos efektyvumą.

2.2 Komandos efektyvumas

Komandos efektyvumas yra plati sąvoka. Dažnai organizacijose apie komandos efektyvumą sprendžiama tik pagal komandos tikslo pasiekimą, tačiau tai tik vienas iš rodiklių. Šiame skyriuje pateiksiu mokslininkų siūlomus komandos efektyvumo kriterijus.

E. Aguilar (2016, 6-7) siūlo naudoti sekančius kriterijus komandos efektyvumui nustatyti. Kriterijai bei jų trumpas aprašymas pareikiami lentelėje Nr. 8.

8 Lentelė. Komandos efektyvumo kriterijai.

Kriterijus	Aprašymas
Tikslas	Komanda supranta bendrą tikslą ir siekius.
Rezultatas	Komanda pasiekia nustatytus tikslus.
Susitikimų procesas	Komandos susitikimai struktūruoti ir pasiekia nustatytus tikslus.
Sprendimai	Komandoje yra aiškus susitarimas kaip bus priimami sprendimai.
Įsipareigojimas	Komandos nariai priima sprendimus be paslėptų tikslų ir dvejonių; veiksmai atspindi jų atsidavimą/įsipareigojimą.
Kūrybingumas	Komandos nariai noriai eksperimentuoja atliekant įvarius dalykus skirtingais būdais ir yra kūrybingi.
Bendradarbiavimas	Komandos nariai noriai dalinasi savo patirtimi taip skatindami komandos produktyvumą ir kompetencijos augimą.
Pagarba	Kiekvienas komandos narys jaučiasi vertingas komandoje. Su visais komandos nariais elgiamasi pagarbiai.
Tarpasmeninis bendradarbiavimas	Bendradarbiavimas tarp komandos narių yra atviras ir subalansuotas susitikimo metu.
Produktyvus konfliktas	Komandos nariai įsitraukia į nefiltruotas diskusijas apie idėjas ir su darbu susijusias problemas.
Neproduktyvus konfliktas	Komandos nariai konstruktyviai dirba ties klausimais tol, kol jie bus išspręsti.
Procedūros	Yra efektyvios darbo procedūros kaip komanda dirba kartu.
Atsakomybė	Komandos nariai pasitiki vieni kitais.
Įvertinimas	Komanda reguliariai matuoja savo procesą ir produktyvumą.

Cituota iš E. Aguilar, 2016, 6-7.

„Komandinio darbo svarba pasireiškia tuo, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma dėl kooperavimosi ir koordinacijos, todėl komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei kiekvienas individas atskirai. Komandinis darbas, nusiteikimas nuolat įgyti naujų žinių bei įgūdžių, nuolatinis mokymasis iš kitų patirties, kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas yra vienos iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos vystymosi prielaidų. <...> Būtent komandinio darbo tobulinimas galėtų daugeliui įmonių tapti veiksmingu jų veiklos efektyvinimo svertu, nereikalaujančiu ženklesnių finansinių investicijų.“ (Šalkauskienė ir Vveinhardt 2008, 142).

Hackman ir Wageman (2005) savo komandos koučingo teorijoje teigia, kad komandos koučingas yra efektyvus tik tada, kai tinkamai sudarytos sąlygos komandos efektyvumui. Pasak J. Peters ir C. Carr (2013, 124) Hackman ir Wageman teorija orientuojasi į komandos funkcijas ir tikslus, o ne į tarpasmeninę komandos dinamiką atskirai. Turi būti sudarytos tinkamos sąlygos komandai veikti bei visi struktūriniai elementai turi būti vietoje. Tuomet kompetentingas koučingo specialistas padės komandai atskleisti savo potencialą, suderinti komandos strategiją, tinkamą žinių panaudojimą, kad komanda pasiektų savo tikslus. Hackman ir Wageman (2005, 274) taip pat akcentuoja laiką, kaip svarbų kintamąjį: svarbu suprasti kokiu komandos laiku bus taikomas koučingas ar komandos gyvavimo pradžioje – komandos formavimo stadijoje, ar viduryje – kai jau pusė darbo jau padarytą ar pabaigoje – kai darbas jau finalizuojamas. Kaip buvo apžvelgta skyriuje 2.1 „Komanda ir komandinio darbo svarba organizacijoje“, komandos savo gyvavimo cikle praeina skirtingas stadijas – nuo grupės susidarymo iki efektyvios komandos, todėl komandos koučingo specialistui yra svarbu žinoti, kokioje stadijoje yra komanda, norint efektyviai vykdyti koučingo procesą. Hackman ir Wageman (2005, 272) komandos efektyvumą siūlo matuoti pagal kriterijus:

1. Produktyvus komandos rezultatas (t. y. jos produktas, paslauga ar sprendimas) atitinka arba viršija kiekybės, kokybės standartus. Vertinant komandą, atsižvelgiama į klientų standartus ir vertinimus;

2. Socialiniai procesai, kurie vyksta komandoje atliekant darbą, padidina narių galimybes dirbti kartu ateityje. Efektyvios komandos tampa tinkamos aptikti ir ištaisyti klaidas laiku, pastebėti ir išnaudoti atsirandančias galimybes;

3. Darbo patirtis grupėje skatina mokymosi procesą bei prisideda prie komandos narių asmeninės gerovės.

Hackman ir Wageman teorijos apibendrinimas pateikiamas lentelėje Nr. 9.

9 Lentelė. Hackman ir Wageman teorijos apibendrinimas.

Komandos procesai	Koučingo funkcijos	Komandos laiko stadija	Sąlygos komandos efektyvumui
Pastangos	Motyvacinė	Pradžia	Reali komanda Įtikinamas tikslas Tinkami žmonės Tvirta komandos struktūra Palaikantis organizacinis kontekstas Kompetentingas komandos ugdantysis vadovavimas
Atlikimo strategija	Konsultacinė	Vidurys	
Žinios ir įgūdžiai	Ugdančioji	Pabaiga	

Cituota iš Peters ir Carr, 2013, 124.

Taip pat mokslininkai C. Lee ir C. Wong (2019, 859) pabrėžia ir komandos emocinio intelekto svarbą komandos efektyvumui. „Aukštos emocinio intelekto komandos kuria normų rinkinį, kuris atpažįsta ir valdo komandos narių emocijas. Nariai turi aiškesnius vaidmenis tvarkydami neigiamas vienas kito emocijas, todėl šios emocijos neturi įtakos bendradarbiavimui ir netrukdo pasirodymui. Komandos emocinis intelektas gali sumažinti neigiamus jausmus, kylančius dėl užduoties ar konflikto, pagerinti orientaciją į užduotį bei palengvinti atvirą diskusiją, nesukeliat tarpasmeninio priešiškumo, o tai savo ruožtu turi teigiamą poveikį komandos efektyvumui. “ (Lee ir Wong 2019, 859)

Komandos efektyvumą sunku pamatuoti skaičiais, tačiau vertinant kaip komandos nariai bendradarbiauja komandoje, kaip drąsiai diskutuoja ir stebint kitus anksčiau paminėtus faktorius, galima nustatyti komandos efektyvumo lygį, bei tobulintinas vietas. Tai sudaro pagrindą tolimesniam komandos ugdymui taikant koučingo metodus.

2.3 Koučingo taikymas versle

Organizacijos dažnai investuoja į koučingo mokymus įmonės lyderiams. Tai dar vienas papildomas įrankis efektyviam komandos valdymui. Tačiau jis turi būti teisingai taikomas priklausomai nuo situacijos. Dažna komandos lyderio klaida – tai koučingo taikymas ten, kur reikalingi kiti metodai. „Koučingas turi holistinį požiūrį į asmenį: darbas, korporatyvinės vertybės, asmeniniai poreikiai ir karjeros vystymas turi veikti kartu sinergijoje, o ne vienas prieš kitą.“ (King ir Eaton 1999, 145)

T. Misiukonis (2016, 27) pateikia paaiškinimus kada ir kokie metodai turi būti taikomi.

10 Lentelė. Kokiais atvejais taikomas koučingas versle.

Atvejis	**Koučingo pagalba?**	**Alternatyva**
Jūs išklausėte mokymų programą ir norite įtvirtinti įgūdžius praktiškai.	Taip	
Jūs dirbate prie naujo projekto.	Taip	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.
Jūs rengiatės keisti darbo sritį.	Taip	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.
Jūs norite pasimokyti iš grįžtamojo ryšio	Taip	Mokymai, konsultavimasis.
Jūsų komandai reikia keistis ir įgyvendinti naujus iššūkius.	Taip	
Plečiasi jūsų vaidmuo įmonėje ir funkcijos.	Taip	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.
Kaip patobulinti padalinio struktūrą?	Ne	Konsultantas.
Jūs sprendžiate finansavimo klausimą.	Ne	Konsultantas.
Jums reikia spręsti asmenines problemas.	Ne	Psichologas.
Norite išmokti jums visiškai naujų įgūdžių (pavyzdžiui, žaisti tenisą).	Ne	Instruktorius.
Esate karjeros kryžkelėje.	Taip	Konsultacija su labiau patyrusiu kolega.

Cituota iš Masiukonis, 2016, 27.

Organizacijose dažnai taikomi kompetencijos ugdymo metodai ir sudaromi planai. Kreipiamas dėmesys į darbuotojo karjeros galimybes įmonėje. Pasak T. Misiukonio (2016, 28), koučingas praplečia šias ribas ir padeda panaudoti visą esamą darbuotojo potencialą efektyviam darbui.

T. Misiukonis (2016, 28) pasidalino atliktų tyrimų rezultatais (CIPD, 2007; Anderson et. Al., 2009; Longenecker, 2010) ir pasak jų – koučingas yra naudingas organizacijoms, kai:

- Verslo aplinka greitai kinta;
- Keičiasi organizacinė įmonės struktūra;
- Organizacijoje atsiranda naujos mokymosi iniciatyvos ir nauji tobulėjimo poreikiai.

Verslo aplinkos pokyčiai. Keičiantis pasauliui ir ateinant naujoms tarptautinėms kompanijoms į Lietuvos rinką, atsiranda nauji lyderystės ir vadovavimo iššūkiai, o senieji vadovavimo metodai tampa nebeveiksmingi. Portalo 15min.lt (2019) duomenimis, Lietuvoje 2017 metais veikė 4,75 tūkst. užsienio šalių kontroliuojamų įmonių – 8 proc. daugiau nei 2016 metais. Daugiausia užsienio šalių kontroliuojamų įmonių vykdė prekybos (34 proc.), profesinę, mokslinę ir techninę (12 proc.), apdirbamosios gamybos (11 proc.), nekilnojamojo turto operacijų bei transporto ir saugojimo (po 10 proc.) veiklą. Daugiausia šių įmonių kontroliavo Estijos (9 proc.), Vokietijos (8 proc.), Rusijos, Baltarusijos, Latvijos (po 7 proc.), Norvegijos (6 proc.) investuotojai. Tarptautinės kompanijos iš JAV, Danijos, Švedijos perkelia savo paslaugų aptarnavimą ar gamybą į Lietuvą, Latviją, Lenkiją, Indiją ir kitas šalis, taip kurdami tarpkultūrines komandas. Koučingas besikeičiančioje verslo aplinkoje padeda darbuotojams greičiau prisitaikyti prie pokyčių, rasti geriausius sprendimus konkurencingoje aplinkoje bei padeda efektyviai veikti kaip komandai verslo turbulencijos laikotarpiu.

Organizacinės įmonės struktūros pokyčiai. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje vadovo funkcijos jau nebėra tik administracinės. Vadovas yra komandos narys, kuris gerai išmano savo komandos darbą, prisideda prie projektų įgyvendinimo ir tikslų pasiekimo. Šiuolaikinės įmonės organizacinė struktūra retai būna hierarchinė, kas reiškia, kad vadovo vaidmuo jau apima daugiau atsakomybių bei komandos nariai įgauna daugiau įgaliojimų veikti. Daugeliui vadovų tenka greitai adaptuotis prie naujos struktūros ir naujų taisyklių. Koučingas tokiais atvejais padeda įgalinti darbuotojus, sustiprinti komandą bei ugdyti potencialą.

Naujos mokymosi iniciatyvos organizacijoje. Mokymo rinkoje yra didelė pasiūla įvairių mokymų: pardavimo, klientų aptarnavimo, projektų valdymo ir t.t. Taip pat yra galimybė pasisamdyti konsultantus, kurie padeda sudėlioti komandos darbą, atrasti naujų idėjų bei sprendimų. Tačiau taikant standartinius sprendimus ne visada pasiekiamas teigiamas rezultatas. Koučingas siūlo individualų sprendimą. T. Gallway savo koučingo technikas taip pat taikė ir verslo pasaulyje. Savo knygoje „Vidinis teniso žaidimas“ jis aprašė kaip pritaikė savo teoriją IT kompanijos skambučių centre. Problema buvo aukštas darbuotojų streso lygis. T. Gallwey kompanijos vadovams pasiūlė sprendimą. Pirmiausia, darbuotojams reikėjo atidžiai klausytis kliento ir pasistengti įvertinti iš balso jo susierzinimo lygį 10-ies

balų skalėje. Taip darbuotojai susikoncentruodavo ties vienu kintamuoju – susierzinimo lygiu ir turėjo konkrečią užduotį jį pamatuoti. Tai leido nuimti įtampą. Antra, jiems buvo pravesti balso lavinimo mokymai. Taip darbuotojai turėjo įrankį kaip veikti esant vienam ar kitam susierzinimo lygiui. Po kurio laiko apklausus, operatoriai tvirtino, kad jiems tapo kur kas įdomiau dirbti ir jie jausdavo kur kas mažesnę įtampą. Tai yra praktinis koučingo taikymas mokymuisi organizacijoje.

Pasak T. Misiukonio (2016, 44), koučingas organizacijoje naudingas tuomet, kai yra poreikis keisti darbuotojo elgesį, įpročius, stiprinti asmeninio ir komandinio efektyvumo kompetencijas, sprendimo priėmimo gebėjimus, kai darbuotojas stokoja pasitikėjimo savimi. „Koučingas naudingas taikant įvairiais būdais, per praktiką ir mokymus koučingas galiausiai tampa automatinis. Formalios koučingo sesijos bei koučingo metodai gali būti naudojami veiklos vertinimo susitikimuose, grįžtamojo ryšio situacijose, komandose ir planuojant projektus“ (Wilson 2011, 407)

„Koučingas, kaip įrankis asmeniniam tobulėjimui ir įmonės valdymui, turi daug naudos. Laikoma, kad jis padeda susitvarkyti su naujomis darbuotojų kartomis darbo rinkoje, kurie turi visiškai kitokį darbo aplinkos supratimą. Vadovai, kurie jau turi koučingo įgūdžius bei žinias ir aktyviai jas naudoja, pastebi pokyčius, kai padidėja darbuotojų atsakingumas, iniciatyvumas bei savarankiškumas.“ (Seemann, Štofkova, ir Binasova 2019, 93) Pasak M. Aas, F. Andersen ir K. Vennebo (2020, 527), grupinių koučingo sesijų dalyviai pripažįsta kitų dalyvių pastangų svarbą, teikiant teigiamą paramą. Tai parodo, kaip grupės koučingo formatas gali padidinti empatiją.

Koučingas integravimas į organizacijos darbą. Siekiant maksimalaus ir efektyvaus koučingo naudojimo organizacijoje, reikia gerai apsvarstyti koučingo integracijos procesą. Kadangi metodas yra mažai paplitęs Lietuvos organizacijose, dėl informacijos stokos bei netinkamos integracijos darbuotojai gali tiesiog atmesti ir nepriimti naujovių savo darbo vietoje. Prieš pradedant integraciją svarbu apsvarstyti ir numatyti tinkamus žingsnius bei tinkamai paruošti organizaciją šiam procesui. Toliau apžvelgsiu siūlomus integracijos žingsnius.

Pasak T. Misiukonio (2016, 77) koučingo diegimas organizacijoje vyksta šešių žingsnių pagalba. Juos apžvelgsiu lentelėje Nr. 11.

11 Lentelė. Koučingo diegimo organizacijoje žingsniai.

1. Vadovų/Lyderių koučingas. Lyderiai apmokomi koučingo technikų.	2. Atsitiktinės iniciatyvos. Skleidžiama žinia apie koučingo iniciatyvas. Atsitiktinis koučingo taikymas vadovų lygmeniu.	3. Struktūruotos iniciatyvos. Struktūruotų koučingo schemų paieška. Intensyvus asmeninio ugdymo įgūdžių lavinimas. Mokymuose daug dėmesio skiriama nuostatoms apie koučingą lavinti.
4. Iniciatyvų plėtra. Koučingo iniciatyvos plečiamos įmonės hierarchijos laiptais žemyn. Pradedami koučingo pokalbiai su žemesnių grandžių darbuotojais.	5. Koučingo integracija. Integracija į komandą. Koučingas tampa įprasta vadovavimo ir veiklos gerinimo priemonė.	6. Koučingo kultūra. Koučingas tampa įprastu vadovavimo stiliumi. Parengiami aktyvūs vidiniai koučingo specialistai.

Cituota iš Misiukonis, 2016, 77.

„Pagrindinis iššūkis kuriant organizacijos koučingo kultūrą yra vadovų nuostatos ir požiūris. Jei vadovai tiki koučingo nauda, turėtų greitai perprasti šios praktikos įgūdžius. Jie kasdien pateiks daugiau klausimų kalbėdamiesi su darbuotojais ir sieks, kad jie atsakymų ieškotų patys.“ (Misiukonis 2016, 79)

Kaip buvo aptarta anksčiau – labai svarbu, kad prieš diegiant koučingo kultūrą organizacijoje, organizacija atskirtų skirtingas praktikas, tokias kaip mentoringas ar konsultavimas, nuo koučingo. Minėti 6 žingsniai padeda teisingai sudėlioti diegimo procesą organizacijoje, tuomet koučingo nauda bus maksimali.

2011 metais buvo atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti kaip koučingas padeda verslo komandoms. Pasak Woodhead (2011, 114), tyrimo išvados parodė, kad koučingas palaiko komandos darbą, suteikdamas dialogo platformą ir taip gerindamas bendravimą, sutelkdamas dėmesį į bendrus tikslus,

didindamas pasitikėjimą ir bendradarbiavimą komandoje. Komandos koučingas padėjo plėtoti asmeninius ir tarpasmeninius santykius bei dinamiką, sugriovė barjerus, sukūrė priklausomybės jausmą ir gilų, empatišką supratimą vienas apie kitą. Tyrimo rezultatai parodė, kad tinkamai taikomos koučingo technikos padeda komandoms dirbti efektyviau.

Prieš taikant komandos koučingą organizacijoje svarbu suprasti kas yra komandos koučingas, kaip jis vyksta bei kokios rolės atitenka komandos lyderiui ir komandos koučeriui. Toliau detaliau aptariamas komandos koučingo procesas, pateikiami mokslininkų komandos koučingo apibrėžimai bei jo principai.

2.4 Komandos koučingas ir jo principai

Daug organizacijų investuoja į savo darbuotojų kvalifikaciją, pritraukia į komandą gerus specialistus, skiria jiems daug dėmesio, tačiau rezultatai vis tiek nėra džiuginantys. Priežastis dažnai būna tame, kad nors ir komanda susideda iš gerų savo srities specialistų, tačiau jie nesugeba gerai dirbti kartu ir siekti bendro rezultato. Komandos koučingas yra vienas iš būdų pagerinti bendradarbiavimą komandos viduje bei pasiekti aukštą komandos efektyvumą.

Komandos koučingas (angl. Team Coaching) yra pakankamai nauja sąvoka. „Daugelis autorių pabrėžia, kad trūksta suderinto komandos koučingo apibrėžimo, kuris apibrėžtų tai, kas yra, ir padėtų jį atskirti nuo kitų komandų intervencijų.“ (James, Mavin, ir Corlett 2020, 4) Jonesas, Napiersky ir Lyubovnikova šią problemą nagrinėjo 2019 m. Autoriai savo straipsnyje apžvelgė skirtumus tarp komandos mokymų, komandos tobulinimo ir komandos formavimo bei po atliktos analizės pateikė komandos koučingo apibrėžimą. „Komandos koučingas yra komandinis mokymasis ir vystymasis, kuris komandą laiko sistema ir yra taikomas bendrai visai komandai. Komandos koučingo dėmesio centre yra komandos rezultatas ir bendro ar pasidalinto komandos tikslo siekimas. Komandos mokymasis įgalinamas per konkrečias komandos koučingo praktikas, skirtas asmeninėms ir komandos refleksijoms, kurias *fasilituoja* koučingo specialistas, naudodamas koučingo metodus, tokius kaip efektyvus, atspindintis klausinėjimas, kuris didina sąmoningumą, kuria pasitikėjimo santykius ir gerina bendravimą.“ (Jonesas, Napiersky ir Lyubovnikova 2019, 73).

Yra ir kitų autorių siūlomi komandos koučingo apibrėžimai:

„Komandos koučingas yra partnerystė su visa komanda, siekiant bendrai didinti komandos sąmoningumą ir kurti geresnius ryšius komandos vidiniuose ir išoriniuose procesuose bei didinti komandos pajėgumą įveikti esamus ir būsimus iššūkius.“ (Clutterbuck 2020, 87).

„Komandos koučingas, dažniausiai susidedantis iš pokalbių serijų, teikia nuolatinę paramą komandai, kad ji įgytų supratimą apie savo stipriąsias puses ir modelius, ir palaiko komandą kuriant naujas praktikas ir įpročius. Kaip ir taikant kitus koučingo būdus, komandos koučingas suteikia nuolatinę atskaitomybę už savo užsibrėžtus tikslus ir veiksmus.“ (Britton 2015, 118)

„Komandos koučingas yra procesas, apimantis komandos narių bendradarbiavimą integruojant įvairius įgūdžius ir perspektyvas, kurios nuolat vystosi per tam tikrą laikotarpį siekiant bendrų tikslų.“ (Farmer 2015, 72)

„Komandos koučingas yra holistinis požiūris į reikšmingų ir ilgalaikių pokyčių sukūrimą atskiriems komandos nariams, visai komandai ir organizacijai.“ (Anderson, Anderson ir Mayo 2008, 41).

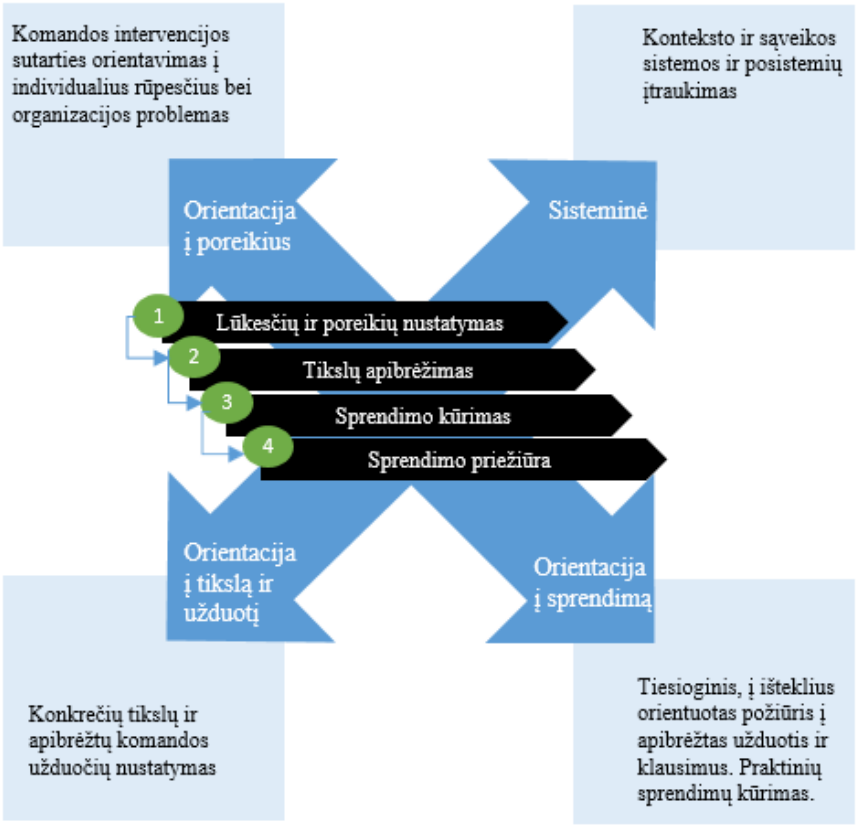
„Komandos koučingas gali suteikti galimybę plėtoti įžvalgas ir įvairias perspektyvas, tvirtesnius darbo santykius ir mokymąsi bendradarbiaujant.“ (Shams ir Lane 2020, 26)

„Tiek sąmoningi, tiek nesąmoningi grupės procesai gali turėti įtakos komandos funkcionavimui. Kai komanda nori pakeisti nenaudingą grupės dinamiką, komandos koučingas gali būti taikomas norint išmokyti komandą tai padaryti ir pasiekti norimus pokyčius. Norimi pokyčiai komandoms, turinčioms neveikiančius gynybos mechanizmus, gali tapti tvarūs, kai tokie pokyčiai atsiranda pačioje komandoje. Todėl komandos koučingo specialistai galėtų suteikti komandai tokią aplinką, kuri pagerintų šį mokymosi procesą.“ (Dassen 2015, 43)

Apibendrinant, komandos koučingą galime apibrėžti kaip komandos ugdymo procesą, pasitelkiant koučingo metodus, tokius kaip aktyvus klausymasis, stebėjimas, refleksija, siekiant padėti komandai pasiekti aukštesnį efektyvumo lygį.

Svarbu suprasti komandos koučingo procesą. Toliau apžvelgsime keletą siūlomų konceptų.

„Komandos koučingo koncepcija koncentruojasi į darbo procesus, komandos organizavimą, vaidmenų ir atsakomybės paskirstymą bei komunikacijos optimizavimą, o ne į atskirų komandos narių pokyčius.“ (Körner, Luzay, Plewnia, Becker, ir Rundel 2017, 4) Autorių koncepcija pavaizduota pav. Nr. 3 „Komandos koučingo konceptas“.



3 pav. Komandos koučingo konceptas.

Cit. pagal Körner, Luzay, Plewnia, Becker, ir Rundel 2017, 5.

Pagal Körner, Luzay, Plewnia, Becker, ir Rundel (2017, 4), procesas apima šiuos keturis skirtingus nuoseklius etapus:

1. Lūkesčių nustatymas komandos koučingui (atsižvelgiant į poreikius). Pirmojo etapo tikslas – nustatyti lūkesčius ir patikslinti komandos užduotis bendradarbiaujant su įmonės ir komandos vadovu.

2. Komandos koučingo tikslų apibrėžimas (susijęs su užduotimi). Antrajame etape komandoje aptariamos vadovų apibrėžtos užduotys ir uždaviniai, kad būtų pasiektas darbuotojų ir vadovų sutarimas dėl komandos tikslų ir uždavinių. Šio proceso metu tikslas turėtų būti aiškus, išmatuojamas bei konceptualus. Norint nustatyti esamą būseną, kiekvieno komandos nario prašoma įvertinti, kiek tikslas šiuo metu jau pasiektas (dabartinė būsena).

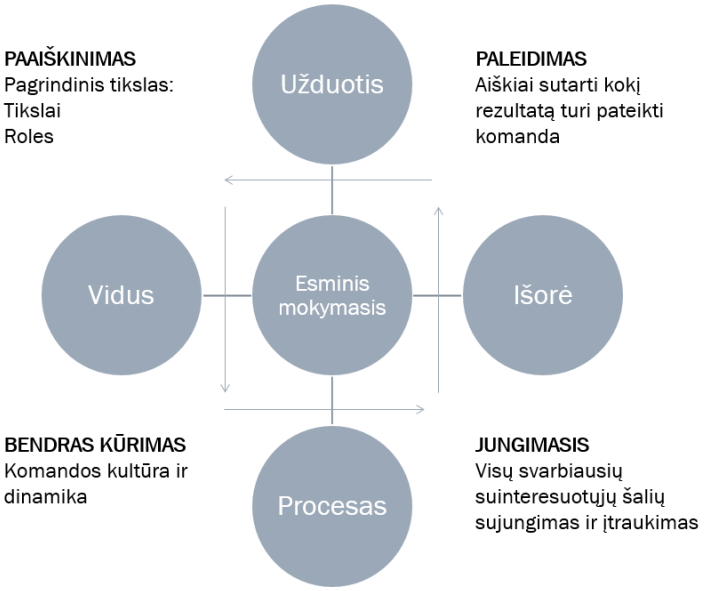
3. Sprendimo kūrimas (orientuotas į sprendimą). Trečiajame etape renkamos idėjos, kaip panaikinti atotrūkį tarp esamos ir tikslinės būsenos. Idėjos yra prioretizuojamos atsižvelgiant į jų

praktiškumą ir naudą. Sutariama dėl tikslių žingsnių bei atsakomybių. Nuolatinis procesas yra orientuotas į išteklius ir sprendimus.

4. Sprendimo priežiūra (sisteminė). Mokymų pabaigoje, ketvirtajame etape, nustatoma rezultatų palaikymo organizacijoje (sistemoje) tvarka ir susitarta dėl atsakomybės ateityje.

Körner, Luzay, Plewnia, Becker, ir Rundel (2017, 17), atlikto tyrimo duomenys parodė, kad komandos gerai priima koncepciją. Komandos koučingo koncepcija patobulino aspektus, kurie buvo susieti su klinikų (tyrimas buvo atliktas Vokietijos klinikose) poreikiais, pvz., pertvarkyti komandos susitikimus ir užtikrinti geresnius informacijos mainus. Komandos koučingo koncepcija gali būti naudojama gerinant komandos organizavimą, norą prisiimti atsakomybę ir žinių integravimą reabilitacijos praktikoje.

Hawkins (2013, 83-85) siūlo, kad sistemingas komandos ugdymas subalansuotų vidinį komandos funkcionavimo pagrindą, dėmesį sutelkiant į išorinius suinteresuotųjų šalių santykius ir veiklos lūkesčius. Jis nusako penkių C modelį, pagrįstą komandos pusiausvyros užduotimi ir procesu, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius. Hawkinso modelis siūlo aiškų ir ciklišką požiūrį, kurio praktikai gali lengvai sekti. Penki C yra: (1) paleidimas, (2) paaiškinimas, (3) bendras kūrimas, (4) jungimasis ir (5) esminis mokymasis.



4 pav. 5 efektyvios komandos disciplinos.

Cituota iš Hawkins, 2013, 83-85.

Paleidimas: apibrėžiama komandos vizija ir misija, nustatomi tikslai;

Paaiškinimas: misija paverčiama veiksmų planu;

Bendras kūrimas: sutelkiamas dėmesys į tai, kaip komanda bendrauja ir kas blokuoja ar palaiko sutartų tikslų įvykdymą. Komandos, kurios reguliariai ir intensyviai dirba kartu, turi reguliariai atsiriboti nuo bendro darbo jėgos spaudimo, kad atsitrauktų ir pažiūrėtų, kaip jos veikia individualiai ir kolektyviai, ir kaip jos susijusios su platesne sistema, kurioje jie dirba;

Jungimasis: išaiškinti svarbius komandos rezultato naudos gavėjus. Kokie jų lūkesčiai, ką jie galvoja ir ko tikisi;

Esminis mokymasis: kaip komanda galėtų geriau padėti komandos nariams mokytis ir tobulėti? Sutelkiamas dėmesys į kolektyvinį mokymąsi ir apžvelgiami komandos sėkmės atvejai, kokie procesai ir elgesys palaikė šią sėkmę ir kaip šie modeliai galėtų būti panaudoti kitur.

Pasak J. Peters ir C. Carr (2013, 125) komandos koučingo specialistas Davidas Clutterbuck, klasifikuoja įvairių tipų komandas (pvz., projekto, vadybos, virtualias komandas ir kt.) ir teikia patarimus, kokį koučingą taikyti kiekvienai grupei. Jis koučingo specialisto vaidmenį mato kaip katalizatorių, skatinantį atvirą dialogą komandoje. Jo sklandus, kryptingas modelis rodo, kad komandos koučingo specialistas gali diskutuoti ir teikti paramą komandai, kad apibrėžtų jos tikslą ir prioritetus, suprastų aplinką, nustatytų kliūtis rezultatyvumui, sudarytų komandos mokymosi planą, bei ugdytų pasitikėjimą savimi.

Siekiant detaliau išnagrinėti komandos koučingo procesą bei komandos koučerio ir komandos lyderio bendradarbiavimą procese, žemiau dėstomos komandos koučingo technikos.

2.5 Komandos koučingo technikos

Užsienio šalių ir lietuvių autorių darbuose aprašoma daug koučingo technikų. Jos detaliau aprašytos pirmame darbo skyriuje. Pagrindinės koučingo technikos buvo papildytos, modifikuotos ir pritaikytos komandos koučingui. Žemiau dėstomos pagrindinės komandos koučingo technikos bei komandos koučingo dėmesio kryptys ugdant komandą.

Komandos vizija, misija ir vertybių nustatymas. Turint viziją komandai lengviau dirbti kartu, kadangi visi komandos dalyviai turi vienodą matymą ir bendrą tikslą. Vizija nurodo komandai kryptį, tai padeda sumažinti nesutarimus komandoje. Geriausiai į komandos vizijos kūrimą įtraukti visą komandą, tai suteiks galimybę patiems dalyviams nustatyti savo kryptį ir tai padidins komandos narių atsakomybės lygį bei įsitraukymą. Pasak E. Aguilar (2016, 68-69), misija padeda mums nustatyti prioritetus priimant svarbius sprendimus. Mūsų misija yra pagrindinis tikslas. Vizija suteikia visavertę ateitį. Tai yra dabartinės realybės įvertinimo pagrindas ir nurodo kryptį. Organizacijose dažnai yra

nustatoma bendra vizija, misija ir organizacijos vertybės. Vizijos ir misijos nustatymas naudingas tiek ir naujoms, tiek ir seniai egzistuojančioms komandoms. E. Aguilar (2016,72) taip pat siūlo komandos viduje aptarti ir komandos vertybes. Komandos vertybes E. Aguilar (2016, 72) apibrėžia kaip kolektyvinius įsipareigojimus, kuriais vadovaujasi komanda. Komandos vertybės atsako į tokius klausimus kaip: kokie įsitikinimai ir elgesys leis mums įgyvendinti mūsų viziją? E. Aguilar (2016, 72) siūlo dirbant su komandos vertybėmis pradėti nuo komandos narių vertybių. Vertybėms nustatyti yra taikomi koučingo metodai.

Komandos tikslo ir darbo taisyklės – SMART. Svarbus žingsnis yra identifikuoti ir tinkamai nustatyti komandos tikslą. Ugdomajam vadovavime naudojamas SMART (angl. specific, measurable, attainable, result based, time bound) metodas. Jis pasako, kad tikslas turi būti konkretus, išmatuojamas, patrauklus, įgyvendinamas (realus) ir apibrėžtas laike. Taip pat konfliktų sprendimui komandoje padeda bendro tikslo priminimas. Galima paklausti dalyvių „koks yra jų galutinis tikslas?“ Kadangi komandoje tikslas yra vienas, tai suartina dalyvius ir verčia prisiminti dėl ko jie yra suburti į komandą, o tas padeda ieškoti būdo pasiekti tikslą kartu, o ne vystyti konfliktą toliau.

Grow modelis komandos koučinge – GROUP. „GROUP modelis (tikslas, realybė, parinktys, supratimas apie kitus) seka tuos pačius pradinius tikslų nustatymo, realybės tyrinėjimo ir variantų generavimo etapus kaip ir GROW modelis, tačiau šie principai įgyvendinami grupėje. Skirtumas nuo GROW modelio atsiranda ketvirtoje fazėje („Kitų supratimo“ fazė). Šis etapas remiasi grupinio dialogo procesu, kurį sukūrė Otto Scharma (2007), kaip būdą kurti ir vadovauti gilaus bendradarbiavimo mokymosi procesams.“ (Brown ir Grant 2010, 38)

12 Lentelė. GROUP modelis.

Akronimas	Aprašymas	Klausimų pavyzdžiai
Tikslas (angl. Goal)	Koučingo specialistas išsiaiškina kokio rezultato komanda tikisi iš sesijos. Nustatyti komandos koučingo tikslą.	Kaip norite jaustis po sesijos? Kokio rezultato tikitės iš sesijos? Kaip geriausiai galima išnaudoti šį laiką?

12 Lentelės tęsinys.

Realybė (angl. Reality)	Koučingo specialistas didina supratimą apie dabartinę realybę. Išnagrinėjama kaip veikia dabartinė padėtis komandos rezultatus ir ateities planus.	Kaip jūs sprendėte klausimą anksčiau? Kas buvo gerai, o kas ne?
Galimybės (angl. Options)	Identifikuoti galimus sprendimo variantus. Paskatinti klientą generuoti idėjas.	Kokias galimybes jūs turite? Kas pasiteisino anksčiau? Ko dar nebandėte sprendžiant problemą?
Suprasti kitus (angl. Understand others)	Grupės nariai pastebi savo vidinį atsakymą į tai, kas sakoma, ir įprasmina tiek tai, ką girdi, tiek vidinį atsakymą. Grupė jungiasi prie besiformuojančios geriausios ateities.	Kokia yra jūsų nuomonė dėl pasiūlymo? Ką jūs supratote jos požiūryje? Koks buvo jūsų vidinis dialogas kai ji kalbėjo?
Atlikti (angl. Perform)	Padėti komandai suformuluoti sekančius žingsnius. Sudaryti individualius ir komandinius veiksmų planus.	Koks svarbiausias dalykas turi būti atliktas toliau? Ko galima išmokti? Kas jums gali padėti?

Cituota iš Brown ir Grant 2010, 39.

Pasak Brown ir Grant (2010, 40), svarbiausia koučingo specialisto užduotis „suprasti kitus“ stadijoje yra padėti grupės nariams sustabdyti vertinimo procesą, lengviau jaustis neapibrėžtoje situacijoje, būti atviriems, įsiklausyti į kitus ir, svarbiausia, įsiklausyti į savo asmeninius vidinius procesus. Toks sąmoningas įsitraukimas į dialogą nėra lengvas, tačiau būtinas. Schein (2003, 34) mano, kad tikri pokyčiai neįvyksta, kol žmonės nesijaučia psichologiškai saugūs, kol nėra nustatytos aiškios normos, kurios ir yra suformuluojamos dialogo sesijoje. Dialogas užtikrina tą saugumą suteikiant žmonėms kryptį ir jausmą, kad pavojingi sąveikos aspektai bus apriboti.

CLEAR modelis komandos koučinge – CID-GROUP. Anksčiau aprašytas CLEAR modelis, kuris buvo sukurtas P. Hawkins (2013, 31-32) devintojo dešimtmečio pradžioje ir nuo to laiko plačiai naudojamas ugdomajam vadovavime, pritaikomas ir komandos koučinge. Toliau aprašoma jo papildyta versija – CID-CLEAR.

Verta pažymėti, kad procesas nebūtinai vyksta nuo pirmo žingsnio link paskutinio, tai padaro ir tai, kad kontraktas peržiūrimas kelis kartus, taip pat gali būti, kad ir proceso pabaigoje atsiras poreikis peržiūrėti kontraktą iš naujo.

13 Lentelė. CID-CLEAR modelis.

Etapas	Aprašymas
Kontraktas 1 (angl. contracting 1)	Koučingo sesija prasideda nuo komandos noro nustatymo ir rezultato apibrėžimo. Taip pat renkama informacija ar komanda jau anksčiau turėjo koučingo sesijas ir kas sekėsi gerai, o kas ne. Klausimai užduodami šitame etape: • Kaip suprantate komandos koučingo specialisto rolę? • Apie ką negalima kalbėti šioje komandoje? • Kaip jūs žinotumėte, kad šis komandos koučingo darbas buvo sėkmingas? Ir kt.
Užklausa (angl. Inquiry)	Šioje stadijoje yra renkama informacija apie komandą: kokie yra santykiai komandos viduje, kokie yra komandos iššūkiai ir tikslai. Šiam tikslui naudojama: Individualūs pokalbiai su komandos nariais; Pokalbiai su komandos vadovais ir komandos rezultatų naudos gavėjais; Prieš susitikimą dalyviams išsiunčiamos anketos; Naudojamas darbuotojo vertinimo arba 360º interviu (arba grįžtamojo ryšio) metodas. Šis metodas naudojamas kai komandai trūksta kokybiškų duomenų apie tai, kaip ji matoma kitiems ir suinteresuotosioms šalims.

13 Lentelės tęsinys.

Diagnostika, atradimas ir projektavimas (angl. Diagnosis, discovery and design)	Atlikti analizę iš veiklos rezultatų, anketų ir interviu. Šiame etape paprastai naudojamas „Penkių disciplinų“ modelis. Jis padeda nustatyti kur komanda yra dabar, kokios yra tobulintinos komandos vietos ir, turint rezultatus, projektuojamas koučingo proceso planas. Planas vėliau yra suderinamas su komanda.
Kontraktas 2 (angl. Contracting 2)	Atlikus tyrimą ir analizę, yra peržiūrimas komandos pirminis kontraktas ir daromos korekcijos atsižvelgiant į gautą papildomą informaciją.
Klausymasis (angl. Listen)	Sesijos metu naudojamas aktyvus klausymasis. Koučingo specialistas padeda komandai geriau suprasti situaciją, padeda komandos nariams išgirsti vienas kitą naudojant perfrazavimo, refleksijos technikas, atspindėdamas veido išraišką. Aktyvus klausymasis yra kritinis veiksnys, padedantis žmonėms pradėti suvokti prielaidas, lemiančias jų elgesį. Šiame etape koučingo specialistas gali panaudoti sekančius klausimus: • Koks jūsų susitikimų tikslas? • Ko tikitės iš vienas kito? • Kaip jūs žinotumėte, jei šis susitikimas jums sukūrė tikrą vertę ir jūsų organizacijai? • Kas konkrečiai atsitiktų kitaip, jei jūs veiktumėte kaip komanda, kuria norite būti?

13 Lentelės tęsinys.

Veiksmas (angl. Action)	Ištyrusi įvairias situacijos ir sukūrusi keletą jos sprendimo variantų, komanda pasirenka kelią į priekį ir sutaria dėl konkrečių žingsnių tikslo link. Šioje stadijoje naudojamas „Six P“ metodas, kuris padeda nuspręsti kaip ir su kokiais resursais bus siekdama tikslo. Metodas susideda iš šešių punktų: Tikslas (angl. purpose): Koks yra tikslas? Kaip jis matuojamas? Principai (angl. principles): Kaip pokyčiai bus atliekami atsižvelgiant į pagrindines komandos vertybes? Parametrai (angl. parameters): Kokios pokyčio veiklos ribos? Programa (angl. programme): Būtinų veiklų tvarkaraštis. Žmonės (angl. people): Žmonės, kurie prisiims atsakomybę, įvykdys pokyčius. Procesas (angl. process): Kaip šie žmonės susitvarkys ir kaip įtrauks likusią komandos dalį?
Apžvalga (angl. Review)	Sudarę sutartį, išklausę, diagnozavę, ištyrę, suplanavę ir įgyvendinę naujus veiksmus, komanda turi suformuoti peržiūros procesą. Komanda turėtų būti pasirengusi tam, kad pokyčio metu jie sužinos daugiau apie savo komandos kultūrą ir dinamiką. Taip pat pokyčiai ne visada vyksta pagal planą, todėl peržiūrėti susitarimus ir veiksmų planą reikia periodiškai.

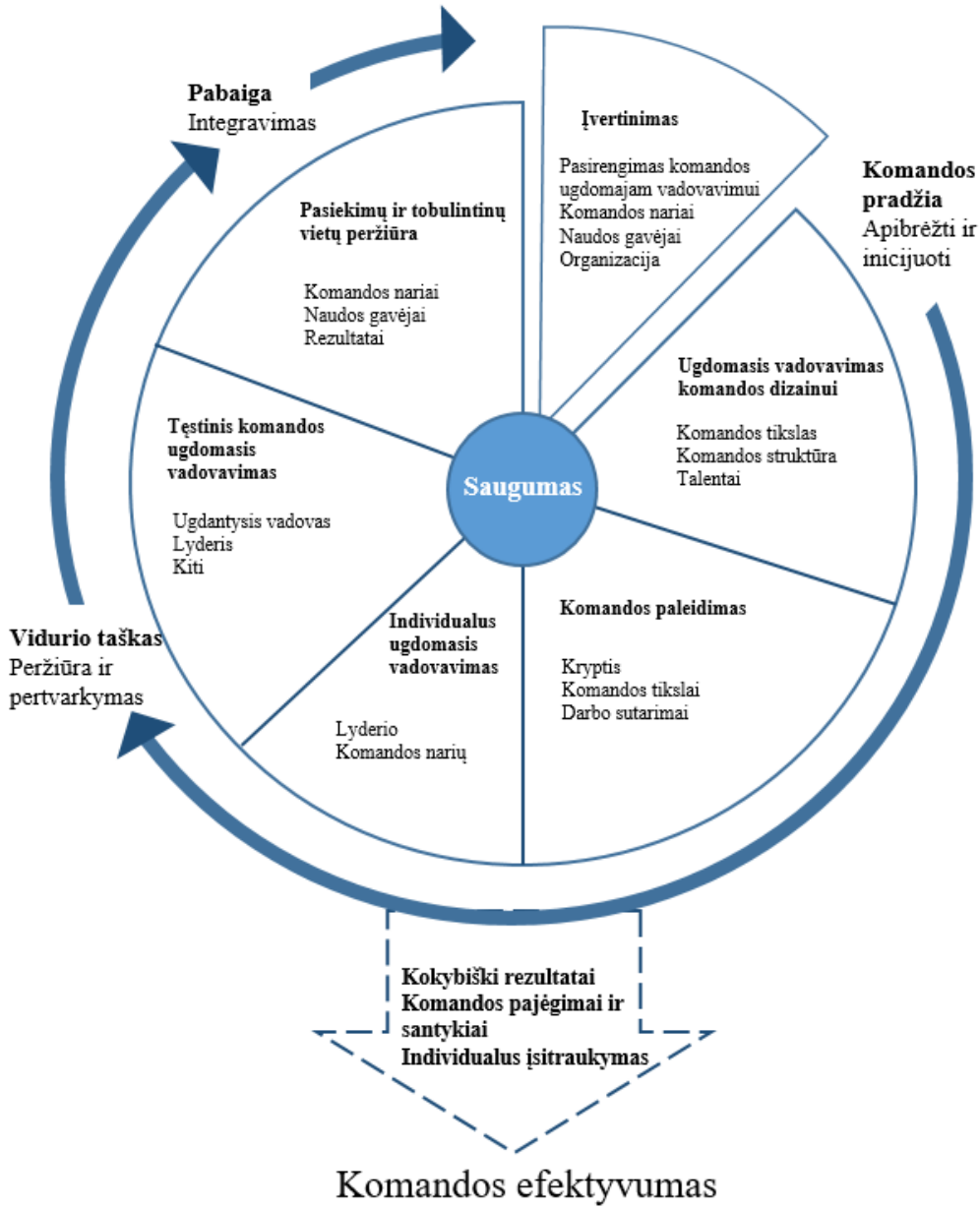
Cituota iš P. Hawkins, 2013, 85-95.

Efektyvios komandos koučingo modelis. 2013 m. buvo atliktas dvigubas vadovų komandos koučingo atvejo tyrimas su viena vyriausybine ir viena verslo komanda. Autoriai (Carr ir Peters, 2013) po atlikto tyrimo siūlo naują komandos treniravimo modelį. Jis pavaizduotas 5 pav. „Efektyvios komandos koučingo modelis pagal Carr ir Peters“

Apskritimo išorėje pavaizduoti komandos pradžios, vidurio ir pabaigos komandos etapai. Apskritimo viduje – komandos koučingo komponentai.

„Į šį modelį įtraukėme komandos efektyvumą kaip pagrindinį komandos ugdymo rezultatą. Šis tyrimas patvirtino komandos koučingo įtaką komandos efektyvumo gerinimui, kaip rodo subjektyvus komandos narių vertinimas: 1. rezultatų kokybė; 2. gebėjimas efektyviai dirbti kartu; ir 3. individualaus įsitraukimo laipsnis.“ (Carr ir Peters 2013, 95)

„Šešių fazių efektyvios komandos koučingo modelis buvo sukurtas remiantis atvejų tyrimo rezultatais ir literatūros apžvalga. Mes pripažįstame, kad realioje darbo vietoje koučingo specialistai gali remtis tik vienu ar keliais iš šių šešių komponentų, atsižvelgdami į realios verslo komandos ritmą ir veiklos reikalavimus.“ (Carr ir Peters 2013, 95)



5 pav. Efektyvios komandos koučingo modelis pagal Carr ir Peters.

Cituota iš Carr ir Peters 2013, 91.

Šiame skyriuje apžvelgiau koučingo taikymą verslo komandoms. Kokie modeliai ir technikos yra naudojamos siekiant komandos efektyvumo. Pastebima, kad naudojami įvairūs metodai ir technikos,

ir jie yra pakankamai panašūs. Pagrindinis akcentas yra daromas į komandos tikslų siekimą, pačios komandos ugdymą bei psichologinį saugumą. Metoduose bei technikose yra aprašomi komandos koučingo etapai bei akcentai. Akcentuojamas lūkesčių bei tikslų nustatymas bei apibrėžimas su komandos lyderiu. Tačiau mažai nagrinėjamas komandos lyderio vaidmuo bei bendradarbiavimas su koučingo specialistu procese. Toliau apžvelgsiu atlikto komandos lyderio vaidmens tyrimo metodiką bei tyrimo rezultatus. Tyrimas yra orientuotas į komandos lyderio vaidmenį, jo iššūkius bei sąveiką su komandos koučingo specialistu komandos koučingo procese. Šis komandos koučingo aspektas mažai ištirtas, nors šios srities specialistai fragmentiškai užsimena apie komandos lyderį bei susitarimus su juo prieš komandos koučingą ar jo metu. „Vienas iš pratimų, kuriuos dažnai atlieku su komandomis, yra susitarti su komandos vadovu, kad aš su komanda ištirsiu, kaip jie nori ir turi būti vedami. <...> Svarbu, kad komandos vadovas pritartų veiklai ir nedalyvautų pokalbyje.” (Clutterbuck 2020, 334)

3. LYDERIO VAIDMENS KOMANDOS KOUČINGE BEI JO BENDRADARBIAVIMO SU KOUČINGO SPECIALISTU TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo metodika

Pasak K. Kardelio (2016, 91), sąvoka „metodologija“ suprantama kaip tyrimo proceso visuma, siejanti teorinę ir empirinę šio proceso dalis, aiškinanti nagrinėjamus reiškinius. Metodologija apima konkrečius tyrimo metodus, kurie panaudoti šitame darbe.

Tyrimas atliekamas siekiant nustatyti ir apibrėžti kas yra komandos koučingas, kada jis naudojamas, kokie metodai taikomi bei koks santykis tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto yra optimaliausias ir efektyviausias komandos koučingo procese. Anot D. Clutterbuck (2020, 342), neatsargus komandos koučingo specialistas gali lengvai atsidurti tarp komandos ir komandos lyderio, kaip tarpininkas, ar dar blogiau – prisiimdamas dalį lyderio vaidmens. Ypatingas iššūkis kyla, jei koučingo specialisto paprašoma veikti arbitru, kai komanda nori, kad nešališkas pašalinis asmuo pasiūlytų kompromisus. Šitos rolės perėmimas keičia koučingo specialisto vaidmenį ir sudaro klaidingus lūkesčius jo darbo rezultatams. Pasak D. Clutterbuck (2020, 342), komandos koučingo specialistas gali padėti komandai ir jos lyderiui suprasti komandos dinamiką ir padėti komandai pasirinkti ką jie nori keisti.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro Lietuvos ir užsienio šalių ekspertų įžvalgos ir sukurti modeliai bei technikos komandos koučingui. Aprašyti komandos bei individualaus koučingo tikslai bei uždaviniai, išnagrinėta efektyvios komandos sąvoka bei komandos efektyvumo kriterijai.

Antroje dalyje aprašomas empirinis tyrimas, atliktas norint ištirti komandos lyderio iššūkius procese ir išgryninti optimaliausią ir efektyviausią santykį tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto komandos koučingo procese.

Šio empirinio tyrimo tikslas pasiektas naudojant kokybinius metodus: grupinės diskusijos metodą (Fokus grupę) bei interviu metodą (Ekspertų apklausą).

Grupinė diskusija. Grupinės diskusijos metodas (Fokus grupė) – tai kokybinis tyrimų metodas. „Jis priskiriamas prie grupinių interviu metodų, kurie taikomi, siekiant gauti kokybinių duomenų, atliekant kokybinius tyrimus.“ (Rupšienė, 2007)

Grupinės diskusijos bruožai, pasak L. Rupšienės (2007, 87-88):

1. Dalyvių skaičius 8-12 žmonių;
2. Duomenų kokybiškumas pagrįstas grupės dinamiškumu;
3. Grupės darbui vadovauja vedėjas, skatinantis grupės narių diskusiją;

4. Kiekvienas grupės dalyvis skatinamas išsakyti savo nuomonę;
5. Grupės dalyviai atrenkami pagal bendrą požymį;
6. Interviu metu probleminio klausimo svarstymas pakreipiamas taip, kad padėtų tyrėjui suprasti, kas vyksta.

Kokybinis tyrimo metodas buvo parinktas atsižvelgiant į tai, kad komandos koučingas yra pakankamai nauja praktika ir dar mažai ištirta. Šiame etape svarbu išsiaiškinti komandos lyderio iššūkius procese, bei kaip procese pasiskirsto rolės tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto. Svarbu suprasti kaip geriausiai atlikti komandos koučingo procesą, kad jis neštų maksimalią naudą komandai ir organizacijai, todėl svarbu išdiskutuoti lyderio bei koučingo specialisto sąveikos klausimą grupėje. Rengiant grupinės diskusijos (Fokus grupės) klausimus, buvo atsižvelgta į tyrimo temą bei dalyvių koučingo patirtį koučingo specialisto ar komandos lyderio vaidmenyje. Tyrimas atliktas virtualiai pasitelkiant konferencinių video skambučių platformą www.zoom.us.

Numatyti 7 klausimai grupinei diskusijai. Klausimai pateikiami lentelėje.

14 Lentelė. Grupinės diskusijos (Fokus grupės) klausimai

Nr.	Klausimai
1	Su kokiais sunkumais susiduria komandos lyderis komandos koučingo procese? Remiantis jūsų patirtimi.
2	Kokios priemonės padėtų paruošti komandos lyderį komandos koučingo procesui?
3	Kaip procese pasiskirsto atsakomybės tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto?
4	Kokios dar priemonės galėtų padėti pačiam komandos lyderiui jaustis komfortiškai procese bei bendradarbiauti su koučingo specialistu?
5	Koks pasiruošimas iš organizacijos bei vadovo pusės yra reikalingas prieš pradedant komandos koučingo procesą?
6	Koks yra optimalus lyderystės ir komandos koučingo santykis procese?
7	Ar komandos lyderis gali atlikti komandos koučingo specialisto rolę savo komandoje?

Paruošta darbo autorės.

Ekspertų interviu. Interviu metodas – kokybinis tyrimų metodas, viena iš apklausos rūšių, kurios metu vyksta pokalbis tarp tyrėjo ir respondento. „Interviu apima respondentų/informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi.“ (Rupšienė, 2007) Pasak K. Kardelio (2016, 255), šis pokalbis gali būti arba standartizuotas, kai tyrėjas formuluoja kryptingus klausimus, į kurios tiriamasis (ekspertas) gali atsakyti ir raštu, arba laisvo pobūdžio giluminis interviu, kai tiriamasis gali labiau atskleisti savo asmenybę. Tyrime atliktas iš dalies standartizuotas interviu, pateikiant iš anksto apgalvotus atvirus klausimus ekspertams bei papildant pokalbio metu kilusiais spontaniškais klausimais. Interviu atlikti virtualiai pasitelkiant konferencinių video skambučių platformą www.zoom.us.

Numatyti 7 klausimai grupinei diskusijai. Klausimai pateikiami lentelėje.

15 Lentelė. Interviu klausimai

Nr.	Klausimai
1	Su kokiais sunkumais susiduria komandos lyderis komandos koučingo procese?
2	Kokios priemonės padėtų paruošti komandos lyderį komandos koučingo procesui?
3	Kaip procese pasiskirsto atsakomybės tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto?
4	Kokios priemonės padėtų ugdančiajam vadovui neprisiimti vadovo ar kito vaidmens procese?
5	Koks pasiruošimas iš organizacijos bei vadovo pusės yra reikalingas prieš pradedant komandos koučingo procesą?
6	Koks yra optimalus lyderystės ir komandos koučingo santykis procese?
7	Ar komandos lyderis gali atlikti komandos koučingo specialisto rolę savo komandoje?
8	Kokios priemonės padės pasiekti maksimalaus bendradarbiavimo tarp komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto?

Paruošta darbo autorės.

Tyrimo klausimų sąsaja su darbo teorine dalimi:

1. Darbo teorinėje dalyje komandos lyderio rolė yra minima aprašant komandos koučingo procesą bei atskiras jo dalis, pavyzdžiui tokius kaip kontraktingas. Tačiau norit ištirti su kokiais iššūkiai susiduria vadovas komandos koučingo metu fokus grupei bei ekspertams paruoštas klausimas Nr. 1. Jis padės nustatyti proceso iššūkius iš vadovo perspektyvos bei nustatyti proceso tobulintinas vietas.

2. Teorinėje dalyje buvo aptarti komandos koučingo modeliai bei technikos, tokie kaip CID-GROUP, CID-CLEAR modelis, Efektyvios komandos koučingo modelis, kurie akcentuoja pasirengimo komandos koučingo procesui ir išskiria tokias stadijas kaip pasiruošimas, kontraktingas bei komandos koučingo tikslo nustatymą. Fokus grupės ir Ekspertų interviu klausimas Nr. 2 yra orientuotas į šių stadijų gilesnę analizę iš komandos lyderio vaidmens perspektyvos.

3. Teorinėje dalyje taip pat aptariamas koučingo diegimo organizacijoje klausimas. Išnagrinėtas T. Misiukonio (2016 m.) koučingo diegimo organizacijoje 6 žingsnių planas. Norint išsiaiškinti komandos koučingo diegimo organizacijoje sėkmės kriterijus bei vadovo pasiruošimą procesui Fokus grupei bei ekspertams pateikiamas klausimas Nr. 5.

4. Mokslinėje literatūroje komandos lyderio vaidmuo bei lyderio ir komandos koučingo specialisto santykis koučingo procese mažai nagrinėjamas, yra minimas tik komandos lyderio vaidmuo prieš pradedant komandos koučingo procesą. Pasak D. Clutterbuck (2020, 342), komandos koučingo procese neatsargus komandos koučingo specialistas gali prisiimti papildomas roles, kad gali daryti įtaką galutiniam rezultatui bei klaidingam suvokimui kas yra komandos koučingas. Fokus grupės bei Ekspertų interviu klausimai Nr. 3, Nr. 6 ir Nr. 7 yra orientuoti į komandos lyderio bei koučingo specialisto bendradarbiavimą procese bei rolių išgryninimą.

Duomenims analizuoti taikoma indukcinė kokybinė turinio analizė.

3.2 Tyrimo imties charakteristikos

„Dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktiniai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu. Kiekviename tyrime imties dydis ir konkretūs tyrimui pasirinkti imties vienetai iš esmės priklauso nuo tyrimo tikslų. Todėl kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka.“ (Rupšienė, 2007 – 26)

Atliekant tyrimą buvo kruopščiai atrinkti tyrimo dalyviai atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Pagrindinis kriterijus – komandos koučingo patirtis ir žinios. Dalyvauti tyrime buvo pakviesti koučingo specialistai bei įmonių vadovai, taip pat Lietuvos bei užsienio šalių komandos koučingo ekspertai.

Grupinės diskusijos (Fokus grupės) imtis bei kriterijai dalyviams: diskusijai grupėje buvo atrinkti koučingo specialistai dirbantys su privačiais klientais bei komandomis ir komandos lyderiai, kurių komandose buvo vykdomas komandos koučingas. Visi fokus grupės dalyviai yra sertifikuoti koučingo specialistai bei besimokantys komandos koučingo.

16 Lentelė. Grupinės diskusijos (Fokus grupės) imties charakteristika.

Respondentai	Pareigos	Koučingo stažas	Komandos koučingo stažas
R.1	Viduriniosios grandies vadovė	1-2 m.	8 mėn.
R.2	Vadovaujantis įmonės partneris	2-3 m.	8 mėn.
R.3	Koučingo specialistas	2-3 m.	8 mėn.
R.4	Įmonės vadovas	2-3 m.	8 mėn.
R.5	Koučingo specialistas	3-4 m.	8 mėn.
R.6	Įmonės vadovas	3-4 m.	8 mėn.

Paruošta darbo autorės.

Iš 17 lentelės matyti, kad tyrime dalyvavo skirtingas pareigas bei skirtingą koučingo stažą turintys žmonės.

Interviu imtis bei kriterijai dalyviams: tyrime apklausti 7 koučingo ekspertai. Kriterijai ekspertams: patyrę komandos koučingo ekspertai dirbantys Lietuvoje bei užsienyje. Patirtis – ne mažiau kaip 8 m. aktyvios komandos koučingo veiklos, taip pat buvo atsižvelgta į ekspertų vykdomas papildomas veiklas, tokias kaip publikacijos, knygų leidimas komandos koučingo tematika, komandos koučingo programų sudarymas bei mokymų vedimas. Ekspertai buvo apklausiami virtualiai pasitelkiant konferencinių video skambučių platformą www.zoom.us, ekspertas Nr. 3 dėl užimtumo bei laiko juostų skirtumų apklaustas raštu per Linkedin platformą.

17 Lentelė. Ekspertų charakteristika.

Ekspertas	Pareigos	Komandos koučingo stažas	Šalis
1 ekspertas	Įmonės vadovas, ICF ACC sertifikuotas koučingo specialistas.	9 m.	Lietuva
2 ekspertas	ICF PCC sertifikuota lyderystės ir komandos koučingo specialistė. Koučingo programų autorė.	26 m.	Graikija
3 ekspertas	Įmonės vadovas, profesorius, sertifikuotas komandos koučingo specialistas bei knygų koučingo tematika autorius. Vienas iš įkūrėjų „European Mentoring & Coaching Council“.	20 m.	JAV
4 ekspertas	Sertifikuota komandos koučingo specialistė bei komandos koučingo specialistų trenerė, dirbanti su komandomis Baltijos šalyse, Rusijoje bei Kazachstane.	10 m.	Latvija
5 ekspertas	ICF MCC sertifikuotas lyderystės ir komandos koučingo specialistas, knygų koučingo tematika autorius.	24 m.	JAV
6 ekspertas	ICF MCC sertifikuota komandos koučingo specialistė bei Komandos koučingo specialistų trenerė bei komandos koučingo programų autorė.	8 m.	Lietuva
7 ekspertas	ICF MCC sertifikuotas lyderystės ir komandos koučingo specialistas. Turi ilgametę įmonių valdymo patirtį.	20-25 m.	Belgija

Paruošta darbo autorės.

3.3 Tyrimo validumas

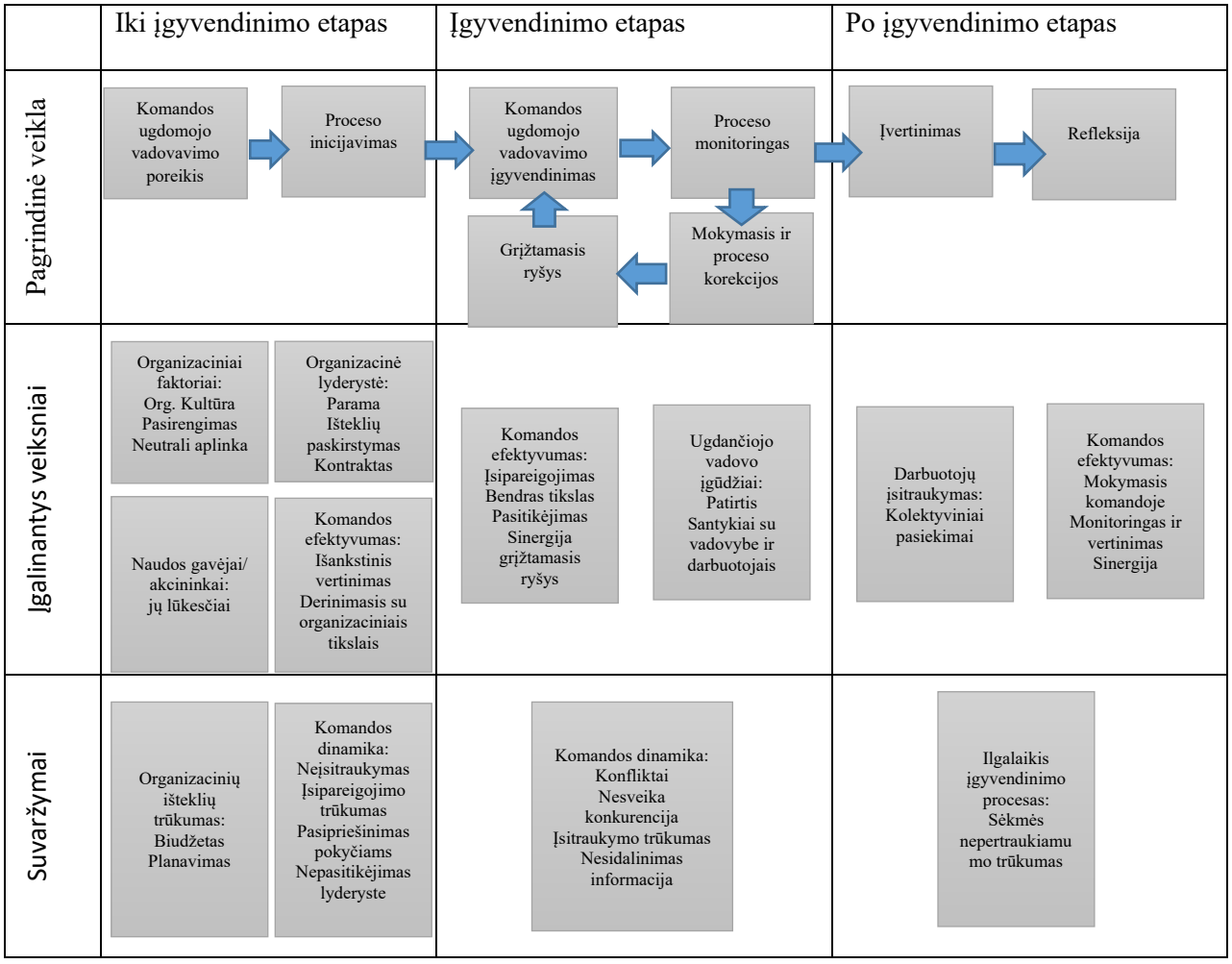
Komandos koučingas organizacijose yra kol kas mažai ištirta koučingo sritis. Kas rodo, kad komandos koučingo tyrimai yra reikalingi.

Vieną iš nedaugelių komandos koučingo tyrimų 2019 m. atliko Badelisile M. Maseko, Rene van Wyk ir Aletta Odendaal. Autoriai siekė sukurti konceptualią sistemą, nustatančią kritinius sėkmės veiksnius, kurie vaidina svarbų vaidmenį įgyvendinant komandos koučingą organizacijose. Tyrime dalyvavo 7 komandos koučingo specialistai, turintys praktinės patirties komandinio koučingo srityje. Buvo atliekami individualūs pusiau struktūruoti interviu. „Analizės rezultatai parodė, kad norint sėkmingai integruoti komandos koučingą į bet kurią organizaciją, reikia efektyviai išanalizuoti organizacinį kontekstą, tai yra lyderystės bei komandos efektyvumą, koučingo specialisto kompetenciją ir darbuotojų įsitraukimą.“ (Maseko, Wyk ir Odendaal, 2019) Tyrimo metu buvo nustatyta keletas kritinių sėkmės veiksnių, kurie prisideda prie konceptualios komandos koučingo sistemos pagrindo. Lentelėje Nr. 18 esanti koncepcinė sistema parodo pagrindinius komandos koučingo įgyvendinimo žingsnius ir sėkmės faktorius. „Iki įgyvendinimo etapas“ – etapas prieš pradedant komandos

vadovavimo procesą, „Įgyvendinimo etapas“ – etapas, kai procesas vyksta ir „Po įgyvendinimo etapas“ – etapas pasibaigus komandos koučingo procesui.

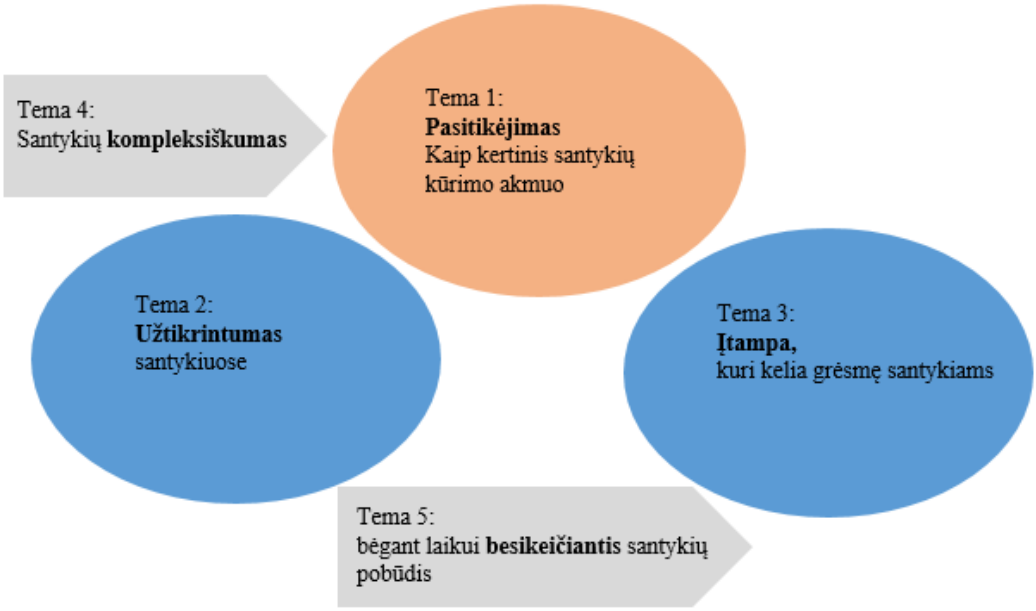
Po išsamios literatūros analizės ir Badelisile M. Maseko, Rene van Wyk ir Aletta Odendaal tyrimo rezultatų analizės matomi pasikartojantys komandos koučingo sėkmės veiksniai, tokie kaip – komandos efektyvumo kriterijų ir komandos dinamikos suvokimas. Apie tai kalbėjo ir kiti šiame darbe cituojami autoriai: E. Aguilar, P. Lecioni, P. Hawkings. **Taip pat tyrimas pabrėžė ir organizacijos bei lyderių pasiruošimą komandos ugdomajam procesui. Organizacinė lyderystė priskiriama prie įgalinančių veiksnių. Svarbi lyderio ir organizacijos parama bei resursų alokacija sklandžiam procesui.** Taip pat Badelisile M. Maseko, Rene van Wyk ir Aletta Odendaal (2019, 7) atlikto tyrimo metu buvo paminėta ir **kontrakto svarba.** Apie kontrakto sudarymą tarp komandos lyderio ir koučingo specialisto, kalbėjo ir P. Hawkins (2013, 85-95). Jo modelyje CID-CLEAR šis žingsnis yra pirmas ir kartojamas proceso eigoje.

18 Lentelė. Konceptualus kritinių sėkmės veiksnių pagrindas įgyvendinant komandos koučingą organizacijose.



Cituota iš Maseko, Wyk ir Odendaal, 2019, 7

Kitą svarbų tyrimą atlikto Sue Wotruba 2016 metais. „Šiame tyrime nagrinėjama vadovų komandos koučingo praktikų svarba koučingo santykiams ir tai, ką tai reiškia jų darbui su komandomis.“ (Wotruba 2016, 98). „Tyrimo metu paaiškėjo penkios pagrindinės koučingo santykiams svarbios temos (žr. 6 pav.). Iš penkių temų pasitikėjimas, kaip santykių užmezgimo pagrindas, tapo reikšmingiausiu. Visi koučingo specialistai, dalyvaujantys tyrime, kalbėjo apie būtinybę ugdyti pasitikėjimą tiek individualiu, tiek kolektyviniu lygmeniu, kad komandos nariai patikėtų jais ir sukurtų saugią ir palaikančią erdvę, kurioje jie galėtų atsiskleisti ir atvirai diskutuoti darbo efektyvumu susijusiais klausimais.“ (Wotruba 2016, 101)



6 pav. Koučingo santykių temos.

1. Cituota iš Wotruba (2016, 101).

„Šio nedidelio tyrimo išvados rodo, kad, pasitikėjimu pagrįstų santykių užmezgimas tiek individualiu, tiek kolektyviniu lygiu, atrodo, turi tam tikrą reikšmę koučingo specialistams, dirbantiems su komandomis. <..> Tačiau pasitikėjimas individualiu lygiu negarantavo pasitikėjimo komandos lygmeniu. Komandos asmenybė ne tas pats, kas asmenų, sudariusių tą komandą, asmenybių visuma. Be to, net ir tada, kai buvo užmegztas efektyvus santykių ryšys, koučingo specialistams ir toliau reikėjo kurti ir palaikyti pasitikėjimą, kad jie galėtų geriau mesti iššūkį komandai ir daryti pažangą. Jie taip pat stengėsi palaikyti psichologiškai saugią aplinką visoms šalims, ypač kai santykiai tapo įtempti komandos viduje ar tarp komandos ir koučingo specialisto.“ (Wotruba 2016, 106)

Šis tyrimas palietė svarbų santykių aspektą tarp komandos ir koučingo specialisto, tačiau jis neįvertina skirtingas komandos narių roles (komandos nario ir komandos lyderio) ir ar tai turi

įtakos sėkmingam komandos koučingo procesui. Pasak Fontannaz (2018, 120), atliekant tolimesnius komandos koučingo tyrimus verta atkreipti dėmesį į optimalų vadovavimo ir komandos koučingo derinį, siekiant ugdyti komandos lyderystę.

Tyrimo etika: Dalyviai buvo informuoti apie diskusijos temą, vietą, trukmę bei tyrimo tikslą iš anksto. Taip pat gautas dalyvių sutikimas dėl diskusijos įrašymo. Baigiamajame darbe neatskleidžiami diskusijos dalyvių bei ekspertų asmens duomenys. Dalyvavimas diskusijoje bei interviu buvo tik savanoriškas. Tyrimo rezultatais buvo pasidalinta su tyrimo dalyviais, kas padės jiems kelti savo kompetenciją bei žinias.

Tyrimo ribotumas: Tyrime dalyvavo 6 koučingo specialistai bei 7 ekspertai dirbantys su privačiais klientais bei verslo komandomis bei įmonės vadovai, todėl išsakytos nuomonės tik riboto skaičiaus komandos koučingo dalyvių.

4. TYRIMO REZULTATAI

4.1 Grupinės diskusijos (fokus grupės) tyrimo rezultatų analizė

19 Lentelėje pateikiami grupinės diskusijos (fokus grupės) rezultatai.

19 Lentelė. Fokus grupės tyrimo rezultatų apibendrinimas: Komandos lyderio iššūkiai procese bei bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu.

Tema	Kategorija	Subkategorija	Iliustracija
Komandos lyderio iššūkiai procese	Vaidmens pasikeitimas	Lyderio vaidmens praradimas (5)	„Vadovas atiduoda viską į koučerio rankas<...>kad iš dalies vadovas praranda savo vaidmenį“ „..sesijose su koučeriais komandos vadovas atiduoda tą aktyviąją rolę į koučerių rankas“ „Procese yra grėsmė, kad pameti ką darai kaip vadovas“ „Vadovui ateis saugumo jausmas, kad nieks nenori atimti jo pozicijos ar nenori jo pakeisti“ „Vadovo autoriteto koučeris neturi sugriauti“
		Kito rolės perėmimas (3)	„Atrasti balansą tarp buvimo vadovu ir neprisiėmimo koučerio rolės ir atvirkščiai – neatiduodant vadovo rolės koučeriui“ „Prisimenu, aš blaškydavausi ir norėjau perimti koučerių rolę“ „Atsimenu, kaip pati buvau vadovu, keliais momentais norėjosi perimti „vairą“ Kaip netgi įstoti jeigu matau, kad koučeris ima iniciatyvą. Kaip nenužeminti koučerio?“
	Darbuotojų uždarumas	Darbuotojų uždarumas (2)	„Man atrodo dar kartais ir patys darbuotojai nebūna atviri susitikime, kai dalyvauja vadovas“ „Čia iš konkrečios situacijos, kai prisijungus prie sesijos matėsi, kad darbuotojai nėra atviri esant vadovui“

19 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio bei koučerio bendradar-biavimas	Sesijos metu	Jutiminis bendradarbiavimas (4)	„Tokio ir sutarto bendradarbiavimo ir jutiminio reikia. Kur kartais iš akių supranti kam dabar čia geriau ir labiau reikėtų“ „Jeigu būtų pastovumas ir procesas vyktų ilgiau, tarkim 6 mėn., ir tas pajautimas iš žodžių ar žvilgsnių atsirastų“ „Manau dar labai svarbu pasitikėjimas tarp koučerio ir vadovo. Vienaip ar kitaip chemijos vadovo ir koučerio sutaptų ir vadovas galėtu gerai jaustis“ „Mes papildėm vienas kitą, tad aš tokių trukdžių nemačiau“
	Po sesijos	Pasitikrinimas (2)	„Turėjom tokią situaciją, kai vadovas vis po sesijos arba per pertrauką pasitikrina ar gerai aš čia? Bet su tokiu pasitikrinimu ar OK ne kaip procesas, bet ar aš gerai kaip vadovas atlieku savo vaidmenį?“ „Svarbu taip pat ir pasitikrinimas, nes aš manau, kad kiekviena sesija gali gerinti tą santykį (tarp vadovo ir koučerio)“
		Refleksija (2)	„Reikia po sesijos grįžti (pas vadovą) ir reflektuoti kaip vyko sesija ir ar buvo tas atvirumas“ Po kiekvienos komandos koučingo sesijos reikėtų pasidaryti sesiją su vadovu turbūt. Pokalbis su vadovu“

19 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio bei koučerio bendradarbiavimas	Emocinis sąveikos apibudinimas	Metafora (2)	„Aš kažkaip galvojau apie koučingą ir ko labiau gryninamės, tuo labiau man yra panašu į tam tikrą modelį – tėvo ir mamos šeimoje. Mama daugiau koučeris, kuris psichologiškai stebi viską, supranta, paklausia, apčiupinėja, išliuluoja. O tėvas maždaug „tas, tas tas...“ „Tai galvoju, koks čia šokis komandiniam koučinge galėtų būti? - Linijinis. Bet nesu tikra, kad būtinai linijinis. Gal dar koks nors gali būti? Gal koks baletas? Kiekvienas savo rolėje? Bet linijinis savo įdomumą turi. Erdvės, bendrumo, judesiu vienodu plius bendras *relaksas* tai savotiškai įdomu“
	Komandos lyderis = savo komandos koučeris	Komandos lyderio elgesys pagal koučingo kultūrą (3)	„Teko man savo komandoje daryti koučingą, kadangi buvo tam tikros disfunkcijos. Aš pasidariau tyrimą pagal Lencioni „Penkios komandos disfunkcijos“. Tai galėtų būti pasiruošimas, komandos diagnostika kaip komanda jaučiasi, jie patys įsivertina save. Aš parodžiau rezultatus ir sakiau „Jūs taip įvertinot, negaliu atvirai kalbėti prie kolegų – įvertinimas du. Kas pas mus negerai?“ Per keltą sesijų mes pakeitėm santykius komandoje“ „Tai yra vadovo elgesys pagal koučingo kultūrą, tai nėra koučingo sesija“ „Aš pridėčiau, jeigu vadovas nori naudoti koučingo kultūrą norint atnešti kažkokias žinutes, tai galėtų. Kažkokiam kontekste, per klausimus, bet tai nebus tikra koučingo sesija“ „Man asmeniškai labai pavyksta, naudojant koučingo kultūrą, sustabdyti maištus komandoje“

19 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio paruošimas procesui	Kontraktingas	Poreikių išsigryninimas (4)	„Išsigryninti ko nori vadovas iš sesijos...“ „Aš esu vadovas, jaučiu, kad nepasitikiu ar negaliu atvirai bendrauti su kolegomis, kažkas dar vyksta negero, samdau koučerį ir sakau „Na žiūrėk, jaučiu kad kažkas negerai, padėk man“ na ir tuomet jis su manimi dirba, gryninasi ko aš norėčiau, susiformuojam kontraktą na ir tuomet einam į sesiją“ „Tiesiog labai aiškus susitarimas pradžioje. Labai detalus“ „Vadovas turi suformuluoti kontraktą. Kodėl jis samdo koučerį?“
	Suvokimas kas yra koučingas	Lyderio Edukacija (3)	„Aš tai darau prielaidą, kad bendrai reikalingas vadovo suvokimas kas yra koučingas ir kaip vyksta procesas“ „Man dar atrodo svarbu, kad vadovas būtų turėjęs susitikimą su koučeriu ir išsiaiškinęs kaip procesas vyksta ir kad suvoktų ką koučeris iš viso darys“ „Pirmiems kartams nepakenktų aplamai pasižiūrėti video kaip atrodo komandos koučingo sesija. Tiesiog įrašyta komandos koučingo sesija“

Paruošta darbo autorės.

Komandos lyderio iššūkiai komandos koučingo procese:

Išanalizavus respondentų pasisakymus, kalbant apie komandos lyderio iššūkius komandos koučingo procese, 5 iš 6 respondentų akcentavo **lyderio vaidmens ar autoriteto praradimą** komandoje, kaip vieną iš pagrindinių iššūkių procese. Kitas svarbus iššūkis tai kito **rolės perėmimas**, kai komandos lyderis perima komandų koučerio rolę ar atvirkščiai – komandos koučeris perima komandos lyderio rolę. Tai parodo, kad yra poreikis išgryninti ir apibrėžti komandos lyderio bei koučingo specialisto roles procese. Taip pat svarbus momentas – komandos **psichologinis saugumas** komandos koučingo metu. Respondentai akcentavo, kad komandos nariai gali būti ne iki galo atviri procese, kai dalyvauja vadovas ir tas gali trukdyti efektyviam komandos koučingo procesui. Žinant šį iššūkį, koučeris bei komandos lyderis turi siekti ir užtikrinti psichologinį saugumą sesijos metu jau proceso pradžioje.

Komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto bendradarbiavimas:

Respondentai sutiko, kad komandos koučingo metu labai svarbus **jutiminis kontaktas** tarp koučerio ir komandos lyderio. Labai svarbu yra pajusti momentus kai vienas ar kitas turi labiau įsitraukti ar atsitraukti. Respondentai paminėjo, kad turi sutapti „chemija“ ir koučeris bei lyderis procese turi papildyti vienas kitą. Taip pat respondentai akcentavo **refleksijas ir pasitikrinimą** koučerio su komandos lyderiu po sesijos ar pertraukos metu. Tas padeda gerinti santykį bei efektyvinti patį procesą. Respondentai sutiko, kad komandos lyderis, įgijus komandos koučingo žinias, gali jas dalinai taikyti savo veikloje, tačiau pilnai atlikti komandos koučerio roles procese negalės. Argumentai buvo pateikti įvairus, kaip pavyzdys: nebus proceso stebėtojų iš šalies, nėra įmanoma būti dvejose rolėse vienu metu, sunku atsiriboti nuo darbinių rezultatų ir kt.

Kalbant apie komandos lyderio bei komandos koučingo specialisto bendradarbiavimą, respondentai lygino šį santykį naudojant skirtingas **metaforas**, kurios, anot jų, labiausiai panašios į komandos koučingo procesą. Buvo panaudota šeimos modelio, kur komandos lyderis yra tėvas, o komandos koučeris yra mama bei linijinio šokio metaforos. Galima daryti išvadą, kad komandos lyderio bei koučingo specialisto bendradarbiavimas procese kelia emociją ir skatina poveikį apibūdinti per metaforas.

Komandos lyderio paruošimas procesui:

Respondentai akcentavo komandos lyderio paruošimą procesui. Vienas iš pagrindinių uždavinių šiam etapui yra **poreikio išgryninimas bei kontrakto sudarymas**. 3 iš 6 respondentų akcentavo, kad prieš pradedant komandos koučingo procesą, yra svarbu komandos lyderiui paaiškinti kas yra komandos koučingas, tam panaudojant skirtingas priemones, kaip pvz. komandos sesijos video įrašymas bei pokalbis.

Kalbant apie organizacijos paruošimą procesui, vieningos nuomonės respondentai neturėjo. Buvo paminėta koučingo ir lyderystės kultūra organizacijoje bei diegimas per pilotinį projektą, per vieną komandą rodant pavyzdį kitoms.

Fokus grupės diskusijos metu dalyviams kilo papildomi klausimai apie komandos koučingo specialisto bei komandos lyderio charakteristikas. Dalyviai pasidalino, kad yra svarbu, jog komandos koučingo specialistas būtų energingas, jautrus, įsiklausantis bei empatiškas. O komandos lyderis turi parodyti savo pažeidžiamumą, būti atviru ir tikru. Taip pat paminėjo, kad komandos koučingo metu yra svarbu pasitikėti pačiu įrankiu (komandos koučingu) tuomet ir nebus noro perimti vadovo rolės ar kito vaidmens procese. Šios nuomonės buvo išsakytos tik vieną kartą, todėl subkategorijos nebuvo formuluotos ir į 19-ą lentelę nebuvo įtrauktos.

4.2 Ekspertų interviu tyrimo rezultatų analizė

Interviu metu buvo nagrinėjami komandos lyderio iššūkiai procese bei sėkmingo bendradarbiavimo su komandos koučingo specialistu faktoriai. Tyrime sudalyvavo 7 komandos koučingo ekspertai iš 5 skirtingų šalių. 6 ekspertai buvo pakalbinti gyvai, naudojant zoom.us platformą ir vienas ekspertas pakalbintas raštu per LinkedIn platformą. 20 Lentelėje pateikiami ekspertų interviu tyrimo rezultatai.

20 Lentelė. Ekspertų interviu tyrimo rezultatų apibendrinimas: Komandos lyderio iššūkiai procese bei bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu.

Tema	Kategorija	Subkategorija	Iliustracija
Komandos lyderio iššūkiai procese	Kultūriniai skirtumai	Kultūriniai skirtumai (3)	„Manau, kad tai priklauso nuo kultūros.“ „Nacionalinė kultūra gali trukdyti, pavyzdžiui JAV kultūroje lyderiai tikisi būti galutiniu sprendimų priėmėju“ „Aš nemačiau tiek daug iš tikrųjų Latvijoje, mūsų regione, bet Rusijoje ir Kazachstane tokių įmonių yra daug, kai komandos vadovas atsitraukia ir tik komanda dalyvauja komandos koučinge“
	Vaidmens pasikeitimas	Lyderio vaidmens paradimas (5)	„Kas šitame naujame formate yra autoritetas. Turiu iš patirties, kaip vadovas nori išlikti autoritetu ir tą pademonstruoti, kad viskas vyktų struktūrizuotai pagal jį ir labai sunku atsitraukti ir įtraukti komandą“ „Komandos lyderiai turi sunkumų atsisakant kontrolės“ „Gali būti užginčytas jo vadovavimo stilius...“ „Komandos nariai gali pradėti matyti koučerį kaip komandos vadovą“ „Jo autoritetas gali mažėti komandoje“
		Kito rolės perėmimas (3)	„..paleidžia vadeles ir galvoja koučeris čia viską sutvarkys arba atvirkščiai“ „Atsitiko taip, kad vadovas atėmė iš koučerio valdžią ir atsakomybę“ „Silpnas lyderis tikisi iš komandos trenerio padaryti tai, ką jis turi padaryti“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio iššūkiai procese	Asmeniniai lyderio tikslai	Asmeninio rezultato siekimas (5)	„Jam atrodo, kad bus ta sesija gera tuo atveju, kai jo rezultatas bus pasiektas. <...> Ir gali būti, kad visai ne tas bus pasiekta ir visai kiti dalykai paaiškės pokalbio metu“ „Bei tuo pačiu metu vadovas atmetė taisykles, kurias kolektyvas bendrai nustatė pradžioje“ „Vadovui sunku susitaikyti su tuo, kad komanda dirba pagal savo dinamiką ir savo procesą“ „Koučeriui klientas yra visa komanda ir vadovas negauna tokios ypatingos jam informacijos“ „Jie dažnai susitelkia į savo užduotis ir nemato, kad komandos bendradarbiavimas ir tikslų pasiekimas eina ranka rankon“
		Asmeninio pokyčio būtinumas (3)	„Kaip ir komandos nariai, komandos vadovas taip pat turi keistis komandos treniravimo procese. Šis pakeitimas, kurį jis turi padaryti su savimi, jam gali būti didžiausias iššūkis“ „Didelis iššūkis, manau, yra tas, kad komandos vadovas turi sugalvoti, kaip dirbti su koučeriu“ „Patirti tą pokytį kartu su komanda“
Komandos lyderio bei koučerio bendradar-biavimas	Sesijos metu	Pertraukos (2)	„Ką aš dar kartais matau ir pasakau visai komandai, jeigu matysime kad mums to reikia, mes tiesiog galim paimti pertrauką ir pakalbėti atskirai apie tai su vadovu. Apskritai kas vyksta, nebūtinai apkalbėti kažką, bet jeigu mes turime nesusipratimų, tarkim vadovas sutrikęs dėl koučerio elgesio, gal aš kažką ne taip darau kaip jisai tikisi, tai kad mes turėtume galimybę apie tai pasišnekėti“ „Taigi, jei turite iš naujo derėtis dėl to, ką darote, koučeris ir lyderis, atlikite tai ne prie komandos, o atskirai“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio bei koučerio bendradar-biavimas	Sesijos metu	Vadovas ir komanda – vienas vienetas (4)	„Man vadovas yra viena iš sudedamųjų dalių. Ir labai turbūt svarbu žiūrėti į komandą kaip vienetą o ne į vieną išskirtinį asmenį, kuris turi daugiau teisių ar daugiau žino“ „Komandoje vadovas turi savo rolę, savo identitetą, bet jis su savo identitetu yra tik vienas iš kitų identitetų“ „Koučingo proceso metu lyderis yra vienybės dalis“ „Tikrai vienodi atstumai (tarp koučerio, vadovo ir komandos), koučeris vienodai arti visų.<...> Be vienodo atstumo nebus pasitikėjimo“ „Komandą traktuoti kaip vieną vienetą. Ir ne taip, kad yra lyderis atskirai o komanda atskirai“
		Antras koučeris sesijoje (2)	„Dėl to kartais naudojam ir antrą koučerį. Antras koučeris netgi drąsiau kalba, kad pvz. „aš matau, kad vadovas čia 90 proc. laiko išnaudojo šitoms diskusijoms“. Toks labai tiesus ir atviras, kartais nevisai malonus, bet svarbu pateikti maloniai ir nekaltinančiai. Tai duoda stipresnį efektą“ „Aš visada dirbu su antru treneriu. Kai kuriuos elementus, kai kurias dalis galime modeliuoti kartu“
		Aiškios atsakomybės (4)	„Koučeriui tenka atsakomybė už koučingo procesą ir tai yra viskas.<...> Koučeris tampa mažiau direktyvus ir palaipsniui perduoda komandos autonomiją“ „Iš tikrųjų suprasdami, kad kol jie siekia to paties rezultato, jie iš tikrųjų turi skirtingus tikslus“ „Tai va, mes kalbam apie tai, ko aš neperimu iš lyderio“ „Tačiau ko neturėtumėte daryti, tai užimti lyderio vietos“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio bei koučerio bendradar-biavimas	Vadovas – savo komandos koučeris	Komandos lyderio elgesys pagal koučingo kultūrą (5)	„Kad komandoje galima komandos koučingo principus taikyti tai taip, aš manau, bet vadovas turi būti labai sąmoningas“ „Koučingo įgūdžiai tikrai, bet ne koučeris savo komandoje“ „Komandos vadovas gali dirbti naudodamas komandos koučingo metodus. Iš tikrųjų tai puikus dalykas komandos vadovui“ „Galite naudoti koučingo įgūdžius“ „Tai gali vadovas taikyti komandos koučingą tik negali išlikti neutralus“
	Po sesijos	Pasitikrinimas (2)	„Kai kurie vadovai yra žingeidūs ir po sesijos prašo atgalinio ryšio“ „Ir beje, tarpuose tarp komandos koučingo yra gerai pasitikslinti.<...> Ar tai ką mes darom tarnauja įmonės tikslams?“
		Refleksija (4)	„Svarbu pasidalinti tuo, ką matau“ „Turėti privačias sesijas su vadovu ir suteikti grįžtamąjį ryšį, kuris gali vesti prie kontrakto peržiūrėjimo su komanda“ „Nuolatinis reflektavimas bei išvadų padarymas. Ką reikėtų pakeisti, kaip galime gerinti tarpusavio bendradarbiavimą“ „..svarbu duoti atgalinį ryšį, ką aš čia manau ir kas gali būti sudėtinga jūsų atveju“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio paruošimas procesui	Kontraktingas	Vaidmenų apibrėžimas (5)	„Koks vaidmuo jo yra, koks statusas, ką jis turi daryti arba ką jis gali pabandyti kitaip daryti“ „Susitarimas labai svarbus dėl vaidmens ir čia apimtų viską turbūt: ir autoritetą, ir rezultatą, ir santykius. Turėtu būti pakankamai atvira ir net detali diskusija su koučeriu“ „Koučeris taip pat turi labai aiškiai pasakyti savo vaidmenį, kad jis iš tikrųjų nesiruošia nei užgožti, nei ten nurodyti ką ta komanda nori daryti, pasakyti koks yra jo vaidmuo: stebėti, užduoti klausimus, kartais stabdyti procesą ir klausti kas čia vyksta“ „Aš turėjau komandos vadovus, kurie nuo pat pradžių apibrėždavo, kad jie bus lygiaverčiai komandas nariai. Jie turėjo tokį mentalitetą ir tokį požiūrį. Tai yra svarbi dalis, kurią reikia nustatyti nuo pat pradžių su komandos vadovu“ „Kontraktingas reikalingas prieš pradedant koučingą ir periodiškai. Jeigu koučeris procese perima kontrolę, tai reikia, kad jis ėmėsi *fasilitatoriaus* vaidmens“ „Pradžioje reikia paskirstyti šias pareigas ir atsakomybės sritis“ „Ar komandos lyderis ir koučeris turi galimybę nuspręsti, kaip jie dirbs kartu? Ir jei jūs galite apie tai kalbėti dar prieš prasidedant sesijai, manau, kad jūs tikrai galite pasirūpinti šiais dalykais, kol jie netapo problemomis“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio paruošimas procesui	Kontraktingas	Poreikių išgryninimas (3)	„Kaip jis įsivaizduoja procesą, kas jam yra svarbu? <...> Daugiau per klausimus, kurie aš manau turėtų vesti į susitarimus“ „Komandos lyderis ir koučeris kartu nustato kiekvienos sesijos tikslą“ „Taip pat prieš procesą mes paprastai turime pokalbį kartu su komanda ir vadovu. Ko tikisi iš komandos vadovo treniravimo procese, kokios komandos jam reikia ir ko jam reikia iš komandos, ir tai yra savotiškas kontraktas“
		Komandos tikslo išgryninimas (2)	„Ar tikslas yra svarbus, čia kontraktingo dalis. Kiek jis yra aiškus, kiek svarbus, kiek jis konkretus, kiek jie visi žino jį“ „Mes kontraktinamės dėl pokyčių tikslų, klausimų, kuriuos turime iškelti“
		Proceso nuosavybė (2)	„Mes dirbame kaip partneris su komandos vadovu, kad nustatytume, kaip proceso nuosavybė bus padalinta tarp koučerio, lyderio ir komandos“ „Komandos lyderis atsako už komandą. Koučeris atsakingas už pagalbą komandai“
	Lyderio edukacija	Lyderio edukacija (3)	„Tai tas vaidmuo turbūt, papasakojimas ir trečias elementas – edukacija irgi kažkiek reikalingas. Ypač kai vadovai neturi koučingo patirties ir galvoja, kad čia koučas viską spręs imsis iniciatyvos, ieškos atsakymų tai vat šiek tiek susikalibruoti“ „...aš manau pasiruošimas labai svarbu, ką mes jau aptarėm, kad atvirai apie tai kalbėti. Ne tik apie klausimą, bet ir procesą“ „Pokalbis su komandos vadovu paaiškinant jam, kas yra komandos treniravimo procesas ir ko iš jo, kaip lyderio, tikimasi šiame procese“

20 Lentelės tęsinys.

Komandos lyderio paruošimas procesui	Lyderio ugdymas	Lyderio ugdymas (3)	„Būna svarbu susitarimas su vadovu, kas iš tikrųjų jam yra svarbu“ „Kitas būdas treniruoti komandą – yra asmeninis susitikimas su komandos lyderiu, atskiras nuo komandos ir orientuotas į lyderio koučingą. Kaip vadovauti komandai“ „Visus tuos pokalbius apie tai, kaip komandos vadovas pozicionuoja save, koks jo vaidmuo? Kaip jis suvokiamas? Kaip jis suvokia save? Remdamasis visa ta informacija, aš jį vedu per procesą“
	Organizacija	Kultūra (2)	„Koučas tuomet daug klausinėja ir mato, kokia ten kultūra, kiek ten direktyvumas ir atvirumas kultivuojamas, kokios vertybės, kodėl apskritai reikia komandinio darbo“ „Tada pamatai, kad yra didelis skirtumas tarp noro turėti koučingo kultūrą, žinoti, kas yra koučingo kultūra, ir turėti koučingo kultūrą“
		Kontekstas (3)	„Tai man atrodo labai svarbu, toje pradžioje, koučeriui identifikuoti, tame kultūros kontekste, kodėl viso to reikia“ „Svarbu suprasti kontekstą, dėl ko jie tą daro“ „Mūsų klientas yra ir organizacija. Mes turim žinoti jos lūkesčius ir kontekstą. Nes kontekstas labai nulemia elgesį“

Paruošta darbo autorės.

Komandos lyderio iššūkiai komandos koučingo procese:

Komandos koučingo ekspertai kaip pagrindinį komandos lyderio iššūkį procese akcentavo **lyderio vaidmens praradimą.** Tinkamai neparuoštas procesui komandos lyderis gali pajusti, kad jo vaidmuo komandoje keičiasi ir dabar komandos koučeris nori perimti jo rolę. Tinkamai neparuoštas procesui komandos lyderis gali net konkuruoti su komandos koučeriu. Tačiau ekspertai akcentavo, kad koučeris procese tikrai nepretenduoja ir neturi perimti komandos lyderio rolės bei turi stengtis išsaugoti komandos lyderio autoritetą. Taip pat ekspertai akcentavo **asmeninio tikslo siekimą** proceso metu kaip

vieną iš komandos lyderio iššūkių, kuris gali trukdyti efektyviam komandos koučingo procesui. Taip pat buvo paminėtas daugiau kaip 3 kartus kitos **rolės perėmimo** iššūkis bei **asmeninio pokyčio** iššūkis procese. Ekspertai pabrėžė, kad komandos koučingo metu, pačiam vadovui reikės išeiti iš savo komforto zonos ir keistis. Proceso metu gali būti iškelti komandos lyderystės klausimai ir komandos lyderis turi būti tam pasiruošęs. Ekspertai akcentavo, kad komandos koučingo klientas yra visa komanda ir komandos lyderis yra komandos dalis. Taip pat 3 kartus buvo paminėti **kultūrinai skirtumai**. Pastabėta, kad lyderio iššūkiai procese taip pat priklauso ir nuo geografinio regiono, kur veikia organizacija bei nuo pačios organizacijos kultūros bei konteksto. 2 kartus paminėta organizacijos kultūra, kaip vienas iš veiksnių sėkmingam komandos koučingo procesui. Komandos lyderiui norint ugdyti savo komandą ir nesusidurti su iššūkiais procese, reikia atkreipti dėmesį ar toje **organizacinėje kultūroje** komandos pokyčiai bus priimti ir bus palaikomi. Taip pat prieš inicijuojant komandos koučingo procesą reikia **išnagrinėti kontekstą**, t.y. kodėl būtent komandos koučingo reikia organizacijai. Teisingai išgryninus poreikius ir išanalizavus situaciją galima tinkamai susidoroti su galimais iššūkiais.

Komandos lyderio ir komandos koučingo specialisto bendradarbiavimas:

Komandos koučingo ekspertai akcentavo bendradarbiavimą tarp komandos lyderio bei komandos koučerio sesijos metu. Ekspertai akcentavo, kad komandos koučingo procese komandos koučeris turi traktuoti komandos lyderį, kaip komandos narį. Koučingo klientas yra visa komanda. Reikia išlaikyti vienodą atstumą tarp komandos, koučerio ir lyderio procese. Sesijos metu svarbu **aiškios atsakomybės** tarp komandos koučerio ir komandos lyderio. Aiškių atsakomybių svarba buvo paminėta 4 kartus. Taip pat sėkmingam bendradarbiavimui svarbi ir **nuolatinė refleksija**, t.y. atviras pokalbis su komandos lyderiu sesijos metu (paprašius atskiros pertraukos tam) bei refleksijos po komandos koučingo sesijos. Taip pat sėkmingam procesui užtikrinti buvo du kartus paminėtas antro komandos koučerio dalyvavimas procese, kuris užtikrins proceso stebėjimą, padės pasiruošti procesui, bei įsitrauks į procesą, kai to reikės.

Ekspertai akcentavo tinkamą komandos lyderio paruošimą komandos koučingo procesui. Kaip pagrindinė paruošiamoji priemonė buvo paminėta aiškus **kontraktas su komandos lyderiu**. Jis vadinamas – kontraktingas (ang. Contracting). Jo metu svarbu apsitarti dėl **vaidmenų procese**, šis žingsnis paminėtas 5 kartus, kas parodo jo svarbą bei siejasi su komandos lyderio galimais iššūkiais procese, kurie aptarti anksčiau. Taip pat kontraktingo metu, anot ekspertų, svarbu **išgryninti poreikį** koučingui bei **komandos tikslą**. Aptarti **proceso nuosavybės** klausimą. Ekspertai akcentavo, kad komandos koučeris yra atsakingas už koučingo procesą, bet už komandos tikslo pasiekimą atsakingas komandos lyderis. Anot ekspertų, pagrindinė užtikrinanti sklandų bendradarbiavimą priemonė yra aiškus kontraktingas su komandos lyderiu bei to kontrakto peržiūra proceso metu. Kaip papildomą priemonę sklandžiam bendradarbiavimui ekspertai paminėjo ir **lyderio ugdymą**. Šis aspektas buvo

paminėtas 3 kartus. Ekspertai siūlo dirbti su komandos lyderiu atskirai, ugdant jo lyderystės gebėjimus bei darbo su komanda kompetenciją. Taip pat prieš komandos koučingo procesą svarbu supažindinti komandos lyderį **kas yra komandos koučingas** ir paaiškinti kaip vyks procesas.

4.3 Tyrimo rezultatų aptarimas

Atlikus fokus grupės bei ekspertų interviu tyrimus, šiame skyriuje aptarsiu bendrus rezultatus.

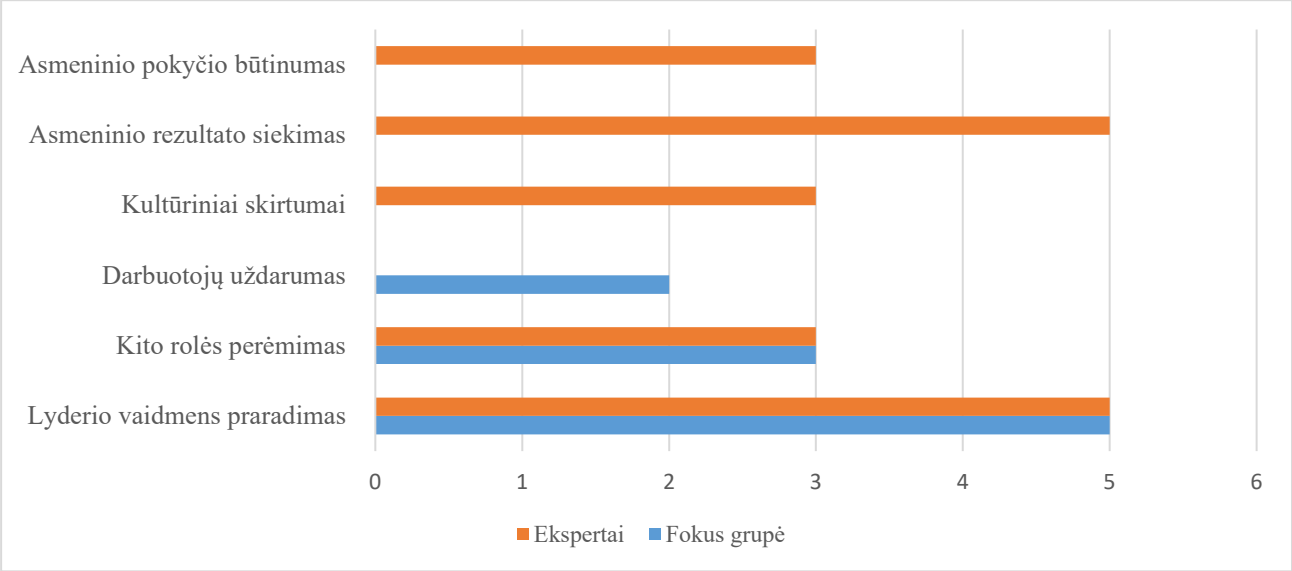
21 Lentelė. Fokus grupės bei ekspertų interviu tyrimo rezultatai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Fokus grupė	Ekspertai
Komandos lyderio iššūkiai procese	Vaidmens pasikeitimas	Lyderio vaidmens praradimas	5	5
		Kito rolės perėmimas	3	3
	Darbuotojų uždarumas	Darbuotojų uždarumas	2	0
	Kultūriniai skirtumai	Kultūriniai skirtumai	0	3
	Asmeniniai lyderio tikslai	Asmeninio rezultato siekimas	0	5
		Asmeninio pokyčio būtinumas	0	3
Komandos lyderio bei koučerio bendradarbiavimas	Sesijos metu	Jutiminis bendradarbiavimas	4	0
		Pertraukos	0	2
		Vadovas ir komanda – vienas vienetas	0	4
		Antras koučeris sesijoje	0	2
		Aiškios atsakomybės	0	4
	Po sesijos	Pasitikrinimas	2	2
		Refleksija	2	4
	Komandos lyderis = savo komandos koučeris	Komandos lyderio elgesys pagal koučingo kultūrą	3	5
Komandos lyderio paruošimas procesui	Kontraktingas	Poreikių išsigryninimas	4	3
		Vaidmenų apibrėžimas	0	5
		Komandos tikslo išgryninimas	0	2
		Proceso nuosavybė	0	2
	Lyderio edukacija	Lyderio edukacija	3	3
	Lyderio ugdymas	Lyderio ugdymas	0	3
	Organizacija	Organizacijos kultūra	0	2
		Kontekstas	0	3

Paruošta darbo autorės.

21 Lentelėje susisteminti fokus grupės bei ekspertų interviu tyrimų rezultatai parodo, kad pagrindiniai komandos lyderio iššūkiai yra jo **vaidmens dalinis pasikeitimas** bei **rolių perėmimas**. Ir fokus grupės nariai, ir ekspertai vienodai sutinka šiuo klausimu. Ekspertai atsakant į šį klausimą papildomai nurodo, kad komandos lyderiai procese dažnai siekia savo asmeninių tikslų, kas neleidžia jiems sėkmingai dalyvauti procese kartu su komanda. Taip pat ekspertai pabrėžia, kad komandos koučinge vadovas turi būti pasiruošęs asmeniniam pokyčiui. Koučingo metu komanda gali iškelti lyderystės klausimą bei vadovo elgesio klausimus, tad lyderis turi būti atviras ir pasiruošęs išeiti iš savo komforto zonos bei keistis. 22 Lentelėje pateikiami tyrimo metu identifikuoti pagrindiniai komandos lyderio iššūkiai komandos koučingo procese.

22 Lentelė. Komandos lyderio iššūkiai procese



Paruošta darbo autorės.

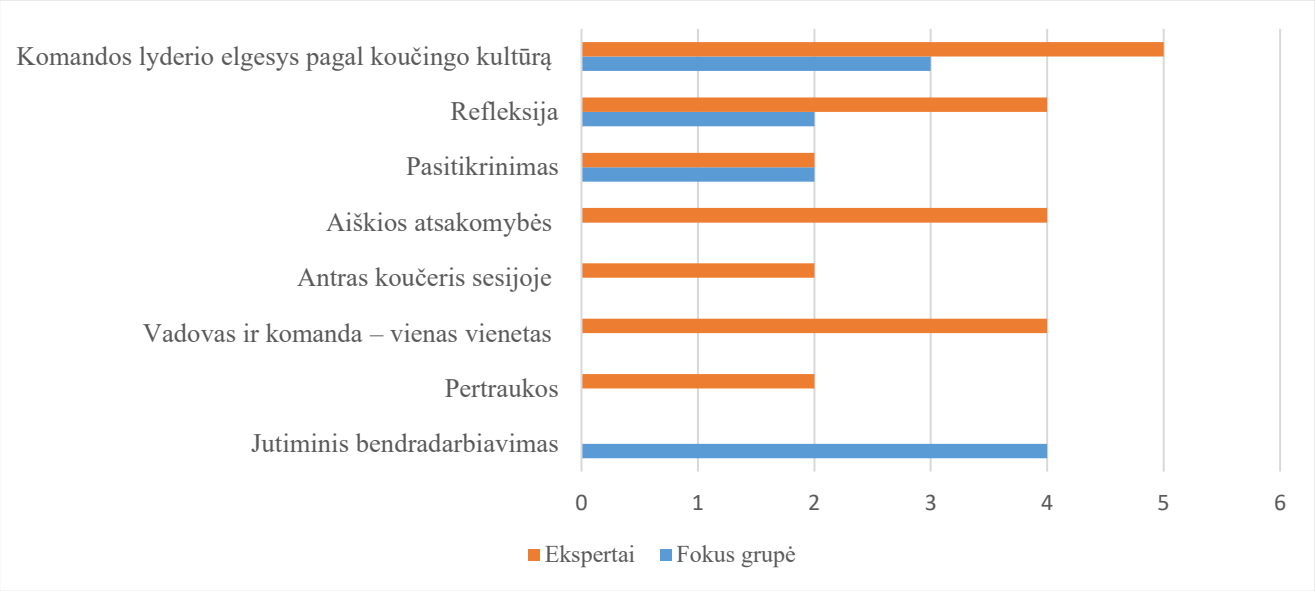
Išgryninus komandos lyderio iššūkius komandos koučingo procese, galima identifikuoti kokios pagalbos bei kokio bendradarbiavimo reikia su komandos koučeriu. 23 Lentelėje pateikti fokus grupės bei ekspertų atsakymai kas padeda minėtam bendradarbiavimui bei kokios priemonės padeda to pasiekti.

Fokus grupės dalyviai akcentavo **jutiminį bendradarbiavimą** bei **darbuotojų psichologinį saugumą** sesijos metu. Minėjo, kad svarbu pajausti kada lyderis turi labiau atsitraukti užleisdamas vietą koučeriui ir atvirkščiai. Svarbu sutarti ir suprasti vienas kitą. Fokus grupės dalyviai bei ekspertai sutinka, kad **refleksija** bei **pasitikrinimas** kaip sekasi procesas, proceso metu yra vienas iš būdų stiprinti bendradarbiavimą. Ekspertai papildomai išskyrė **aiškų atsakomybių aptarimą** prieš procesą, taip išsprendžiant vaidmenų pasikeitimą bei kito rolės perėmimą procese. Taip pat sėkmingam procesui

svarbu traktuoti komandos lyderį kaip komandos narį ir laikytis vienodo atstumo taip komandos narių ir lyderio.

Į klausimą ar įmanoma suderinti abi roles vienam lyderiui, fokus grupės dalyviai ir ekspertai sutinka, kad dalinis komandos koučingo žinių panaudojimas galimas, tačiau pilnas komandos koučingo procesas vienam komandos lyderiui nepavyks, nes reikalauja atsitraukimo ir stebėjimo iš šono bei neutralios pozicijos. 23 Lentelėje pavaizduoti fokus grupės bei ekspertų interviu atsakymai kalbant apie komandos lyderio bei komandos koučerio bendradarbiavimą.

23 Lentelė. Komandos lyderio bei koučerio bendradarbiavimas



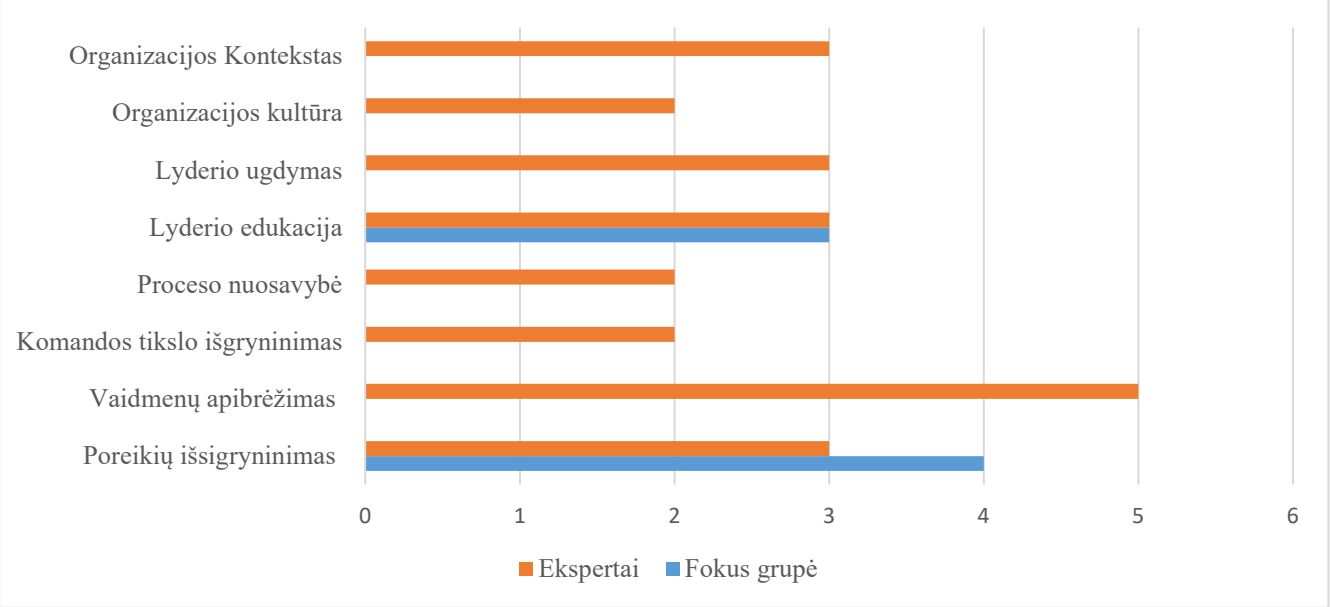
Paruošta darbo autorės.

Žinant komandos lyderio iššūkius procese bei siektiną bendradarbiavimą, fokus grupės bei ekspertų interviu metu identifikuoti svarbiausi komandos lyderio paruošimo procesui aspektai, leidžiantys sėkmingai susidoroti su galimais iššūkiais.

Fokus grupė bei ekspertai sutinka, kad poreikių išgryninimas bei lyderio edukacija, kas yra komandos koučingas, yra būtini. Edukacija gali būti – video įrašo apie komandos koučingo procesą parodymas ar išsamus proceso aprašymas. Ekspertai taip pat akcentavo susitarimo svarbą dėl vaidmenų procese bei proceso nuosavybės. Tai leis komandos vadovui komfortiškai jaustis procese bei išvengti lyderystės bei rolių perėmimo komandos koučingo metu. Taip pat komandos lyderio ugdymas buvo paminėtas kaip vienas iš būdų ugdyti vadovą prieš komandos koučingo sesiją. Tai gali būti lyderio koučingas orientuotas į komandos valdymą bei ugdymą. Ekspertai pastebi, kad ruošiant komandos lyderį procesui svarbu įvertinti ir organizacijos kultūrą bei suprasti kontekstą, kodėl būtent komandos koučingas yra reikalingas. Tai padės įvertinti busimo komandos koučingo efektą bei jo tvarumą

organizacijoje. 24 Lentelėje parodyti fokus grupės bei ekspertų interviu rezultatai. Pastebima, kad komandos koučingo ekspertai į lyderio paruošimo procesą žiūri plačiau ir vertina visą organizaciją prieš komandos koučingo procesą. Taiko holistinį požiūrį ir akcentuoja organizacijos vertybių svarbą, atvirumo bei direktyvumo kultivavimą ir pasiryžimą turėti koučingo kultūrą organizacijoje. Ekspertai akcentuoja ir konteksto svarbą. Yra naudinga suprasti kodėl organizacija prašo būtent komandos koučingo, kokios to priežastys ir ką jie nori išspręsti. Išsamus poreikių išgryninimas yra pagrindas sėkmingam komandos koučingo procesui.

24 Lentelė. Komandos lyderio paruošimas procesui



Paruošta darbo autorės.

Apibendrinant tyrimo rezultatus pavyko identifikuoti pagrindinius komandos lyderio iššūkius komandos koučingo procese bei priemones bendradarbiavimui stiprinti. Fokus grupės ir ekspertų nuomonės dėl pagrindinių dalykų sutapo ir galima apibendrinti, kad pagrindinis komandos lyderio iššūkis procese yra lyderio vaidmens dalinis perdavimas komandos koučeriui. Tačiau tinkamas lyderio paruošimas procesui padės susitvarkyti su iššūkiu bei sėkmingai bendradarbiauti su komandos koučeriu. Vienas iš pagrindinių paruošiamųjų dalykų yra aiškus ir detalus kontraktingas prieš procesą, apimantis vaidmenų apibrėžimus, poreikių išgryninimą, lyderio edukacija bei ugdymą.

IŠVADOS

Tyrimo objektu pasirinktas komandos koučingas bei komandos lyderio bei koučingo specialisto bendradarbiavimas procese. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą buvo pateikti koučingo bei komandos koučingo apibrėžimai, tikslai, metodai bei įrankiai. Empirinio tyrimo metu detaliau ištirta vadovo rolė procese bei jo bendradarbiavimas su komandos koučingo specialistu.

Apžvelgus mokslinę literatūrą bei atlikto tyrimo rezultatus galima padaryti tokias išvadas:

1. Pastebėta, kad daugelis mokslininkų sutaria, jog komandos koučingas yra pakankamai nauja sąvoka ir vieningo komandos koučingo apibrėžimo nėra. Apžvelgus skirtingų autorių apibrėžimus galima apibendrinti, kad komandos koučingas yra procesas, kurio metu koučingo specialistas, pasitelkiant koučingo metodus, tokius kaip aktyvus klausymasis, stebėjimas, atspindėjimas ir kitus, siekia padėti komandai pasiekti aukštesnį efektyvumo lygį. Komandos koučingo tikslas – pasiekti aukštą komandos efektyvumą.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad komandos koučinge naudojami skirtingų mokslininkų komandos koučingo modeliai bei metodai. Kas leidžia daryti išvadą, kad nėra vieno vienintelio teisingo metodo. Metodo pasirinkimas priklauso nuo komandos poreikio ir situacijos. Darbe aprašyti pagrindiniai modeliai: Körner, Luzay, Plewnia, Becker, ir Rundel „Komandos koučingo konceptas“, Hawkins „5 efektyvios komandos disciplinos“ ir CID-CLEAR, GROUP, Carr ir Peters „Efektyvios komandos koučingo modelis“.
3. Galima teigti, kad visi komandos koučingo modeliai akcentuoja susitarimą dėl bendro komandos tikslo, vizijos ir lūkesčių koučingo procesui. Komandos koučingo konceptas ir GROUP modelis orientuoti į problemos sprendimą, darbą su komanda, kai Hawkins „5efektyvios komandos disciplinos“ papildomai akcentuoja komandos ugdymą procese bei ryšį su komandos naudos gavėjais. Carr ir Peters „Efektyvios komandos koučingo modelis“ papildomai pabrėžia psichologinio saugumo proceso metu užtikrinimą. Apibendrinant galima teigti, kad visi modeliai neprieštarauja vieni kitiems, o atvirkščiai – papildo vienas kitą.
4. Lyderio bei koučerio tikslas yra bendras – komandos efektyvumas. Susipažinus su mokslininkų siūlomais komandos efektyvumo kriterijais, galima padaryti išvadą, kad komandos efektyvumo rodiklis nepamatuojamas remiantis tik komandos rezultato pasiekimu, bet priklauso nuo kitų kintamųjų, tokių kaip kūrybingumas, bendradarbiavimas, pagarba ir kt. Galima teigti, kad komandos koučingo metu koučeris bei komandos lyderis turi stebėti visus komandos efektyvumo rodiklius.

5. Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad pagrindinis komandos lyderio iššūkis komandos koučingo procese – lyderio vaidmens dalinis praradimas atėjus koučingo specialistui bei jo rolės dalinis perėmimas. Tai parodo susitarimo svarbą tarp komandos lyderio ir komandos koučingo procese.
6. Tyrimo metu taip pat išsiaiškinta, kad darbuotojų psichologinis saugumas yra vienas iš pagrindinių vadovo bei koučerio iššūkių. Psichologinio saugumo svarbą pabrėžė ir Carr ir Peters savo modelyje „Efektyvios komandos koučingo modelis“.
7. Fokus grupės tyrimo metu respondentai akcentavo jutiminį ryšį proceso metu tarp komandos vadovo bei komandos koučerio. Kas reiškia, kad komandos lyderis ir komandos koučeris turi gerai suprasti vienas kitą. Kaip priemones siekti geresnio supratimo bei bendradarbiavimo, respondentai akcentavo aiškų kontraktingą, suvokimą kas yra koučingas, bendravimą po sesijos ir grįžtamojo ryšio davimą komandos lyderiui.
8. Tyrimo dalyviai taip pat akcentavo, kad komandos lyderis negalėtų pilnai atlikti ir komandos koučerio rolės savo komandoje, bet gali dalinai taikyti komandos koučingo kompetencijas. Galima teigti, kad sėkmingam komandos koučingo procesui reikalingas komandos koučeris iš šalies (kitos organizacijos ar komandos).

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos komandos vadovams:

1. Atsižvelgus į tyrimo išvadas bei komandos vadovo iššūkius procese, komandos vadovams prieš pradedant komandos koučingo procesą rekomenduojama susipažinti su komandos koučingo procesu, kadangi jis skiriasi nuo kitų komandos ugdymo disciplinų.
2. Ugdyti psichologinį saugumą komandoje net ir ne komandos koučingo metu. Tai padės komandos nariams atvirai bendrauti koučingo sesijos metu bei greičiau pasiekti norimą rezultatą.
3. Papildomai turėti asmenines koučingo sesijas (lyderių koučingas) su koučingo specialistu, kas padės efektyviai ugdyti komandą ir po komandos koučingo sesijų su specialistu.

Rekomendacijos komandos koučingo specialistams:

1. Kontraktingo metu su komandos lyderiu aptarti kaip vyks komandos koučingo procesas, sutarti dėl lyderio bei koučerio vaidmens procese.
2. Susipažinti su Hawkins „CID-CLEAR“ komandos koučingo modeliu, kuris pabrėžia kontraktingo svarbą.
3. Prieš komandos koučingo procesą atlikti komandos diagnostiką, remiantis komandos efektyvumo kriterijais. Tai gali būti individualūs pokalbiai su komandos lyderiu, komandos nariais bei komandos suinteresuotomis šalimis. Tuomet galima numatyti problemines vietas ir nuspręsti koks pasiruošimas yra reikalingas iš komandos lyderio bei komandos koučerio pusės.
4. Teikti grįžtamąjį ryšį komandos lyderiui po kiekvienos sesijos bei reguliariai peržiūrėti ir koreguoti kontraktą su komandos lyderiu.
5. Pasiūlyti papildomas asmenines lyderių koučingo sesijas komandos lyderiui. Tai užtikrins tvarų komandos koučingo rezultatą.

SANTRAUKA

Komanda bei komandinis darbas yra aktuali tema šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Organizacijų lyderiai pastebi, kad geras komandinis darbas leidžia greičiau pasiekti įmonės tikslus. Atsiranda susidomėjimas naujais komandos ugdymo metodais. Šiame darbe detaliau ištirtas komandos koučingas, kaip viena iš priemonių komandos efektyvumui didinti. Komandos ugdymas yra viena iš komandos lyderių atsakomybių, tačiau komandos koučingas numato koučerio specialisto integravimą į komandos darbo sesijas. Šio darbo tyrimo objektas yra komandos koučingas bei komandos lyderio ir koučingo specialisto bendradarbiavimas komandos koučingo procese. Komandos koučingas mažai ištirtas, todėl siekiant platesnio jo panaudojimo verslo pasaulyje svarbu ištirti kokie yra šio metodo skirtumai nuo kitų bei kaip procese, kuriame aktyvus vaidmuo priklauso ir komandos lyderiui ir koučingo specialistui, pasiekti maksimalų bendradarbiavimą tarp minėtų rolių.

Darbo tikslas – nustatyti komandos lyderio ir koučingo specialisto sėkmingo bendradarbiavimo veiksnius komandos koučingo procese. Siekiant ištirti bendradarbiavimo klausimą darbui buvo iškelti 4 uždaviniai: 1. Išanalizuoti koučingo tikslus, metodus bei įrankius, siekiant geriau suprasti komandos koučingo ištakas. 2. Ištirti komandos efektyvumo rodiklius, norint suprasti komandos lyderio bei komandos koučingo specialisto bendro tikslo įvertinimo specifiką. 3. Ištirti komandos lyderio iššūkius procese, siekiant identifikuoti proceso tobulintinas vietas. 4. Nustatyti veiksnius, padedančius komandos lyderio bei koučingo specialisto bendradarbiavimui procese. Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, fokus grupės ir ekspertų interviu bei turinio analizė.

Tyrimo išvados: Komandos koučingo procese, pagrindinis komandos lyderio iššūkis yra dalinis lyderio vaidmens perdavimas koučingo specialistui neprarandant lyderio autoriteto komandoje. Tai gali sukelti net konkurencijos jausmą lyderiui. Tačiau siekiant efektyvaus proceso bei maksimalaus bendradarbiavimo, svarbu tiksliai sudaryti kontraktą su komandos lyderiu prieš koučingo sesijas. Išnagrinėjus tyrimo išvadas buvo sudarytos rekomendacijos komandos lyderiams bei koučingo specialistams kaip tinkamai pasiruošti komandos koučingo procesui.

Raktiniai žodžiai: koučingas, komandos koučingas, komandos efektyvumas, komandos ugdymas, lyderystė.

SUMMARY

Team and teamwork is a relevant topic in the modern business world. Observations of organizational leaders shows that good teamwork allows companies to reach their targets much faster. There is an interest in new team building and coaching methods. In this work, team coaching is explored in details as one of the tools to increase team efficiency. Team development is one of the team leader‘s responsibilities, but team coaching involves integrating a coach into the team work sessions. The object of this research is team coaching and the cooperation of a team leader and a coaching specialist in the team coaching process. There is a limited number of researches on team coaching. In order to use it more widely in the business world, it is important to explore the differences between this method and other team interventions and how to achieve maximum collaboration between a team leader and a coach in the team coaching process.

The aim of the work is to determine the factors of successful cooperation between the team leader and the coaching specialist in the team coaching process. In order to investigate the issue of cooperation, 4 tasks were set for the work: 1. To analyze coaching goals, methods and tools to better understand the origins of team coaching; 2. To investigate team high performance indicators in order to understand the specifics of team coaching goal, which team leader and team coach are going to achieve; 3. To investigate the challenges of a team leader in the process in order to identify areas for improvement in the team coaching process; 4. To identify the factors that helps the team leader and the coaching specialist to work together in the process. Research methods: analysis of scientific literature, focus group and expert interviews and content analysis.

Findings of the research: In the team coaching process, the main challenge of the team leader is – partial loss of the role of the leader when the coaching specialist comes and partial takeover of his / her role. This can even lead to a sense of competition for the leader. However, for an efficient process and maximum collaboration, it is important to accurately contract with team leaders prior to coaching sessions. After analyzing the research findings, recommendations were made for team leaders and coaching specialists on how to properly prepare for the team coaching process.

Keywords: coaching, team coaching, team effectiveness, team development, leadership.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. „Kuo keičiamas kaučingas (koučingas) (angl. coaching)?“. 2019. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas. Žiūrėta 2020 m. gegužės 26 d. http://www.vlkk.lt/konsultacijos/6722-kaucingas-koucingas-kauceris.
2. „Lietuvoje daugėja užsienio kapitalo įmonių“. 2019. 15min.lt. Žiūrėta 2020 m. balandžio 6 d. https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/lietuvoje-daugeja-uzsienio-kapitalo-imoniu-663-1195310.
3. „History of ICF“. 2021. International Coaching Federation. Žiūrėta 2021 m. kovo 27 d. https://coachingfederation.org/history
4. „Lietuvoje daugėja užsienio kapitalo įmonių“. 2019. 15min.lt. Žiūrėta 2020 m. balandžio 6 d. https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/lietuvoje-daugeja-uzsienio-kapitalo-imoniu-663-1195310.
5. Aas, Marit, Fred Carlo Andersen, ir Kirsten Foshaug Vennebo. 2020. „How School Leaders Can Gain Role Clarity and Grow Their Leadership Identity?“. *Research in Educational Administration & Leadership* 5 (2):518-551. https://eric.ed.gov/?id=EJ1271786
6. Aguilar, Elena. 2016. The art of coaching teams. San Francisco: JOSSEY-BASS A Wiley Brand.
7. Anderson, Merril C, Dianna L. Anderson, ir William D. Mayo. 2008. „Team coaching helps a leadership team drive cultural change at Caterpillar“ *Global Business & Organizational Excellence* 27(4):40-50. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=79&sid=b02020cd-f476-43ff-b42d-438668e578f5%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=32849510
8. Bell, Bradford S, ir Steve W. J. Kozlowski. 2015. „Three Conceptual Themes for Future Research on Teams.“ *Industrial and Organizational Psychology, 5*(1), 45-48. https://www-cambridge-org.skaitykla.mruni.eu/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/three-conceptual-themes-for-future-research-on-teams/D527DF0CECC60D6CDFC9D5B0F4E15814
9. Bennett, Janet M., ir Milton J. Bennett. 2001. *Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach To Global And Domestic Diversity.* Oregon: The Diversity Symposium 2001.
10. Bluckert, Peter. 2005. „The similarities and differences between coaching and therapy“. *Industrial and Commercial Training* 37 (2): 91-96. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850510584241/full/html?fullSc=1
11. Boysen-Rotelli, Sheila. 2020. „Executive coaching history: Growing out of organisational development“ *The Coaching Psychologist* 16(2): 26-34. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=33&sid=b02020cd-f476-43ff-b42d-438668e578f5%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=147082907&db=a9h

12. Bortnikas, Aleksandras. 2016. Koučingo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų organizacijoje. Anotacija. Mykolo Romerio universitetas https://repository.mruni.eu/handle/007/16273.
13. Britton, Jennifer Jane. 2015. „Expanding the coaching conversation: group and team coaching". *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING* 47 (3): 116-120 https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/ICT-10-2014-0070/full/pdf?title=expanding-the-coaching-conversation-group-and-team-coaching
14. Brown, Saul W ir Anthony M. Grant. 2010. „From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations". *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 3(1) 30-45. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521880903559697.
15. Carr, Catherine, ir Jacqueline Peters. 2013. „The experience of team coaching: A dual case study". *International Coaching Psychology Review* 8 (1): 80-96 https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume_8_No_1_March_2013.pdf#page=82
16. Clutterburck, David. 2020. *Coaching the team at work. 2nd Edition.* Boston: Nicholas Brealey Publishing.
17. Cunha, Paulo Vieira, ir Maria Joao Louro. 2000. „Building Teams that Learn" *Academy of Management Executive* 14(1):152-153. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=77&sid=b02020cd-f476-43ff-b42d-438668e578f5%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2909848&db=bth
18. Dassen, Marie-Claire. 2015. „Drama Techniques in Team Coaching". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 13 (1): 43-58. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=1410acf0-49a1-40ec-a58c-7b2f97e5aa16%40sdc-v-sessmgr02
19. Dawdy, Krista, Merrylee McGuffin ir Colette Fegan. 2020. „Understanding team dynamics to promote team building in a radiotherapy department." *Journal of Radiotherapy in Practice:* 1-6 https://www-cambridge-org.skaitykla.mruni.eu/core/services/aop-cambridge-core/content/view/97371BBEF3C5AD636E5A09109B91593F/S1460396920000813a.pdf/understanding_team_dynamics_to_promote_team_building_in_a_radiotherapy_department.pdf
20. Dromantaitė, Aistė ir Jonathan Passmore. 2019. "Coaching In Baltic States (Lithuania, Latvia And Estonia): A European Survey" *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 41(4):561-575. https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/446.

21. Ebbeck, Marjory A., ir Connie Seah Geok Lian. 2018. „A Leadership strategy: coaching, a singaporean example“. *Australian Journal of teacher education* 43 (8): 123-139. https://eric.ed.gov/?id=EJ1190322
22. Farmer, Sam. 2015. „Making sense of Team Coaching“. *The Coaching Psychologist* 11(2): 72-80. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=08239359-3470-4c1b-abcd-dd5e90648d1a%40sessionmgr4008
23. Fontannaz, Sue. 2018. „A temporal multi-stakeholder perspective on the perceptions, expectations and experiences of coaching in a team context“. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 12 (16): 111-123. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=24&sid=1410acf0-49a1-40ec-a58c-7b2f97e5aa16%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=133417029&db=bth
24. Hackman, J. Richard, and Ruth Wageman. 2005. “A Theory of Team Coaching.” *Academy of Management Review* 30 (2): 269–287. doi:10.5465/AMR.2005.16387885.
25. Hamurcu, Cagri. „CORE PROFESSIONAL COACHING COMPETENCIES SCALE“ *Performance Improvement* 57 (9): 36-47. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=42&sid=b02020cd-f476-43ff-b42d-438668e578f5%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=132189336
26. Handin, Katherine ir Janet S. Steinwedel. 2006. „Developing Global Leaders: Executive Coaching Targets Cross-Cultural Competencies“. *Global Business and Organizational Excellence.* 2006. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/joe.20118.
27. Haneberg, Lisa. 2016. *Coaching Basics 2nd edition.* Atd Press JAV. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1222518&site=ehost-live&ebv=EK&ppid=Page-__-10.
28. Hargie, Owen. 2019. *The Handbook of Communication Skills. Fourth Edition.* New York: Routledge.
29. Hawkins, Peter. 2013. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy : Supervision, Skills and Development. Vol. Second edition. Maidenhead: McGraw-Hill Education. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=524 .
30. https://coachingfederation.org/
31. James, Joanne, Sharon Mavin, ir Sandra Corlett. 2020. „A framework of modes of awareness for team coaching practice“. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2020*, 18 (2):4-18. DOI: 10.24384/t724-vm40

32. Jatkauskienė, Birutė, Eligijus Jatkauskas, ir Ana Jovarauskaitė. 2008. „Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika)“ *Mokytojų ugdymas* 11 (2): 136–156. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=027e8b61-d7e7-48af-9d55-e666eddd13b8%40sessionmgr4008
33. Jones, John E., ir William L. Bearley. 2001. „Facilitating Team Development: A View from the Field“. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* 3: 56-65 https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.131.1981&rep=rep1&type=pdf#page=60
34. Jones, Rebecca J., Uwe Napiersky, ir Joanne Lyubovnikova. 2019. „Conceptualizing the distinctiveness of team coaching“. *Journal of Managerial Psychology* 34 (2): 62-78 DOI 10.1108/JMP-07-2018-0326
35. Kardelis, Kęstutis. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
36. Kietavičienė, Oksana. „Ugdomojo vadovavimo taikymas kaip edukacinės praktikos naujovė mokant technologijų pagrindinėje mokykloje“. *Pedagogika.* 102 (2011): 61-67. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=abec8d9a-fbe1-4e24-bb93-d57480c845f4%40sdc-v-sessmgr02
37. King, Paul ir John Eaton. 1999. „Coaching for results“. *Industrial and Commercial Training* 31 (4): 145-148. https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/00197859910275791/full/pdf?title=coaching-for-results
38. Koortzen, Pieter ir Rudolf M. Oosthuizen. 2010. „A competence executive coaching model“ *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 36(1): 1-11. https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/837
39. Körner, Mirjam, Leonie Luzay, Anne Plewnia, Sonja Becker, Manfred Rundel, Linda Zimmermann L ir Christian Müller. 2017. A cluster-randomized controlled study to evaluate a team coaching concept for improving teamwork and patient-centeredness in rehabilitation teams. *PLoS ONE* 12(7): 1-20. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180171
40. Kozlowski, Steve W J, and Daniel R Ilgen. 2006. “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams.” *Psychological Science in the Public Interest : A Journal of the American Psychological Society* 7 (3): 77–124. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=2fe34afb-8e7d-4eec-8e0b-64bde0789a38%40pdc-v-sessmgr06.
41. Lee, Changyu, ir Chi-Sum Wong. 2017. „The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness“. *Journal of Management & Organization, 25*(6), 844-859. https://www-cambridge-org.skaitykla.mruni.eu/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/effect-of-team-emotional-intelligence-on-team-process-and-effectiveness/DA8E000DE53658F3524931439E58D7F0

42. Maseko, Badelisile M., Rene van Wyk, ir Aletta Odendaal. 2019. „Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation“. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0):1-11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125
43. McAdam, Stuart. "CHAPTER ONE: What is executive coaching?." Executive Coaching, 2005: 5-24. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTMyMDEwX19BTg2?sid=c14dcbc7-aa23-4d2e-b42e-851e3d7174ca@sdc-v-sessmgr03&vid=3&format=EB&rid=3.
44. Misiukonis, Tomas. 2016. Koučingo praktika vadovams. Vilnius: VAGA.
45. Misiukonis, Tomas. 2020. *Koučingo technikos.* Vilnius: VAGA.
46. Peters, Jacqueline ir Catherine Carr. 2013. “Team effectiveness and team coaching literature review“. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 6 (2): 116-136. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/17521882.2013.798669.
47. Rosha, Angelina ir Natalia Lace. 2016. “The scope of coaching in the context of organizational change” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 2(2). https://jopeninnovation.springeropen.com/articles/10.1186/s40852-016-0028-x#citeas
48. Rupšienė, Liudmila. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Savanevičienė, Asta ir Violeta Šilingienė. 2005. Darbas grupėse. Kaunas: Technologija.
50. Schein, Edgar H. 2003. “On dialogue, culture, and organisational learning”. *Reflections*, 4(4): 28-38. https://skat.ihmc.us/rid=1224331576109_874999272_13863/Schein_On%20Dialogue%20Culture%20and%20Org%20Learning.pdf.
51. Seemann, Peter, Zuzana Štofkova ir Vladimira Binasova. 2019. „Coaching as a Modern Form of Company Management and Development Tool to Increase the Business Competitiveness.“ *Advances in Economics, Business and Management Research* 78: 93-101. https://www.atlantis-press.com/proceedings/emt-19/125906228
52. Seemann, Peter, Štofkova, Zuzana, ir Vladimira Binasova. 2019. „Coaching as a Modern Form of Company Management and Development Tool to Increase the Business Competitiveness“. *Advances in Economics, Business and Management Research* 78: 93-101. https://www.atlantis-press.com/proceedings/emt-19/125906228
53. Shams, Manfusa, ir David A. Lane. 2020. „Team coaching and family business.“ *Coaching Psychologist*. 16 (1): 25-36. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=15&sid=9099107b-1be0-

48a5-bd51-95fa7319d50a%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=144722706&db=a9h

54. Stern, Lewis R. 2009. „Challenging Some Basic Assumptions About Psychology and Executive Coaching: Who Knows Best, Who Is the Client, and What Are the Goals of Executive Coaching?". *Industrial and Organizational Psychology* 2: 268-271. https://www-cambridge-org.skaitykla.mruni.eu/core/services/aop-cambridge-core/content/view/D087D610D83FA6D85F253886FF6A2403/S1754942600001486a.pdf/challenging_some_basic_assumptions_about_psychology_and_executive_coaching_who_knows_best_who_is_the_client_and_what_are_the_goals_of_executive_coaching.pdf
55. Šalkauskienė, Ligita, and Joita Vveinhardt. 2008. "Komandinio Darbo Ypatumai Skirtingo Tipo Lietuvos Organizacijose." *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 48 (December): 139–51. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=35866257&site=ehost-live.
56. The Executive Coaching Forum. 2015. *Handbook. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership Sixth Edition.* The Executive Coaching Forum.
57. Wilson, Carol. 2011. „Developing a coaching culture" *Industrial and Commercial Training* 43 (7): 407-414. https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/00197851111171827/full/pdf?title=developing-a-coaching-culture
58. Wilson, Carol. 2011. *Best Practice in Performance Coaching : A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations.* London: Kogan Page. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=395744&site=ehost-live.
59. Woodhead, Vera. 2011. „How does coaching help to support team working? A case study in the NHS". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 5: 102-119. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=25&sid=08239359-3470-4c1b-abcd-dd5e90648d1a%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=139935073&db=bth
60. Wotruba, Sue. 2016. „Leadership Team Coaching; a trust-based coaching relationship". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 10: 98-109. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=1410acf0-49a1-40ec-a58c-7b2f97e5aa16%40sdc-v-sessmgr02

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

„Focus“ grupės protokolas

Dalyvauja: R.1, R.2, R.3, R.4, R.5, R.6.

M. – Moderatorius.

M.: Pirmas klausimas būtų toks: kaip jūs galvojat, su kokiais sunkumais komandos vadovai susiduria komandos koučingo procese? Remiantis savo patirtimi.

R.1: Man tokia idėja kilo, kad vadovas atiduoda viską į koučerio rankas, nežinau ar čia iššūkis, gal kai kam ir patogu yra, bet man atrodo, kad iš dalies vadovas praranda savo vaidmenį.

R.2: Man tai labiau ne atiduoda atsakomybę, bet kaip suderinti ir išlaikyti balansą, kad išlikti vadovu, komandos nariu, bet ir ne per daug vadovauti ir atiduoti rolę koučeriui. Bet ir ne per mažai vadovauti, kad neatiduoti tos rolės pilnai koučeriui. Atrasti balansą tarp buvimo vadovu ir neprisiėmimo koučerio rolės ir atvirkščiai neatiduodant vadovo rolės koučeriui.

M.: Neprarasti pačios lyderystės procese?

R.2: Taip.

R.3: Taip, nes atsimenu, kaip pati buvau vadovu, keliais momentais norėjosi perimti „vairą“, bet jaučiu koučeriai šneka ir kaip čia įsiterpti? Ar nutraukti? Kaip netgi įstoti jeigu matau, kad koučeris ima iniciatyvą. Kaip nenužeminti koučerio?

M.: Kaip ir bendradarbiavimo klausimas su koučeriu? Kur, kiek kas dominuoja?

R.3: Taip.

R.1: Dar papildyčiau, tokio ir sutarto bendradarbiavimo ir jutiminio reikia. Kur kartais iš akių supranti kam dabar čia geriau ir labiau reikėtų. Dar man kilo idėja iš kito komandinio koučingo. Turėjom tokią situaciją, kai vadovas vis po sesijos arba per pertrauką pasitikrina, ar gerai aš čia? Bet ne su tokiu pasitikrinimu – ar OK kaip procesas? Bet ar aš gerai kaip vadovas atlieku savo vaidmenį? Per smalsumą labiau nei per naudos paiešką.

R.4: Aš irgi galvojau panašiai apie balansą. Bet kai buvau vadovu tai toks vadovas turėjo rūpintis darbinės sesijos rezultatu bei eiga, o koučeriai turėjo stebėti kaip vyko darbas, kaip mes dirbam.

Priedas Nr. 1

Prisimenu aš blaškydavausi ir norėjau perimti koučerių rolę. Nors prisimenu kai su komanda ir koučeriu gryninomės komandos vertybes, koučeris pilnai moderavo. Mes jam uždavėm tikslą, kad tu mums padėk išsigryninti vertybes. Tai aš, kaip vadovas, kai matydavau, kad mano komanda pradeda miegoti ar kažką kitko daryti, tai aš kaip vadovas sakydavau „Ei, chebra, davai darom“, o koučeris kaip ir fasilitavo tą visą dalyką. Tai tada buvo aišku, bet procese yra grėsmė, kad pameti ką darai kaip vadovas arba koučeris pradeda vadovauti.

M.: Atsakomybių pasidalinimas galėtų būti aiškesnis tuomet ir vadovui būtų lengviau?

R.4: Taip, kad vadovai žinotų ką daro koučeris ir koučeriai žinotų ką daro vadovas.

R.5: Man labai tas „*Group thinking*“ kaip iššūkis komandinio koučingo. Ir kus tas momentas kada koučerio turi tą pastebėti. Kada tas signalas yra? Ar kai 20 proc. turi kitokią nuomonę, bet pasiduoda daugumai?

M.: Čia vadovo rolėje norėjai pagauti „*Group thinking*“?

R.5: Būnant koučerio rolėje, ne vadovo.

M.: Kaip manote, išgirdus pagrindinius iššūkius vadovo procese, kokios priemonės padėtų paruošti vadovą komandos koučingo procesui?

R.3: Man atrodo, tiesiog labai aiškus susitarimas pradžioje. Labai detalus. Ne tik tu fasilituoji, o tu stebi, bet labai detaliai: o jeigu bus taip, o jeigu kitaip, o jeigu nebenorės dirbti... kieno čia atsakomybė? Koučerio ar vadovo?

R.4: Manau pirmas žingsnis – vadovas turi suformuluoti kontraktą. Kodėl jis samdo koučerį? Mūsų sesijose mes visą laiką dirbom dėl knygos (užduotis) na ir koučeriams sakom, na jūs čia mums padėsit. Mes dirbam savo darbą, o jūs mums padėkit. Aš įsivaizduoju tokį gryną koučingą, kaip aš esu vadovas, jaučiu, kad nepasitikiu ar negaliu atvirai bendrauti su kolegomis, kažkas dar vyksta negero, samdau koučerį ir sakau „Na žiūrėk, jaučiu kad kažkas negerai, padėk man“ na ir tuomet jis su manimi dirba, gryninasi ko aš norėčiau, susiformuojam kontraktą na ir tuomet einam į sesiją. Sesijos metu ne „statom laivą“, o kalbam tik apie komandinį darbą. Ir tuomet man atrodo būtų aiškiau kas ką daro.

M.: Tai naudinga būtų turėti tokią išsamesnę sesiją grynai su vadovu prieš pradedant pati procesą?

R.4: Taip, išsigryninti ko nori vadovas iš sesijos ir kitas dalykas – matau komandinio koučingo sesijas atskirtas nuo darbo, jie neturėtų daryti tuo metu savo tiesioginės veiklos. O dirbti apie tai kaip jie galėtų būti geresne komanda. Bet čia mano toks įsivaizdavimas.

M.: Kokios dar priemonės galėtų padėti pačiam vadovui jaustis komfortiškai procese bei bendradarbiauti labiau su koučeriu?

R.1: Aš tai darau prielaidą, kad bendrai reikalingas vadovo suvokimas kas yra koučingas ir kaip vyksta procesas. Aš turiu šiek tiek kitokios patirties per ICF mokyklos projektą. Ten irgi panašiai kaip mes dirbam, jie sprendžia savo klausimus, bet tuo pačiu tai vyksta koučerių pagalba. Vyksta stebėjimas jų, kaip komandos, ir kaip jie dėl tam tikrų užduočių susitaria ir ką kiekvienas asmeniškai iš to pasiima ir nesiskiria nuo mūsų proceso. Svarbu taip pat ir pasitikrinimas, nes aš manau, kad kiekviena sesija gali gerinti tą santykį (tarp vadovo ir koučerio) ir mes (savo procese) labai keitėmės rolėmis. Jeigu būtų pastovumas ir procesas vyktų ilgiau, tarkim 6 mėn., ir tas pajautimas iš žodžių ar žvilgsnių atsirastų, kada kam reikia būti aktyviam, kada pasyvesniam. Galbūt kai koučeriai yra ne nuolatos, tai vadovas būna aktyvesnis, o sesijose su koučeriais komandos vadovas atiduoda tą aktyviąją rolę į koučerių rankas.

R.2.: Manau dar labai svarbu pasitikėjimas tarp koučerio ir vadovo. Vienaip ar kitaip chemijos vadovo ir koučerio sutaptų ir vadovas galėtu gerai jaustis. Aš prisimenu savo pirmą sesiją, aš tuomet nebuvau vadovu, bet atėjo koučeris ir pradėjo kalbėti, bet man iš karto buvo atmetimo reakcija, nesutapo chemija. Tad manau tai yra labai svarbu.

M.: R.6, kadangi vėliau prisijungei, turiu tau vieną klausimą. Ilga laiką buvai vadovo rolėje, nors ne visada su koučeriais buvo tos sesijos, gal gali pasidalinti kokius iššūkius matei būtent vadovo rolėje, kai vyko komandos koučingas.

R.6: Matai aš čia buvau vieną kartą kai buvau su koučeriais, ir komanda jau kurį laiką dirbo kartu ir mes jau buvome susidirbę, tad jaučiausi gerai. Mes papildėm vienas kitą, tad aš tokių trukdžių nemačiau. Jau buvo tas supratimas, kad vieni kitus gerai suprantam. Nebuvo taip kaip pradžioje, kaip R.2. paminėjo, kad atėjo kažkokie interventai ir (juokas). Ir kitas toks dalykas nežinau ar geras ar negeras, bet bendram kontekste nevertinau koučerius kaip koučerius. Kaip bendras toks diskusijos palaikymas, nesijautė, kad kažkas kaip iš šalies atėjęs. Bet tikriausiai dėl to, kad jau esame komanda vis tiek kartu.

M.: Jeigu grįžti prie pirmos sesijos, kai viskas vyko chaotiškai, kai buvai koučeris, kaip manai kas galėjo padėti padaryti tą startą geresniu?

R.6: Matai antra sesija buvo geresnė, jeigu jas lyginti... tai pirmoje sesijoje nebuvome pasiruošę. Vienas koučeris iš kito kažko tikėjosi, ko neįvyko. Nemokėjom iš viso suprasti kas yra komanda, kad tai ne asmeninė sesija ir aš iš savęs jaučiau, kad pamiršau kaip individualiam koučinge daroma. Ir jeigu būčiau prisiminus bent individualaus koučingo metodus, tai jau būtų geriau. Tai mano pirma sesija buvo „Tai ką dabar daryti?!" Ir galva tuščia. O antrai sesijai mes ruošėmės ir aš sukūriau tą nuotaiką, tokią specifinę, kad bus sunku, bet reikia energijos, jautrumo, įsiklausymo ir t.t. ir sesija buvo geresnė ir pasiekėm daugiau. Palyginus su kitomis sesijomis skirtumas tas, kad ji buvo gyvai, tad ji buvo stipresnė, tiek pirma sesija, tiek antra.

M.: Įdomu tai, kad mes gyvų sesijų nedaug ir turėjom ir perėjome į tokią el. erdvę ir čia yra dar savų iššūkių.

R.1: Pagalvojau, kad dar yra svarbu vadovui pristatyti komandai koučerį taip, kad jis neatrodytų kaip vadovo suokalbininkas, nežinau gal ir su laiku jis ten susidėlioja. Bet vis tiek vadovas jis pristato, ir tai neturi atrodyti, kaip dar vienas vadovo užnugaris.

M.: Kaip atskira koalicija? Vadovo kompanija ir komandos, kad nebūtų tokios atskirties. Kad neįvyktų atmetimo reakcijos.

M.: Kas dar galėtų padėti koučeriui ir vadovui susibendrauti? Gauti tą gerą energiją, kuri galėtų padėti komandai?

R.3: Čia dar irgi klausimas – ar tai yra pirmas kartas, ar jau yra tęstinumas? Aš dabar pagalvojau, kad pirmiems kartams nepakenktų aplamai pasižiūrėti video kaip atrodo komandos koučingo sesija. Tiesiog įrašyta komandos koučingo sesija. Ką koučeris daro, kaip klausinėja, kokia jo pozicija, tuomet vadovui būtų aišku. Man tai tikrai padėtų toks dalykas. Aš turėjau patirtį, kai savo komandoje prieš 3 ar 4 metus kviečiau koučerį, kuris padėtų geriau dirbti mums, pagerinti klientų aptarnavimą. Ir jis atėjo ir pradėjo klausinėti mus „O tai kaip jūs galvojat kaip čia geriau gali būti?" ir aš taip sėdžiu ir galvoju – „Palauk, tai mes tave pasikvietėm, kad tu mums papasakotum, o dabar tu mus klausinėji". Tai man buvo toks kosmosas ką tu čia darai dabar.

R.5: O ką tu dabar apie tai galvoji, būdama koučingo specialiste?

R.3: Na dabar aš tai suprantu apie ką yra koučingas, o tuomet aš nesupratau, nes kaip ir visi galvojau, kad koučingas yra pasakojimas kaip užsidirbti 5 milijonus. Ir mano toks pat mąstymas buvo.

R.2: Man dar atrodo svarbu, kad vadovas būtų turėjęs susitikimą su koučeriu ir išsiaiškinęs kaip procesas vyksta ir kad suvoktų ką koučeris iš viso darys. Turėti tokią sesiją pasitikrinimui ar tinka, ar netinka ir nori tokį žmogų įleisti į komandą. Sutarimui koks tai procesas yra ir ką mes darysime. Vadovui ateis saugumo jausmas, kad nieks nenori atimti jo pozicijos ar nenori jį pakeisti, o tiesiog kas čia bus, ypač kai ne pats vadovas ieškosi koučerio, o jam nuleidžia personalas.

M.: Čia labai geras pastebėjimas, kad vadovas gali išsigąsti, kad ateina koučeris ir aš jam turiu atiduoti visą tą galią ir pan. Kaip manote koks yra optimalus santykis tarp lyderystės ir koučingo procese? Kur kas turi dominuoti?

R.3: Koučeris nėra lyderis.

M.: Taip, bet yra komandos lyderis su savo lyderyste ir yra komandos koučeris su savo kompetencija. Komandos koučingo procese ko turėtų būti daugiau ir ko mažiau?

R.5: Man dar norisi pasidalinti, kad labai svarbus kas tas koučingas yra, koks lūkestis ar norimas rezultatas ir dar atrodo nelygu kokia tema yra pačio koučingo. Man atrodo dar kartais ir patys darbuotojai nebūna atviri susitikime, kai dalyvauja vadovas. Tuomet kaip išbalansuoti, kad susitikimas tik su vadovu ar gali būti sprendimas susitikimas ir su komanda, bet tuomet ar neatrodys kaip suokalbis? Čia gal toks koučeriui apmąstymui. Ir kaip pasiekti tą teisingą grįžtamąjį ryšį kai yra ir vadovas, ir darbuotojai viename susitikime. Čia iš konkrečios situacijos, kai prisijungus prie sesijos matėsi, kad darbuotojai nėra atviri esant vadovui. Tai kaip elgtis? Vyksta koučingas kaip žaidimas. Kaip pasiekti tą atrakinimą? Aš nežinau ir neteko to pamatyti.

M.: Čia klausimas psichologinio saugumo komandoje. Jeigu darbuotojai nėra atviri kalbėti prie vadovo, vadinasi disfunkcija komandoje jau yra ir kaip tą spręsti?

R.5: Taip, psichologinis saugumas, ačiū už žodį. Bet klausimas mums kaip koučeriams, mes jau galime matyti kokios disfunkcijos yra komandoje, bet ką daryti jeigu lyderis tų disfunkcijų nepripažįsta? Ką tokiu atveju daryti? Ar verta ir kiek komandos koučingas bus naudingas komandoje jeigu lyderis nesupranta ir nemato prasmės kurti psichologinį saugumą?

R.3: Čia vėl gi po kiekvienos komandos koučingo sesijos reikėtų pasidaryti sesiją su vadovu turbūt. Pokalbis su vadovu. Man atrodo Leda yra minėjusi, kad taip darė. Ar atskiras koučingo sesijas vadovams.

R.4: Na taip, jeigu vadovas nenori nieko keisti, tai tuomet koučeris nepadarys, nes vadovas „diktuoja madas“. Tai kaip ir sakai, reikia po sesijos grįžti ir reflektuoti kaip vyko sesija ir ar buvo tas atvirumas.

Priedas Nr. 1

Vis tiek lyderis turi pirmą žingsnį žengti ir parodyti savo pažeidžiamumą, pasakyti savo abejones ir tada matyt komanda eis iš paskos.

R.2: Aš dabar užduosiu provokuojantį klausimą – o kodėl po sesijos nepaklausti kodėl nebuvote atviras?

R.4: Geras klausimas

R.2: Koučeris turi būti toks, kad gebėtų sesijos metu pasakyti „ Aš matau, kad vadovas neatsiveria“ arba „aš matau, kad jūs neatsiveriat“, „aš matau kad tarp jūsų nėra pasitikėjimo“.

R.4: Aš matau čia riziką, kad po tokio klausimo vadovas gali iš viso... (nepabaigė minties)

R.3: Čia yra tam tikra disfunkcija. Kai vadovai kviečiasi, kad komandai daugiau motyvacijos įpusti, nors pavyzdžiui pats vadovas niekuo nepasitiki, visus kontroliuoja, pats imasi iniciatyvos, visų darbų ir užgožia darbuotojus, tuomet reikia kalbėti „Žiūrėk, problema yra ne komandoje, gal pakalbam su tavimi kame yra reikalas“. Čia yra tais atvejais, kai matai, kad problema yra ne komandoje.

R.6: Aš irgi pritarčiau, nes kažkada su Leda ta tema diskutavau keliais aspektais: kai vadovas motyvuotas, o komanda ne, tai ji pasiūlė dirbti per vadovą kol kas, kad per vadovą duoti komandai mažais žingsniais tam tikrą informaciją, kad pakelti jų lygį ir tik tuomet daryti komandinį koučingą – čia vienas variantas, o kitas – pradžiai dirbti su vadovu, o tik po to su komanda. Tik dėl skirtingų priežasčių. Tokiais atvejais noras labiau dirbti su vadovu, nes kitaip nebus prasmės to komandinio koučingo. Jeigu vadovas kviečia komandiniam koučingui jam kažkaip parodyti, kad jis bus stipresnis, kai praeis asmeninį koučingą. Bet koučeris turi matyti ar galės daryti komandos koučingą, ar ne. Gali būti, kad matai, kad nėra to ryšio dėl tam tikrų priežasčių tarp vadovo ir komandos, tuomet kaip ta sesija praeis? Tai taip ir praeis. Nebus naudos. Vis tiek turi būti atviros visos šalys.

R.4: Bet aišku jeigu ten maža disfunkcija, tai kaip R.2 gerai pastebėjo, kad sesijos metu irgi faina yra ištraukti „Aš matau, kad jus nesate atviri“. Man patiko ši idėja.

R.1: Aš tai labiau pritarčiau R.4, kad čia reikia labai atsargiai, mes gi visada ir per mokymus kalbėjom, kad vadovo autoriteto koučeris neturi sugriauti. Reikia šitą vietą pamatuoti kiek drąsiai ir kada kalbėti apie tai. Galvoju, darbo su vadovu turi būti ir prieš, ir po komandos koučingo sesijų. Kad ta vertė būtų. Susiderinti ir matymus, ir iššūkius, ir tada gal pradžiai pasakyti, kad atvirumas yra kažkoks netoks ir pan. Aš turėjau patirtį, kai vadovė laikosi savo siūlymo sprendimui ir komanda iš pradžių sake ne, o paskui „na gerai“ ir tada jau kėlėm klausimą ar dėl to, kad pasakė vadovė, keičia nuomonę? Paskui buvo išeita į tai, kad vadovas jau iš patirties daug dalykų žino, o komanda jauna. Vadovas pasakė: „na gerai galit

daryti kitaip, pažiūrėsim kurie buvo teisūs“. Bet tuomet komanda pasirinko. Tai ten toliau vėl gali dirbti kodėl pasirinko sprendimus, kuriuos siūlo vadovas.

M.: Ačiū R.1. Grįžtant prie klausimo apie lyderystę pačiam komandos koučingo procese, kaip išlaikyti balansą, kad būtų sėkminga sesija? Kiek turi būti lyderystės, t.y. tokio griežtesnio žodžio iš vadovo, ar to neturėtų būti koučingo sesijos metu?

R.3: Aš manau, kad nevertėtų sakyti ar prašyti kad turėtų „*faikinę*“ (netikra) sesiją, tegul vyksta taip kaip vyksta, natūraliai. Būkite savimi. Jeigu vadovas iš principo yra griežtesnis, tai jam nepasakysi, kad dabar būk švelnesnis. Man taip atrodo. Manau – kuo tikresnis tas darbas, tuo efektyvesnis koučingas. Padeda sustyguoti paskui duoti *feedbacko*.

R.6: Lyderis jau pats iš savęs turi tam tikras savybes ir komandos darbo, ir atvirumo ir t.t. Tai realiai sesija turi būti sėkminga, dėl tos priežasties, kad lyderis ves tą komandą kažkokiu klausimu ir koučeris tik sustiprins tai, tai mano nuomonė. Bet jeigu tau yra vadovas su jo kažkokiais nusistatymais, tada taip, koučeriui reikia išreikšti tuos dalykus taip, kad komanda atsiskleistų ne per tą požiūrį vadovo, ne per nusistatymą, kad vadovas gebėtų pamatyti skirtingus kampus sesijos metu. Čia tas skirtumas tarp lyderio ir vadovo.

R.4: Aš dar galvoju apie tą sesiją... Jeigu prisiminti, tą ką aš pasakojau... Mes su komanda gryninomės vertybes. Tai aš kaip vadovas realiai jokios lyderystės nerodžiau, buvau kaip įmanoma arčiau komandos, kad nebūtų taip, kad išeinam su mano vertybėmis. Nesakiau koučeriui taip, kad maždaug „Padaryk taip, kad komanda išeitų su mano vertybėmis, t.y. mano vertybės taptų komandos vertybėmis“. To aš nenorėjau. Aš grynai susitapatinau su komanda ir buvau vienas iš komandos narių. Koučeris moderavo, uždavinėjo klausimus ir mes išėjom su visos komandos rezultatu. Koučeris visą tą erdvę ir valdė. Jeigu imti darbinę sesiją, tuomet vadovas turi savo dienotvarkę ir jo gali būti pakankamai daug, o koučeris tik stebi, atliepia ir stabdo, tai gali būti gerokai kitokia proporcija. Lyderystės ir koučingo santykis priklauso nuo tikslo sesijos.

R.2: Aš manau tai priklauso nuo sesijos tipo. Jeigu komanda pasikvietė koučerį stebėti jų tam tikrus procesus, tai man atrodo lyderystės turėtų būti tame. Na pavyzdžiui sprendžia kažkokią situaciją, kuri yra iškilusi, ar nagrinėja vertybes, man atrodo tuomet neturėtų būti lyderystės, tuomet lyderis turėtų būti komandos dalis, kuri sako kaip ji galvoja ir visi nepriiminėja sprendimų vien dėl to, kad vadovas taip pasakė. Aš sakyčiau turi priklausyti nuo sesijos tikslo arba dėl ko ta sesija yra daroma.

Priedas Nr. 1

M.: Kaip manote kaip pačiai organizacijai pasiruošti komandos koučingui? Kokie žingsniai galėtų būti padaryti iš organizacijos pusės? Visos organizacijos nori pasiekti savo tikslų ir turėti efektyvias komandas. Prieš einant į kontaktą dėl komandos koučingo, ar yra dalykai kuriuos organizacija turi padaryti?

R.2: Aš manau, tai galėtų būti 3 dalykai:

Pirmas: kad komanda norėtų mokytis, tuomet būtų atvirumo kultūra. Antra: kad atvirai visi bendrautų, kad vadovas ir patys žmonės gebėtų išsisakyti. Trečia: kad būtų grįžtamojo ryšio kultūra, kad vadovai ir kiti komandos nariai galėtų priimti ir duoti grįžtamąjį ryšį.

R.1: Aš grįžtu vėl prie pasiruošimo ir supažindinimo. Kas čia sugalvojo, kad kažkuriai komandai reikia to komandinio koučingo? Ar yra iš viso koučingo ar lyderystės kultūra organizacijoje, ar personalas atnešė, ar vadovas kažkur girdėjo, kad pas kažką veikė? Galvoju gal ir pristatymo nebūtinai reikia visai organizacijai, o komanda gali būti tas pilotinis projektas ar paukštis organizacijoje. O paskui ta vertė gali pati sklisti pačioje organizacijoje. Kaip pavyzdys, kad galima tokiu būdu ir mokytis, ir gauti tos vertės.

R.5: Aš papildysiu pritardama R.1, aš panašiai galvoju. Labai svarbus pasitikrinamas prieš ir po. Jeigu užsakovas yra organizacija, o vadovui tarkim trūksta aktyvios lyderystės, gal jis yra geras vadovas, bet ne lyderis. Ir koučeris susitarimo (kontraktingo) metu gali tapti resursų vadovui tuo metu, toks labai subtilus priėmimas. Koks lūkestis? Ir jeigu vadovas nori aktyvaus koučerio, tai toks variantas irgi yra geras. Tad ir prieš, ir po sesijos tas pasitikrinimas yra gerai.

R.4: Teko man savo komandoje daryti koučingą, kadangi buvo tam tikros disfunkcijos. Aš buvai vadovas ir pats koučeriu bandžiau būti, gal nėra čia tas geras pavyzdys. Tai prieš procesą aš pasidariau tyrimą pagal Lencioni „Penkios komandos disfunkcijos“. Visi anonimiškai užpildė – tuomet žinai kaip komanda atrodo. Tai galėtų būti pasiruošimas, komandos diagnostika kaip komanda jaučiasi, jie patys įsivertina save. Aš parodžiau rezultatus ir sakiau „Jūs taip įvertinot, negaliu atvirai kalbėti prie kolegų - įvertinimas du. Kas pas mus negerai?“ Ir tuomet galima pradėti diskutuoti. Tai pradėti nuo diagnostikos. Bet jeigu, kaip sakai R.2: komandoje jau turi būti atvirumas, tai gal ir komandos koučingo jai nereikia? Bet kai to atvirumo nėra, kaip tą daryti?

R.2: Na žinai, tuomet gali būti „*Super efective team*“.

M.: Dar aukščiau?

R.4: Taip, aukštyn (juokas).

M.: R.4 palietei labai įdomų klausimą, man jis irgi kyla. Kaip manai, ar vadovas tapęs komandos koučeriu ar galėtų vesti koučingo sesijas savo komandai?

(R.6. neigiamai suka galvą)

R.4: R.6 purto galvą, bet aš tą dariau ir dar neatleido (juokas).

M.: O kaip suveikė? Ar buvo naudinga?

R.4: Taip, buvo naudinga. Per keltą sesijų mes pakeitėm santykius komandoje. Bet kiek ten buvo koučingas, o kiek tiesiog vadovo išstojimas „Chebra, man taip nebetinka, nesigauna, aš taip nenoriu .. Pas mus matau yra tas ir tas (disfunkcijos) kažką darom..“. Tiesiog įvyko atviras pokalbis, kuris pralaužė ledus. Ar čia koučingas buvo ar tiesiog koučingo metodais klausimas. Mes tiesiog pradėjom apie tai kalbėti. Kažin ar tai pavadintum tikru koučingu. Tą kas vyko.

M.: Gal dalinis panaudojimas komandos koučingo metodų?

R.4: Taip, metodai, kurios išsitrauki ir panaudoji.

R.6: Aš taip ir norėjau pasakyti, kad tai yra vadovo elgesys pagal koučingo kultūrą, tai nėra koučingo sesija. Vadovui būti koučeriu savo komandoje yra „mission imposible“. Tuo labiau, kad jis nepasieks tų rezultatų, nebus tuo stebėtoju kaip bus su koučeriais (ar šoriniu žmogumi ar žmogumi, kuris turi atskirą poziciją toje organizacijoje, nesusijęs su tais žmonėmis). Savo komandoje yra žiauriai sunku, nes jie tavęs nepriima kaip koučerio.

R.1: Nepaisant to, kad visokių patirčių yra aš irgi įlipau į panašią aferą kaip R.4, tik tai aš tos komandos ne vadovas, o narys, ir mano vadovė iškėlė man metinį tikslą padėti jai suformuoti ir padaryti mūsų vadovų komandą efektyvesne. Aš vis tiek pasirašiau tai aferai, nors manau, išoriniam žmogui būtų paprasčiau, nes man teks pabūti ir komandos nariu, ir koučeriu skirtingu metu. Bet šiaip pas mus organizacijoje yra koučingo kultūra, vienokia ar kitokia, ir vertybės su tuo susijusios, ką ir minėjo R.2, ir darbas su jomis vyksta ir labai siejaisi. Nepaisant to, supratimo kas yra komandos koučingas neturi žmonės. Jeigu pvz. sakai, kad naujai suformuotai komandai komandos koučingas gali būti naudingas (arba stringančiai komandai), tai sako, o kam to reikia? Tai vat gebėjimas parodyti kokią naudą komanda gali iš to gauti, labai paprastai, buitiškai, be skambių frazių naudojamų mokymuose, kaip pavyzdį parodyti komandą, kuri organizacijoje tą jau praėjo. Ir tos komandos pasidalinimas, kokia yra nauda, su kitais.

R.3: Aš dabar, klausantis mūsų pokalbio, galvojau jeigu aplamai, komanda yra toliau nuo vadovo, man atrodo gal ir kažkiek būtų įmanoma būti savo vadovaujamoje komandoje ir koučeriu. Pavyzdžiui pas mane buvo likę tik samdomi („Part time“) meistrai, kurie veda kursus ir turi netgi savo studijas ir panašiai, ir jie kaip ir nėra tiesiogiai pavaldūs darbuotojai. Tai tam, kad išgauti efektyvesnį darbą gal visai ir pavyktų tarkim kažkokiais klausimais padėti jiems tapti efektyvesne komanda. Susilipdyti ir dar geresnę programą susigalvoti. Man taip atrodo, bet klausimas kaip yra, kai yra tiesiogiai pavaldūs darbuotojai. Arba kai yra atskiras projektas ir vadovas ten mažai kišasi. Gal tuomet ir įmanoma.

M.: Jeigu teisingai supratau, priklausomai kokia tai yra komanda? Nes dabar pasitaiko daug projektinių komandų, kurios susibėga laikinai ir yra kitos komandos, kurios dirba kartu glaudžiai daug metų.

R.3: Taip. Man taip atrodo. Jeigu tai yra pakankamai tampri komanda, kur kas dieną dirba ir kas dieną liečiasi visi tarpusavyje ir kontaktuoja, tai tuomet bus sudėtinga vadovui pasakyti, kad tu čia per daug aktyvus esi ir mus užgoži. Nepasakysi gi.

R.5: Aš nuoširdžiai netikiu, kad įmanoma pasiekti gerą koučingą. Kaip čia kažkas paminėjo žodį „afera“. Aišku jeigu filosofiškai žiūrint afera vis tiek gautųsi gera, nes kaip bebūtų ta koučingo sesija yra pauzė ir yra kitaip negu būti darbų sūkuryje. Pasieki vis tiek kažkokį pašnekesį, pokalbį, tad būtų tikrai kažkokios vertės. Ar vadovui-koučeriui atsiriboti nuo darbinių siekiamų rezultatų įmanoma? Nuoširdžiai manau, kad ne. Nebent tai būtų, kaip kažkas minėjo, atitolusi komanda. Klausimas kiek iš to koučingo rezultato norime, filosofiškai įmanoma ir būtų gerai, bet ar tai būtų maksimali nauda? Nemanau.

R.6: Aš pridėčiau, jeigu vadovas nori naudoti koučingo kultūrą norint atnešti kažkokias žinutes, tai galėtų. Kažkokiam kontekste, per klausimus, bet tai nebus tikra koučingo sesija.

R.1: Tai čia tuomet tas ugdomasis vadovavimas gautųsi?

R.6: Taip, tą tikrai galima pasiekti ir suefektyvinti komandą. Jeigu paaiškinti žmonėms. Man asmeniškai labai pavyksta, naudojant koučingo kultūrą, sustabdyti maištus komandoje. Labai naudinga kai esi ramus ir klausi – iš karto žmonės nusėda ant žemės. Pavyzdžiui, atėjau čia draskytis ir daryti perversmus ir taip staiga gauna klausimą „Kaip tu jautiesi? O kas vyksta?“ ir taip atrodo pasimeta ir tas noras dingsta. Tikrai naudinga ir aš labai naudoju, kiekvieną dieną. Aišku man kol kas nieks nesako, kad aš čia naudoju koučingo metodiką, kadangi nežino žmonės kas tai yra, bet aš manau klausti nėra draudžiama. Bet kai supras, kai bus supažindinti, tuomet manau klaus.

M.: Kaip jūs manote kaip atsakomybės pasiskirsto tarp vadovo ir koučerio komandos koučingo procese?

Priedas Nr. 1

Kur yra atsakomybių ribos?

R.5: Kontraktinge.

M.: T.y. šioje stadijoje turi jau sutarti kas už ką bus atsakingas?

R.5: Taip, manau ten geriausiai būtų apibrėžti, negu pritaikyti vieną receptą visiems atvejams.

R.3: Taip aš sutikčiau.

R.1: Aš papildyčiau R.5, nuolat atsinaujinančiam kontraktinge.

R.5: Tobula.

R.1: Nepamiršti, kad ir persitarti kartais reikia.

R.4: Aš tai prisimenu iš mūsų mokymų, kai Leda yra akcentavusi, kad erdvė priklauso koučeriui. Ir jie yra atsakingi už psichologinį saugumą. Ir jeigu mato, kad kažkas pertraukinėja, kapoja ar vyksta kažkas negero, tada jis turi sukurti tą psichologinį saugumą ir stabdyti komandą „Ar mes tikrai galim taip bendrauti?“ Kad komanda jaustųsi saugiai. Kaip ir šeimoje saugumo gali pritrukti, kai vadovas yra vienas.

R.3: Aš kažkaip galvojau apie koučingą ir kuo labiau gryninamės, tuo labiau man yra panašu į tam tikrą modelį – tėvo ir mamos šeimoje. Tarkim mama yra ta, kuri yra viską pastebinti: „Vaikas pablyškęs“ „O kas tau atsitiko?“ „O ko tau reikėtų, kad tu nebebūtum toks pablyškęs?“ ar „Kas tau čia?“ o tėvas maždaug: „Užsidėk batus, užsidėk šaliką, eik i priekį, grįši – padaryk tą ir tą ...“. Kažkaip taip. (Juokas)

M.: Tai kas čia koučeris, o kas vadovas?

R.3: Mama daugiau koučeris, kuris psichologiškai stebi viską, supranta, paklausia, apčiupinėja, išliūluoja. O tėvas maždaug „tas, tas, tas..“

R.6: O jeigu dvi mamos susitinka? Vadovas elgiasi taip – liūliuoja komandą ir pan.?

(juokas)

R.3: Ne, bet vadovas dažnai nebus tas, kur pastebi kas vyksta už scenos, ką pastebi mama. Mamai kartais užtenka pamatyti vaiką ir „O tu turi temperatūros“, o tėvas gyvenime nepastebės. Na man taip atrodo. Aš gal tą modelį tokį mačiusi. Tėvas kaip tas šuniukas su gaubtu.

R.4: Geras palyginimas, taip.

M.: Geras ir pastebėjimas R.3, o jeigu dvi mamos? Gi skirtingi vadovai būna. Iš tikrųjų ką daryti jeigu matot, kad vadovas galbūt nėra tas vadovas, kuris galėtų vesti komandą į priekį? Ką tuomet daryti? Kad nesidubliuotų tuos funkcijos mamos?

R.4: Čia R.3 gerai atsakei, kad koučeris turi pastebėti, ko čia vadovui trūksta. Gal jam trūksta to direktyvumo, o komandai to norisi. Paklausti, ko komandai norėtųsi. Gal atsakys, mums reikia krypties, strategijos... tuomet vadovui pasakyti: „Klausykis, ko komandai reikia“.

R.6: Aš manau, kai komanda žinodama koks yra vadovas, pagal tavo modelį R.3, jau gali atitinkamai ir elgtis.

R.3: Žodžiu, susitinka koučeris su vadovu ir sako, tai dabar tu būsi tėtis, o aš mama. Viskas aišku. (Juokas)

R.4: Na reikia atsargiai dabar su Stambulo konvencija (Juokas).

R.1: Aš tai dar pagalvojau, kad apie tas metaforas ir asociacijas, man labai įstrigusi iš individualaus koučingo, ten procesas kaip Tango šokis, yra vedantys ir yra paskui einantys ir atliepiantys. Tai galvoju, koks čia šokis komandiniam koučinge galėtų būti?

R.6: Linijinis.

R.1: Kur turėtų būti, kad visi einam visi šokam. O jeigu nešokam tai ką darom? Bet nesu tikra, kad būtinai linijinis. Gal dar koks nors gali būti? Gal koks Baletas? Kiekvienas savo rolėje?

R.6: Bet linijinis savo įdomumą turi. Erdvės, bendrumo, judesių vienodų, plius bendras relaksas ir tai savotiškai įdomu. Lyginant su komandos darbu, jeigu visi nusiteikė vienodai, elgiasi vienodai, tai teoriškai gautųsi komanda.

R.1: Arba ką padaryti, kad visi šoktų vardan to bendro tikslo – pasirodymo?

R.6: Aišku vienodai neturi būti, nes kreatyvumas turi būti, kiekvienas turi kažką įnešti savo.

R.5: Man tai įdomių klausimų kilo apie koučerį galvojant. Kokių asmeninių savybių turi turėti geras koučeris? Kad pastebėtų visas povandeninės sroves, suvaldytų tą santykį su vadovu, kontraktintų laiku, o ne pavėluotai. Man tas klausimas.

M.: Taip, kokių savybių reikėtų?

Priedas Nr. 1

R.5: Empatija, Empatija. Galėtų būti rodiklis – aukštas empatiškumo lygis. Paliginimas su mamos role. Kas dar? Laiku įsiterpimas, laiku grįžtamojo ryšio davimas. Kartais nori paliesti vieną žmogų, bet jis gali būti per jautrus, tai pabandyti per kitą žmogų. Magija iš tikrųjų.

R.6: Jis turi būti nusitekęs, turėti stebėtojo poziciją, žinoti kas esu aš ir nesumaišyti vaidmenų. Ir taikyti koučingo kompetencijas.

R.5: Kaip ir girdisi R.6, kad kiekvienas žmogus gali išlavinti tas savybes ir tapti koučeriu?

R.6: Kodėl ne?

R.3: Klausimas ar empatijos neturintis žmogus gali būti koučeriu? Man atrodo nelabai.

R.6: Bet tas žmogus, kuris negali būti koučeriu, jis ir nenorės koučerių būti.

R.3: Taip taip, čia faktas.

R.6: Kelias neatves.

R.3: Tikrai ne.

R.: Galima sakyti, kad jeigu gali vesti privačias sesijas, tai turi galimybę būti ir vesti komandos koučingo sesijas. Čia duokim sau leidimą pajausti savo galimybes.

R.4: Bet tęsiant R.6, tavo mintį, būti stebėtoju, turi jaustis saugus. Psichologiškai, tą prasme, kad tavo jausmai, kad jautiesi nesaugus, viduje užgoš viską ir tu nieko nematysi, o tik galvosi kaip man iš čia dingti. Tai tas vidinis saugumas, savivertė bei pasitikėjimas, kad kas čia vyksta yra gerai, aš stebiu ir taip turi būti.

R.3: Ir ta savimeilė, na gerąją prasme, irgi...

R.4: Ir tas pasiruošimas, kad kažkiek pabendraučiau su vadovu su komanda, kad jaustūmeisi saugus toje sesijoje. Kad paskui visą dėmesį galėtum skirti ne savo jausmams, bet komandai ir būtum geru stebėtoju.

R.6: Kaip M. paklausė apie pirmą sesiją, tai sakiau, kad pamečiau save, ir kaip koučerę irgi, ir nieko nesigavo absoliučiai. Tame ir esmė, kad turi būti savimi ir su komanda.

R.5: Toks labai fainas pastebėjimas. Aš atliepsiu, svarbus tas pasitikėjimas ir pačiu įrankiu, giliai įsišaknijęs, kad pasitikiu procesu, kas čia vyksta. Ir kad jis yra pakankamas, nes priešingu atveju perimi

ir vadovo rolę ir pradedi fasilituoti, dirbti už klientą gal net už pačią komandą. Čia toks geras momentas. Ačiū, R.4.

M.: Gal yra kas nors kas jums yra įdomu ir gal jūs turite klausimą komandai?

R.5: Man tai įdomu kaip tos komandinio koučingo technikos pačios yra svarbios taikyti koučeriui?

R.: Aš tai už jas tik laiku ir vietoje. Kad jos labai natūraliai atsirastų. Sau, kaip koučeriui, nekelti to tikslo, kad būtinai šiandien panaudosiu va tokią techniką, bet jeigu vietoj panaudota ji praturtina atradimą ir jį pastiprina. Paskui gali komanda ir ateityje naudoti kaip atradimą.

R.4: Man pirma mintis buvo kokios tos technikos, bet dabar prisiminiau ir pagalvojau, kad reikia atsiversti užrašus. (juokas)

M.: Taip, turėjome nemažai, pavyzdžiui Hawkinso modelis.

R.: Galiu vieną priminti, kur taikėm komandoje. Kaip vadovų komanda vis kalbėjo, kad „Jie ten kažko nedaro“ ir t.t. ir kai paprašėme įlipti į jų batus ir pasižiūrėti truputėlį perėjus į kitą vietą fiziškai ir įsivaizduoti kaip mato jie vadovus ir pan. Tai taip įstrigo jiems, kad jie paskui daug kur bandydavo pasižiūrėti į situaciją per buvimą kitų batuose. Atrodo labai paprastai ir trumpai, bet labai gerai suveikė.

R.5: Aš individualiam koučinge šį metodą taikau, labai faina, kartais labai stiprių momentų būna, ypatingai mamos ir dukros santykiuose. Pradaro čakras.

R.6: Aš irgi dažnai taikau, kai keičiamės rolėmis „tu aš – aš tu“. Dar mes darėm išėjimą už kedės, prisimenat? Irgi labai fainas toks. Pažiūrėti iš šono į pačią komandą, ne keistis batais, bet ką jūs čia pastebit? Kai taikiau darbe, kai konfliktai buvo, tai paprašiau atsistoti už kėdės ir pažiūrėti, ką mes čia matome? Sako, na beprasmiškas tas rėkimas ir aiškinimas, tai paskui atsisėdome ir ramiai toliau pokalbis vyko. Labai patiko visiems dar tas, „Ko tau trūksta“ pvz. pasitikėjimo, tai tuomet tu būsi mano pasitikėjimas. Patikrinom, tikrai veikia. Veikia tie modeliai tik juos reikia laiku taikyti.

R.4: Gera buvo pakartoti medžiagą, ačiū M. už organizavimą.

M.: Ačiū už skirtą laiką, būtinai pasidalinsiu tyrimo rezultatais.

Priedas Nr.2

Eksperto Nr. 1 inteviu protokolas

Dalyvauja:

E.1 – komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

Patirtis: E.1 – kaip vadovas darbe taikau nuo 2012 m., profesionalus – nuo 2015 m.

M.: Kaip manai, su kokiais iššūkiais susiduria komandos vadovai komandos koučingo procese?

E.1: Autoriteto iššūkis. Kas šitame naujame formate yra autoritetas. Kai kurie vadovai yra linkę atiduoti vadeles komandai, maždaug „Ai jūs norite demokratiškai, tai spręskite, aš pasitraukiu arba atsitraukiu“. Tuomet iššūkis kitas atsiranda, kai pasitraukia vadovas, kas sprendimus priiminėja. Aš galvoju pirmas dalykas – autoritetas. Kaip susitarti su vadovu, kad būtų tinkamas autoritetas ar autoriteto vaidmuo tame procese. Ar jis būna perdėm didelis. Turiu iš patirties, kaip vadovas nori išlikti autoritetu ir tą pademonstruoti, kad viskas vyktų struktūrizuotai pagal jį ir labai sunku atsitraukti ir įtraukti komandą ir leisti kažkokį kitokį procesą ir tuomet labai pakimba ir koučerio vaidmuo, ir ką jis ten veikia. Kiti vadovai galvoja atvirkščiai, kad reikia tą paleisti. Būna svarbu susitarimas su vadovu, kas iš tikrųjų yra svarbu. Koks vaidmuo jo yra, koks statusas, ką jis turi daryti arba ką jis gali pabandyti kitaip daryti.

Kitas iššūkis – rezultatas vadovo. Jis turi savo galvoje norimą rezultatą, ką jis nori pasiekti su ta komanda. Jam atrodo, kad bus ta sesija gera tuo atveju, kai jo rezultatas bus pasiektas. Kai aš turiu tikslą, komanda tą ir tą turi padaryti per šitas sesijas ir aš manau, kad vadovui sunku susitaikyti su tuo, kad komanda dirba pagal savo dinamiką ir savo procesą. Ir gali būti, kad visai ne tas bus pasiekta ir visai kiti dalykai paaiškės pokalbio metu. Ir tas būna iššūkis. Nes vadovai dažnai yra orientuoti į rezultatą, į tam tikrą matymą savo galvoje, kaip turi būti. Bet sunku priimti tai, kad komanda gali visai kitaip susikurti. O procese pati komanda gali keisti ir modifikuoti tikslą. Tai vat čia ir autoriteto klausimas, ir savo darbotvarkės, savo rezultato klausimas.

Trečias dalykas – tai santykis su koučeriu. Labai siejasi su autoriteto iššūkiu. Bet nebūtinai kova dėl autoriteto bei vaidmuo, kokį suteiki koučeriui, kas jis yra. Vienas dalykas aišku – koučeris gali tą autoritetą šiek tiek paminti arba įsivaizduoti, kad jis gali kažkaip tai, bet iš kitos pusės ką koučeriui leisti, kur susitarti dėl ribų. Ypač jeigu nėra patirties. Tai vadovui gali būti iššūkis. Ir priklausomai nuo to arba paleidžia vadeles ir galvoja – koučeris čia viską sutvarkys arba atvirkščiai, galvos, kad jeigu tas koučeris

tyli kamputyje ir nieko nedaro, vadinasi aš turiu čia viską sutvarkyti. Ir čia šitas susitarimas labai svarbus dėl vaidmens ir čia apimtų viską turbūt: ir autoritetą, ir rezultatą, ir santykius. Labai daug savęs įprasminimo, kaip aš kaip vadovas šitame kontekste turėčiau elgtis. Jeigu taip sutraukti. Ko aš noriu ir ką turėčiau daryti. Turėtų būti pakankamai atvira ir net ir detali diskusija su koučeriu.

M.: Tai čia būtų viena iš priemonių kaip spręsti iškilusius iššūkius. Mano kaip tik antras klausimas ir būtų kaip paruošti teisingai vadovą, žinant kokius iššūkius jis gali turėti procese? Kokios priemonės padėtų tinkamai jį paruošti?

E.1: Aš manau čia kaip ir koučinge – užduoti klausimus. Pradėti nuo klausimų, o ne nuo pasakojimų, ko jis nori? Kaip jis įsivaizduoja procesą, kas jam yra svarbu? Kas jam yra sunku dirbant su komanda? Kokius iššūkius jis mato? Ko jis norėtų išvengti? Tikriausiai kažkokią patirtį jis jau turi. Tai vat tokiais klausimais truputėlį daugiau sužinoti, kas jam yra tie trigeriai ar kažkokie matymai, įsitikinimai, kad galima būtų paskui paklausti: „Palauk, o jeigu mes kviečiame komandą, kokioje interakcijoje su komandos nariais norėtum būti? Ko iš jų tikėtumeisi? Ką svarbu susitarti su komandos nariais? Kad iš tikrųjų vyktų struktūruotai, efektyviai ir duotų rezultatą? Daugiau per klausimus, kurie aš manau turėtų vesti susitarimus. Per tuos klausimus koučeris gali pasitikrinti kokia yra kultūra darbo komandoje, kas vyksta, kas nevyksta, kaip žmonės yra įpratę dirbti, ko jie tikisi vienas iš kito. Kad galėtų paskui ne tik klausinėti, bet ir reflektuoti, sakyti „Žiūrėk aš matau tą ir tą... Ar tu taip norėtum, kad taip būtų/vyktų? Ar norėtum kažkaip kitaip?“. Aš manau, kad per klausimus ir parodymus, gal kažkiek ir edukacijos elementas tame yra. Kaučeris taip pat turi labai aiškiai pasakyti savo vaidmenį, kad jis iš tikrųjų nesiruošia nei užgožti, nei ten nurodyti ką ta komanda nori daryti, pasakyti koks yra jo vaidmuo: stebėti, užduoti klausimus, kartais stabdyti procesą ir klausti kas čia vyksta. Kad jo tikslas ne patį klausimą spręsti, o dirbti su komanda, kad komanda galėtų savo intelektą įdarbinti ir galėtų būti laisvesnė, kūrybiškesnė ir pan. Tai tas vaidmuo turbūt, papasakojimas ir trečias elementas – edukacija irgi kažkiek reikalingas. Ypač kai vadovai neturi koučingo patirties ir galvoja, kad čia kaučas viską spręs, imsis iniciatyvos, ieškos atsakymų – tai vat šiek tiek susikalibruot.

M.: Tai yra pasidalinti atsakomybėmis?

E.: Taip, matai tai kontraktingo dalis, bet galima skirtingai daryti. Iš vienos pusės klausinėti daug ir sužinoti ir per tą labai daug irgi vadovas mato, ką koučas klausinėja, kas yra svarbu. Galima reflektuoti iš karto iš tų atsakymų ir galima šiek tiek ir edukuoti, pasakoti kas tai yra ir aišku, dėl susitarimo, tai klausti, ar tinka ar tai yra OK? Nes aš taip įsivaizduoju procesą.

Priedas Nr.2

M.: Jeigu kalbėti apie pačią koučingo sesiją, koks geriausias bendradarbiavimas galėtų būti tarp komandos vadovo ir koučerio? Pastebima kartais, kad ir pats koučeris prisiima kažkiek lyderystės ir vadovų atsakomybių arba kartais vos ne tarpininkas tarp komandos ir vadovo ar vadovo suokalbininkas, čia iš fokus grupės pastebėjimų, kaip tą santykį procese statyti?

E.: Tikriausiai universalios taisyklės nėra, nes ir tie vadovai, ir koučeriai yra skirtingi. Tai pagal kiekvieno vadovo tipažą negali universalios santykių schemos, bet aš manau pasiruošimas labai svarbu, ką mes jau aptarėm, kad atvirai apie tai kalbėti. Ne tik apie klausimą, bet ir procesą. Ką aš dar kartais matau ir pasakau visai komandai, jeigu matysime, kad mums to reikia, mes tiesiog galim paimti pertrauką ir pakalbėti atskirai apie tai su vadovu. Apskritai kas vyksta, nebūtinai apkalbėti kažką, bet jeigu mes turime nesusipratimų, tarkim vadovas sutrikęs dėl koučerio elgesio, gal aš kažką ne taip darau kaip jisai tikisi, tai kad mes turėtume galimybę apie tai pasišnekėti. Galbūt netgi, jeigu jis mano, kad tai OK tai prie visų, bet jeigu jam tai kažkiek atrodo subtilu, kad turėtume tą galimybę vieną kitą minutę apsitarti ir išsiaiškinti, tuomet tęsti toliau. Aišku, manau svarbi koučerio pozicija čia, ir ką aš dar darau, bent jau iš savo patirties... Aš žinau, kad lyderis dominuos labiau, bet labai svarbu man savo elgesiu įtraukti ir kitus, jeigu vadovas labai ir dominuoja, aš nesakau, kad „gerbiamas vadove, mes gi susitariam, kad jus kalbėsite mažiau“, aš sakau „ačiū, buvo įdomi vadovo nuomonė, bet aš norėčiau išklausyti visų likusių, nes labai svarbu, ką komanda galvoja. Man vadovas yra vienas iš sudedamųjų dalių. Ir labai turbūt svarbu žiūrėti į komandą kaip vienetą, o ne į vieną išskirtinį asmenį, kuris turi daugiau teisių ar daugiau žino. Tas labai svarbu turbūt koučeriui tą požiūrį išlaikyti ir tą ir pademonstruoti realiai gyvenime. Pvz. ok, žiūrėk tas dar nekalbėjo šiandien, būtų gerai sužinoti ką Petras ar Jonas galvoja, tuomet iš visų susirinkti nuomonę, nes vadovai turi tą dažnai darbotvarkę ir autoritetą ir tą nori parodyti. Jie įsivaizduoja, kad lyderystė yra tokia, bet labai svarbu, kad toje sesijoje tos skrybėlės būtų aiškesnes. Kas čia vadovauja? Ir jeigu su komanda nuspręsime, kas priims sprendimus? Ir visi sako vadovas arba jeigu mes visi – tuomet visi. Tuomet yra aišku, kas priims sprendimą – jeigu reikės sprendimo. Bet jeigu kažką sprendžiame ar nuomonę išreiškiame, tuomet tai komandos darbas. Pvz. mano vienoje komandoje buvo nuspręsta, kad sprendimą priima visi, o jeigu nepavyks sutarti – sprendimą priims vadovas. Kiekvienoje komandoje sprendžia kitaip. Labai svarbu koučeriui stebėti kas vyksta. Tokiu atveju, atreflektuoti. Mes kartais net ir sakome komandoje, žiūrėkite čia trys žmonės kalba, o kiti visiškai nekalba. Tai tam tikras ženklas vadovui ir kitiems, kurie dominuoja, kad mes čia ne tam, kad jūs pakalbėtumėte, o svarbu įdarbinti ir kitus. Svarbu pasidalinti tuo, ką matau. Dėl to kartais naudojam ir antrą koučerį. Antras koučeris netgi drąsiau kalba, kad pvz. „aš matau, kad vadovas čia 90 proc. laiko

išnaudojo šitoms diskusijoms, toks labai tiesus ir atviras, kartais nevisai malonus, bet svarbu pateikti maloniai ir nekaltinančiai. Tai duoda stipresnį efektą.

M.: Svarbu leisti vadovui būti savimi, tačiau duoti atgalinį ryšį, jeigu jau kažkas atrodo ne taip.

E.: Taip.

M.: Kaip manai, koks galėtų būti optimaliausias santykis tarp lyderystės ir koučingo pačiame procese?

E.: Jeigu pagal metaforą, tai įsivaizduoju kaip lygiagretus trikampis. Koučerio santykis su vadovu tame pačia atstume kaip ir su komanda. Jeigu tik tai komanda pajaus, kad aš esu vadovo pusėje, kad man jo nuomonė yra svarbesnė, arba jis gauna daugiau dėmesio, jie tuomet mane traktuos vadovo pusėje, vadovo atvesta žmogelį, kuris bando pagal jo sutartą scenarijų padaryti tai, ką reikia. Aš manau tas santykis turi būti profesionalus, neutralus, aš negaliu išskirti, kad dabar vadovas, jeigu čia mane pasikvietė, yra kažkoks privilegijuotas. Mano galva, labai svarbu tą sveiką trikampį išlaikyti tarp savęs vadovo ir komandos. Komandoje vadovas turi savo rolę, savo identitetą, bet jis su savo identitetu yra tik vienas iš kitų identitetų visų. Ir man jie visi yra svarbūs, nesvarbu ar jis yra biuro administratorius, ar vadovas – jeigu jie komandoje sėdi, jie tiesiog su skirtingomis kepurėmis, bet iš principo jie sėdi komandoje. Man atrodo tai yra svaru išlaikyti sveikus atstumus. Kai kurie vadovai yra žingeidūs ir po sesijos prašo atgalinio ryšio. Dabar turiu vieną vadovą, kuriam rūpi ir kaip jis elgėsi ir kaip jo komanda iš šono atrodo, tai vat paskui galima tuo pasidalinti ir prieš visą grupę, bet ne visi kolektyvai, ar ypač lyderiai, yra atviri ir linkę atvirai klausti atgalinio ryšio ir jį gauti, bet yra drąsių. Manau svarbu apie tai kalbėti atvirai gal ir atskirai. Aišku aš nesakau, kad aptarti kaip elgiasi Petras ar Jonas su vadovu koks jis geras ar blogas, aš tai to nedaryčiau, sakyčiau – jeigu nori apie tai kalbėti, tai kalbam visi. Bet apie jį patį kaip jis elgėsi koučingo sesijoje ar susitikime ir jeigu jis nori grįžtamojo ryšio tuomet, taip, koučas gali papasakoti kaip jis elgėsi, kaip jis dominuoja, kiek jis kišasi, kiek jis leidžia ir pan.

M.: Fokus grupės diskusijos metu mums kilo klausimas, ar gali vadovas savo komandoje būti ir koučeriu, atlikti dvi roles vienu metu?

E.: Matau teoriškai įmanoma, bet galvoju kaip aš savo asmeninės patirties, kad būčiau savo komandos koučeris, neturiu. Negalėčiau pamokslauti. Bet aš manau, būtų be galo sunku. Nes žaisti šizofreniją, ta prasme, kad aš dabar vadovas paskui išsijungiu ir būnu koučeris. Teoriškai skamba, kad taip, kad pavyzdžiui aš sau pasakau, kad dabar esu koučeris ir visus stebiu iš šono, o paskui man sako „O kokia tavo nuomonė kaip vadovo“. Aš tuomet pakeičiu tą skrybėlę ir sakau „palauk palauk, ai kaip

vadovo manęs klausi?“... na man atrodo, kad labai sunku. Nenoriu pasakyti, kad neįmanoma, manau kažkiek tikrai įmanoma, bet reikia didelio sąmoningumo, ką aš darau šiam momentui, ar aš kaip vadovas klausau ir stebiu viską, ar kaip dalyvis ar kaip koučeris. Sako žmonės gali kelis darbus vienu metu daryti, aš tai nelabai. Dėl to niekam nepropaguočiau, kad taip yra įmanoma. Kad komandoje galima komandos koučingo principus taikyti tai taip, aš manau, bet vadovas turi būti labai sąmoningas. Pvz. pasakyti „gal dabar stabdom, aš noriu į šią situaciją pasižiūrėti ne kaip vadovas, kas čia vyksta“ kažkiek aš manau įmanoma, bet jeigu tu nori pilno, objektyvesnio ir iš šalies įsitraukimo, dėl ko tas iš šalies... nes atsiranda kitos akys, kitas protas, kitas kampas, kitas mąstymas... Vienam šokinėti yra be galo sunku. Yra tos technikos, kur gali tiesiai šviesiai pasakyti kuriose stadijose, rolėse tu esi ir tuomet išjunginėti tuos vaidmenis... na nežinau, manau tai sunku.

M.: Paskutinis klausimas. Ko reikėtų iš organizacijos pusės jeigu ji norėtų turėti komandos koučingą? Ar tai kultūra ypatinga, ar kokie kiti faktoriai, kurie gali signalizuoti, kad komandos koučingas pavyks?

E.: Aš manau, kad kai ateina koučeris, kai jis kontaktuojamas ir perkama ta paslauga, kai vyksta tie susitikimai. Koučas tuomet daug klausinėja ir mato, kokia ten kultūra, keik ten direktyvumas ir atvirumas kultivuojamas, kokios vertybės, kodėl apskritai reikia komandinio darbo. Nes būna labai dažnai ta mada – mes komanda. Dažnai daug darbų padaroma individualiai daug greičiau ir efektyviau. Bet renkamės mes tik dėl to, kad būtumėme, pademonstruotume, kad mes susirenkam kartas nuo karto. Tai man atrodo labai svarbu, toje pradžioje, koučeriui identifikuoti, tame kultūros kontekste, kodėl viso to reikia. Ką tuo jie nori išspręsti? Kodėl būtent tie žmonės susirenka ir ko reikia iš jų. Suprasti ar čia tik paukščiukas užsidedamas ar iš tikrųjų čia yra svarbu tą kolektyvinį intelektą žmonių įdarbinti. Tuomet daugiau kalbėti apie įmonės kultūrą, ne apie lozungus, o ką jie daro, gali netgi pavyzdžių paklausti. Pvz. kaip jūsų darbe pasireiškia bendradarbiavimas? Duokit vieną pavyzdį? Kaip sprendžiate kartu klausimus? Svarbu suprasti kontekstą, dėl ko jie tą daro. Kiek lyderis yra pasiruošęs tam ir ką jis daro. Verta net su keliais dalyviais pakalbėti, kad nebūtų priešiškumo. Man atrodo aplinka ir pažinimas, kiek tai yra įmanoma, yra svarbu. Aišku per susitikimą koučeris daug ko nesužinos, bet jis gali daug pamatyti ir tie interviu su keliais žmonėmis yra svarbu, kad suprasti koks čia tikslas, kaip jie įsivaizduoja, nes gali būti tiesiog neatitikimų.

M.: Patiko pastebėjimas dėl komandinio darbo. Išsisakinti ar tikrai reikia komandinio darbo ir vardan ko.

E.: Taip, vardan ko. Tas tikslas yra svarbus. Ar tikslas yra svarbus, čia kontraktingo dalis. Kiek jis yra aiškus, kiek svarbus, kiek jis konkretus, kiek jie visi žino jį. Dažnai komunikacijoje būna paklydimų, arba kiti įtraukti į komandą nesupranta ko jie čia, kokia prasmė jų buvimo, jie galvoja, kad gaišta laiką susirinkimuose. Būna ir komunikacijos ir susitarimo ir žinojimo... todėl kartais reikia pasišnekėti ir su kitais, kaip jie mato naudą ir prasmę... aišku jeigu būna galimybė. Kartais HR užsakinėja – tai pakalbėti su HR, daug jie papasakoja kokia yra situacija, kas ką mėgsta ir nemėgsta, aišku su vadovu susitikti ir susirinkti informacijos apie kontekstą ir svarbu duoti atgalinį ryšį, ką aš čia manau ir kas gali būti sudėtinga jūsų atveju.

M.: Ačiū labai už interviu, mano klausimai yra atsakyti. Tyrimo rezultatais pasidalinsiu. Gražios dienos.

E.: Ačiū, iki.

Priedas Nr. 3

Eksperto Nr. 2 inteviu protokolas

Dalyvauja:

E.2 – komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

Interviu vyko anglų kalba.

M.: Thank you for this conversation today. It is really valuable for my master thesis.

E.2: You are welcome.

M.: What is your competence in team coaching?

E.2.: I have started working with teams and with groups in 1995 not as a coach, but in another capacities. I was educator, trainer and therapist and also sport coach. I was trained about group dynamics, group analysis. In 2008 I gained my coaching certification and decided that teams and the leadership are the areas where I want to focus on. Officially in team coaching I have started my research in 2009.

M.: Thank you for sharing. My first question would be: During your journey with the teams what issues team leaders usually face in team coaching?

E.2.: I think it varies depending on the culture. The challenges might be different. For example challenge of female leader to acknowledged and respected by all members, how they fell with conflicts, talking about disagreements, having this conversations and modelling also that for the members. How to be focused and haw to have team be focused and be aligned, be effective. How to motivate the team.

M.: If we talk about cooperation with team coach in the process. Maybe you have faced some challenges between them? How they cooperates?

E.2.: I have met that only ones. I think it was cultural. That without knowing the leader of the team was compromising the role of the coaches. For example, we have specific rules: what time we will start the session, what time we will have a break, what time we will finish. And the leader interrupted us and sad “Ok, we will finish earlier today”. Without talking with everybody. Or when it was the time to start, at the begging of the session or after the break, the leader didn’t come on time. This what I have experienced.

M.: So the leader is acting like a leader, and thinks that he can be late or make a decision by him own.

E.2: in this case the leader was compromising the role of the coach. Without intention, without knowing. The motivation was to please his team, what he assumed was pleasing the team. What happened is that he was taking king of authority or liability from the coach at the same time he was dismissing the rules that the team collectively had established at the beginning. In the part of the agreement. That had an impact for the presents of everybody.

M.: How do you think, what methods or tools could help to solve this issue? What coach can do here?

E.2: I always working with the co-coach. In some elements, some parts we are able to model together with the co-coach. So one thing is to model with the co-coach, then to be very stable and consistent with the standards and norms we have established. To have one on one conversation with the leader, that gives the feedback and recontracting with the team. Going practical – contract is always helpful.

M.: And make this reconstructing if see the need for this in the processes.

E.2: yes, contract again with the team or just act as in the contract but remind about it. Definitely deal with that, whatever it is, and depending on what it is we can recontract with the team or in presents of entire team or outside of the team. We want to be compassioned with the leader.

M.: How do you think how the responsibilities in this process is divided between team leader and coach in the session?

E.2: The coach has the responsibility of the process, that's it. It's like in every coaching process. We also have this implemented in new competency model. You become less directive and pass the autonomy of the team gradually, as a coach. I'm responsible of the coaching and I become less and less directive. And coaching in team coaching can be more directive than in one on one coaching, but only when it is meaningful for the process for the team it is to expand perspective instead of narrow down. One of the things is that you working towards the ownership. We work as a partner with the team leader to determine how the ownership of the process will be shared among the coach the leader and the team. We actually work in advance with that. It is a part of the agreements that we have. We partners also with the stakeholders, not just team leaders. I had team the team leaders which sad from the beginning that

they will be just a member of the teams, equally. They had this mentality and this approach and that would be the agreement. This is an important part to determine from the beginning with the team leader.

M.: It is like contracting with the team leader?

E.2: yes, how the ownership of the process will be shared among all 3 of them (you have a coach, a leader and a team). During coaching process the leader is a part of the unity.

M.: we have also discussed in our focus group that sometimes during this process team coach can take some other roles, like leadership role or act like a moderator. That would be like mistake from the coach side. How do you think what can help team coach to stay in his role and take some other responsibilities in this process?

E.2: It is not only the responsibilities, but it is also other roles that he can take. That comes from team dynamics. For example he can be hero of the team or hero of one member of the team. There are many things that team coach needs to do. One to be clear what is team coaching and be clear what the other modalities of team development are. Like facilitation. Sometimes he needs to facilitate while there is a conversation in the team. But he needs to understand that facilitation is not team coaching. Then always work with supervisor. Supervisor will be the one who will help with reflective practice. Things can happen, we are humans, but the supervisor will be that partner who will help the coach with awareness and understanding what is going on. How coach can effectively move forward and deal with that. Another thing is to cultivate mindfulness. It is very important to be able to have presents while he is coaching the team. To be able to be aware of thoughts, emotions, behaviors so he can manage them. Trigger might come, from what is happening. So for him not to take another role or react from that trigger, there is a space where mindfulness is needed for him. The other is – to know about team dynamics and understand it. To know what he can do in any case. For example when he observes several roles or in the deferent phases of the team development. What may can happen and how he can best response to that.

M.: thank you. How do you think, what personal and professional coach qualities are most effective in team coaching?

E.2: empathy is in all coaching. Same qualities we have in coaching. Empathy is a skill, something what we do.

M.: What characteristics then?

E.2: most important thing is authentically like people, love people. I would not say trust people, because this is skill. Be open. This is again a skill – be comfortable with unknown. Because you never know what is going to happen with the team. It is more unpredicted than one on one coaching. You do not have one person you have more players who influence what is going on in any single moment. Be remorseful also and creative. But creativity it is also a skill. What we can cultivate. Accept the fact, that there are thing that they don't know. I have noticed, that many coachers which starts working with the team and they are missing either knowledge or competency working with teams. Partner with someone who knows. Make sure that by the start time we will be able to do that. The impact that you can have when you working with teams can be actually compromise the team. In one on one coaching there are no many things that can go wrong if you are staying on the role of the coach even you don't have all experience, that is ok, because it is one person, even if you will not have all good questions, it doesn't matter. There will be still progress. But in team coaching because there are so many players, dynamics, history of the team, underline things that might happen you can even have chaos. Another thing for the coach, if he is not competent enough working with the team especially as a coach, might need to have control and that will increase luck of trust. The other thing is that they need to disengage from any models they have. Don't need to be stack to any models. Like "Oh I will use this model now" but it could be that another approach should be used. It will not work.

M.: So it depends on situation? What team's dynamics will be?

E.2: Ether dynamics or energy or other, like how conversation is going. So there are so many elements that might can happen. So we are working always with what is there. We should be able to respond to the situation what is happening.

M.: How do you thing, can a team leader play the role of team coach in their team?

E.2: It is difference between using coaching skills as a leader and coaching my team as a leader. For me – no. You can't, you shouldn't, It is a contract. But definitely using caching skills. We do it when we are working with leaders, we help them cultivate this coaching skills. So when apply them, when they are working with the team, so coaching skills definitely, but not coach, like having a session with the team. And they do not need it. They already have a meetings with the teams, they have an agenda, they know how to cultivate trust and safety, make the question clear, agree on the grow.

M.: We also discuss in the focus group, this cooperation between coach and team leader. And we came up with some metaphors for it, like family model, when father is a leader and mother is a Coach, or triangle, where there is an equal distance between coach, team leader and the team. How do you thing?

E.2: this distance is from transaction analysis one of the model. You can customize it. You can put team leader in the team and have the sponsor in the place of the team leader or HR. So, definitely equal distances, equally close to everyone. I'm not sure about family model. I wouldn't use this metaphor. I don't know what metaphor I would use. Without equal distance you do not have trust.

M.: Thank you for this interview. It was very interesting and very good insights.

E.2: You are welcome.

Priedas Nr. 4

Eksperto Nr. 3 interviu protokolas

Klausimai pateikti per Linkedin platformą.

Alina Kalinienė sent the following message at 4:39 PM

Alina Kalinienė 4:39 PM

Hello, I'm Alina Kaliniene, student and future team coaching specialist from Lithuania. At this moment, I'm studying team coaching and working on my Master thesis „Team leader's role and cooperation with team coach during team coaching process." I know that you are in team coaching area for many years and I have read your great book "Coaching the team at work" I found it very useful. I would like to ask you a few questions. It would be a big help for me, trying to identify team leader's issues in this process and best possible ways for productive collaboration with team coach. It is completely confidential and voluntary survey. I really appreciate your help and your responses would be really valuable. It would be great if you could answer all questions, but it is not mandatory. From my side, I promise to share my findings from this research.

My questions would be:

1. What difficulties does a team leader face in the process of team coaching?

2. What tools or methods could help to prepare team leader for the team coaching process?

3. How are responsibilities divided between the team leader and team coach in the process?

4. What can help team coach not to take other roles, like leadership, moderator in the process?

5. What preparation from organization (company) and the team leader side is needed before the team coaching process?

6. Can a team leader play the role of team coach in their own team?

7. What tools/methods can help to achieve maximum collaboration between the team leader and the team coach in the process? Thank you in advance for your help.

Priedas Nr. 4

I wish you a great day, Alina Kaliniene

- Prof XXXXX sent the following message at 8:46 PM

Hi Alina!

1. Team leaders struggle to let go of control -- yet they must do so to make the team more effective. The national culture may get in the way -- for example, in US culture leaders expect to be the ultimate decision maker

2. PERILL -- I assume you have the 2019 edition of my book?-- provides a practical way for the whole team to prepare

3. The TL and the team coaches set the goals for each team coaching session together. But the TL retains responsibility for the team. The coach is simply responsible for helping the team gain clarity

4. Contracting up front and continuously. If the coach takes control of he flipchart, it usually means they have taken on the role of facilitator.

5. Interviews of all the team members, some key stakeholders; observation of a team meeting; sometimes a diagnostic but not routinely

6. To begin with a TL can coach the team, but the aim is to make co-coaching a team norm

7. Back to PERILL -- it helps discover and manage the complex adaptive systems of the team Hope that helps You might also find it helpful to approach my colleague Evija, who runs my team coach training in the Baltic States and Russia. I can connect the two of you

- Alina Kalinienė sent the following message at 8:54 PM

Alina Kalinienė 8:54 PM

Thank you for your swift reply and help! It would be great if you could share Evija's contacts or a link to the web page where I could find more information about trainings is Baltics and Russia. Thank you one more time for your help!

Have a great day, Alina

Priedas Nr. 5

Eksperto Nr. 4 interviu protokolas

Dalyvauja:

E.4 – Komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

Interviu vyko anglų kalba.

M.: First question would be – for how long you are in the team coaching area? I know that you are facilitating trainings for team coaches.

E.4: I'm in team coaching starting from 2010 or 2011 maybe would be the correct date. So it's more than 10 years already. I'm doing both team coaching and from 2013 I'm working with the prof. David Clutterbuck. I'm delivering his created training programmes on team coaching and I'm also managing his partnership network in this part of the world: Baltics, Russia, Kazakhstan and Ukraine.

M.: Let's move forward to the first question: how do you think, from your experience, what issues team leaders usually face in team coaching process

E.4: I think it depends on team leader and on the team. The team leader might be challenged very much during the team coaching. During the process usually all the problems and issues are surfaced: what works and what doesn't work in the team, his leadership style might be challenged, his personality might be challenged by the team members, especially if they go deeper and start talk a lot of things. So it's the challenge, I would say. Also no actually the challenge is the most important, it's something which is served, I would say, like the team members the team leader as well needs to change in the team coaching process. For him this change he needs to do with himself might be the biggest challenge, because quite often I'm hearing from team coaches I'm working with, that sometimes team leader has idea –"okay, you come here and you work with the team and I will observe" - it doesn't work this way. Leader should be a part of the process. If he is not part of the process then he is not part of the team. In some situations in some companies, especially in a hierarchical ones, I haven't seen so many here actually in Latvia in our regions but in Russia and Kazakhstan there many of them, and there it might be that team leader stays outside and team participates in team coaching. It creates a lot of problems for team leader because the team changes team understands their needs they start to ask more and he's not ready

he's not understanding so it's a question of for him to be part of the process and be ready to accept the challenge, be ready to change so it's quite a lot for him to take.

M.: He just want to give all the leadership to the team coach in the process?

E.4: It usually sounds more directive: “Can you please fix them, something wrong with my team. Can you please fix them?” Then the answer usually is – “No”. It doesn't work this way and it's not like he's not looking for team coach to take a leadership role, usually it can happen that the leader who is weak is expecting from team coach to do something he has to do. But this we usually discover during the preparation phase. It's a very big red flag for team coaching process. If a leader is not participating, if he's expecting team coach to fix the problem, if he's trying to give all the responsibility to team coach and just like throughout the process it will not be working, it will not be a team coaching at all. It can work in team facilitation but it's not working and in coaching, because team coaching is a reflective process, learning process when the team learns together with the leader. As they learn both how to work with the processes and they also learn how to work with each other and if a team leader is not a part of this process, then the team learns how to work without the leader and they don't need him anymore. In my experience it works very well as an explanation for the leader.

M.: Maybe in such situations team leaders not really realise what is the team coaching about? How do you think, what tools or methods could help to prepare the team leader to team coaching process?

E.4: Well, I think it's not tools or methods actually, it's more like conversation with the team leader explaining him what is team coaching process and what is expected from him as a leader in the process. What coach can do and what team coach cannot do. Team coach’s responsibility is a process. To organise the space for the team, create reflective conversations to help them learn from what they are doing. Team coach cannot be responsible for achieving certain results. It is leader’s responsibility and team’s responsibility. At very beginning, division of those responsibilities and areas of responsibility is needed. Also a preparation of a team leader for coaching. For the first coaching session and for every coaching session, because very often team coach will work separately with the leader to prepare for a team coaching session. Sometimes there might be some issues which nobody is ready to speak about, but everybody knows that there is an issue, then team coach can agree with the leader that he will be the one who will be voicing this issue and raising it if it's appropriate. Because sometimes the issue might be the one, which should be voiced by somebody from the team but not by the leader. There is no right or wrong receipt, there is no just like: “take this tool, do this…” It doesn't work this way. You cannot make agenda for team coaching session. You can of course sink by knowing what will be the team's

request for the team coaching session, because we usually ask team before team coaching session to let us know what they have decided what they want to work on in this session, we can prepare some additional tools we might want to use, maybe some visual cards or some flip charts whatever it might be, very different things, but it might happen that we will never use them in a session. It might happen that starting to speak about certain issue team surfaces the problem, which is much deeper, and then we stay with the team in this conversation, which they need to have at the moment. This is the biggest difference between team coaching and team facilitation. From the first site it might look very similar – there is a goal team needs to reach, there is a goal for the session, so we should have team coach and he should facilitate the process to reach this goal. If I would be team facilitator, I would just go by the process and if there some emotions are raising or something which is like side tracking us, I would just say: “okay, let's leave it outside it's not in agenda for our today's session” or “it doesn't help us to reach the target, let's stay on the track, let's go with a goal”. As a team coach I always give responsibility to the team – “how important it is for you at this moment to have this conversation?” If they say – “It's very important we cannot move forward”, then we are staying with this conversation.

M.: Thank you. I have one more question regarding the coach in this process. During focus group’s discussion, we’ve discussed, that sometimes it happens that coach takeover leadership role in the process or moderator role and facilitates. How do you think, what is important for team coaches to stay in his role and not to take other responsibilities?

E.4: I think number one – to have supervision. Because sometimes it's very hard to see yourself from the side. If you are working with a supervisor, who is experienced, then supervisor can help team coach to say that there are certain patterns which are happening in the team coaching session. In all the process of team coaching assignment maybe. It might help coach to understand what he needs. To focus on where he's leading sessions. If the coach is not experienced, he is not aware that he is falling in this trap, we don't notice this. No, actually there is one thing which usually shows that we might be falling in this, it's when we start care too much about results. Then we start to feel that we are responsible for bringing result and this usually makes us to take some leadership roles and then we just switch to facilitation.

M.: I think it might happen on the later stage? Yes? When you're working with the team for some time and you care about what is going on in the team?

E.4: It's important to care about the team and what's going on in the team. When I was saying about caring too much about result, it's more often happening with young coaches who are not too

experienced in their first team coaching assignments, because they feel that “I'm responsible, I should do this right. I have promised teams that they will reach this result and this is my responsibility” It's not responsibility of the team coach to reach the result. Our responsibility is to create the space, which helps team to reach this result, ask challenging questions, which makes them sync challenge their assumptions and beliefs. So this is our responsibility. Not the goal as such. And when coach starts thinking, that I should help team reach this goal – it is time to call your supervisor.

M.: Moving back a little bit to the team coach and team leader roles, how do you think what can help to have this collaboration in the process between those two roles? I know that it's very important that the team leader should understand what is the team coaching and during the process he should collaborate with team coach. They are actually striving to the team efficiency. How do you think, what can help to strengthen this collaboration?

E.4: I think the first thing it's operate open conversations between team coach and team leader. Also before coaching process we usually have a conversation together with the team and the leader. What is expecting from the team leader in the coaching process, what team needs from him and what he needs from the team and this is kind of contracting. I'm just talking right now specifically about leader and team members. They have also conversation what they need from each other. Like all team members. What they are ready to commit? What are their commitments for the team coaching process? This kind of contacting should be in place. This way coach knows what he might need to do. Where he needs to specifically focus on during sessions, after sessions, before sessions. It might be very different agreements. For example, team might want team leader to keep them in line after the session and ask accountability for the deadlines and things they have planned during the team coaching. It might be completely different things. Usually what’s helping is diagnostic, discovery and diagnostic we do before team coaching process. I would say, that the success of team coaching that very much relies on how well the preparation is done as a preparation stage usually starts with some discovery conversations with the team leader, sponsor and different stakeholders. To understand the situation and the challenges the teams facing. What might be the goals, expectations of change, current expectations are they being met or not. Putting this all together, after those first conversations, we understand weather is this a team coaching assignment at all. It might be, that somebody invites us, team coaches, and if we don't do this preliminary preparation, we just might land in the situation when two different extremes: one saying team needs training on specific skills and it's not team coaching and the other extreme it might be the something has happened and the team actually need psychologists not the team coach. This is why it is a discovery and it also helps a leader to orientate what is team coaching, what are the expectations, what will be requested

from him and to understand how he fits into process. It also helps team coach to understand what leaders thinks about team coaching. Is he ready to be a part of the team, is he ready for changes, and is he ready to be challenged? If he's not, then this is also the moment the team coach usually decides even if this is a team coaching assignment - do I want to take it? Do I want to work in it? Not only client is making a choice but team coach as well. Next step usually is deeper diagnostic then we have conversation, deeper conversations and interviews, questionnaires with every team member to understand what's happening. It could be some process questions: how they are working? How they are communicating? What are the relationships, hidden conflicts, open conflicts? For us to understand what's happening in the team and this is also the moment when they speak with every team member and tell them what is the coaching, what to expect and ask them whether they are ready to be part of it.

M.: Interesting moment, coach has this conversation also with the team members, so everyone understands what's happening and there will be no surprises during the process. Like "wow, who is this coach here and what he's going to do?"

E.4: Of course, you can go and work as a team coach without doing anything before, but what will happen usually if it's just one session it will be facilitation it will not be team coaching. Most likely, if it's many sessions you agree on 1st, 2nd, 3rd sessions will be kind of diagnostic and it will be like coming out from in different moments, perspectives. Things you might have learned during the week or two weeks spending on deep diagnostic and understanding, you will be uncovering them in a month. Sometimes the customer might say that – "we don't want a diagnostic", but but then my answer is – "The value of the diagnostic it's understanding how to work and where to work with this team", taking into account the goal for the team coaching assignment and it might also happen that after the diagnostic we uncover so many things that like primary goal for the team coaching actually changes. I wouldn't go into team coaching without doing like deeper diagnostic. Probably only one exception if this is a new form team for the project, then there is no reason to have a diagnostic, then the start first conversation with questions, expectations, commitments, responsibilities and so on, but we don't do diagnostic because there is nothing before.

M.: It depends on the team stage. I have one more question. How do you think, can the team leader be a team coach in his own team? Can he combine those two roles in one if he has a knowledge what is the team coaching?

E.4: I would say so – he can and can't at the same time. He can if he has knowledge, he can use team coaching approaches to work with his team. The problem is, and I have been in this role myself so

also I'm not only heard this from others, but I know this on my own skin, the team coach should stay neutral and ask the questions and help the team move forward. To move to the solutions they need and to have the conversations, they need to have leader. It means that team leader has his own interest, an agenda working with the team and it's very hard to stay neutral, when you have your own opinion. You cannot just stay silent with your opinion. Team leader can work using team coaching approaches. It's actually a great thing for team leader to do. I have trained many team leaders to work using not individual coaching skills but to use same coaching skills and it works very well for them. They have a lot of understanding and actually it's much better for them than individual coaching skills. But to be like a fully independent team coach they cannot do it to their team but they can do swap with teams, like one leader is coaching other leader's team then you can stay more neutral, it's still difficult but it's different. It's the same if the leader is trained as individual coach and coaching his employee, he cannot stay neutral, because there are so many things in there and also the employee cannot stay fully neutral, because he cannot speak about somethings he would speak with external coach. Yeah so it's possible, but it has certain limitations. They wouldn't be very honest. I wouldn't think it would be the case in team coaching it might be in individual coaching but in team coaching it will be more challenging for the team leader to keep the process. Team coaches responsible for process, team members for result, leader has both of those responsibilities. If he is acting as a team coach it is like removing himself from the responsibility for the result then it might be strange for the team, they might not understand, like why leader not voicing his opinion.

M.: How do you think what preparation from organisation's side should be done before the team coaching? What the organisation should understand?

E.4: There are certain things for organisation to understand and there like one thing is usually for organisation it's a diagnostic. Organisation is a part of diagnostic. For example, when I'm preparing to work with the team, I'm interviewing every team member and I'm interviewing all key stakeholders for this team. It's a direct manager, their managers, maybe somebody from board level if this is the top teams and owners of the company. So I put together expectations to understand what is happening and for organisation to understand, before the team coaching process, what to expect from team coaching. Organisation, or sponsor at least, should understand that organisation is very rigid and the team changes and team grows and if organisation doesn't change together with a team, it can outgrow the organisation. Sometimes team coaching for just one team without changing all organisational culture can be attractive for organisation, because this team will become highly effective, very flexible but it will not fit in organisational culture anymore. I've seen this in certain companies. In some places it was possible to

kind of separate team from the organisation because they were responsible for very specific function. Where the other part of organisation was involved only in minor steps. I was doing later diagnostic in the whole organisation and it was very visible how different they are. It is completely two different organisational cultures completely two different attitudes from employees. So this might happen. If it's not possible if this team is a part of all the organisation and everybody is interacting with them it create a challenges. Those people will start challenge others and request's things and the team can be a change catalizador for the organisation if the organisation is ready.

M.: Yes, so organisations should be prepare that it could be outcome of coaching.

E.4: Somebody who is making decisions should understand where those decisions can lead and be ready to take responsibility for that.

M.: Thank you for this session. I wish you a good day.

E.4: Thank you.

Priedas Nr. 6

Eksperto Nr. 5 interviu protokolas

Dalyvauja:

E.5 – Komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

Interviu vyko anglų kalba.

M.: Thank you for accepting my invitation to have this conversation.

E.5: Happy to do it. Team coaching is an area that the coaching world is really embracing these days and I'm excited to have further the conversation.

M.: The first question would be how long you are in this area, team coaching especially?

E.5: In coaching in general – since 1997. Actually next week it will be the day that I got started in coaching Next Thursday is the day I got started in coaching, 24 years ago and team coaching almost immediately. Because the way I got into coaching originally was team I was on. Team coaching has changed a lot in that 24 years. It is it really has changed dramatically. In fact, one of the things in the new ICF team competences, that is has been really powerful, is that there's a form or a table that talks about team coaching and team facilitation and team mentoring. Those were all considered the same. Yeah, 20 stumbled years ago. Now their unique and distinct pieces of a much larger puzzle. So yeah. It really has changed since then.

M.: My first question would be for you, from your experience how do you think what difficulties does team leader face in this process?

E.5: I think there's two big ones. I think, the team leader has some challenges. Sometimes the team members (the participants on the team) can begin to see coach as the team leader. There's some wisdom in letting the coach for lack of a better term, lead the coaching conversations. When the coaching conversations are over, the team leader is still there. And the coaches gone away, has gone on to the next team that they're working with. The big challenge, I think, is that the team leader has to figure out how to work with the coach. There is as much traction or forward progress with the team as a whole, as possible, and the relationship between the coach and the team leader can look very different, depending on who's involved. I think that's a big challenge. First of all, to figure out “OK, how am I going to work

with this coach? And still lead the team?" So that's the first one. The second one is - If team coaches are effective, there's a lot of conversation across the team. One of the ways I evaluate whether or not my team coaching is effective and working, is I look very carefully to see if, when I ask a question, whether or not it's causing the members of the team to talk to each other, or if they're just talking to me. And if they're talking to each other, that's a good sign of the coaching. I think it is working. But that can cause challenges for the team leader. In that, if the team is talking to among itself and not interacting back and forth with the coach, sometimes the team leader can be caught in the middle of that specific challenge. So that's a challenge that the thing that the team really needs is often something that is challenging for the team leaders effectiveness. It really comes down to the relationship, the unique pieces of how the team coach and the team leader are going to work together. It's definitely a different balance.

M.: My next question, what could be done before or during the session to have this better understanding each other?

E.5: Well, I think there's a couple of things. The most important thing is - before the session. Is the team leader and the coach have an opportunity to decide how they're going to work together? And if you can talk about that before the session begins, I think you can really take care of these things before they become problems. So first of all, negotiating before the session actually begins. I think it really makes a huge difference. The second is, I think, rooted in how the coach handles things. The coach has to remember that the team leader is still leading the team. So those would be the first two things: negotiate, the team leader doesn't always have a choice on who ends up being the coach for the particular team, but if you do, I would say to team leaders, in the conversations that happened before the engagement begins, - "One of the things you have to do is make sure that you can work with the coach. He's going to work with your team and that's not always an easy decision". That's not always an easy thing to navigate. Conversation before the engagement begins is really important. The second thing is, I think it's very important, that as much as they can, the coach and the team leader agree in front of the team. So if you have to renegotiate what you're doing, coach and client, do that outside of the view of the team as opposed to in the room while the team is working. And while you're thinking through some of those opportunities, the team leader should never say to the coach: "Well, I think that's a crazy thing. I think that's a crazy thing you're doing", or vice versa the coach should not say a well – "That's terrible leadership." If there's some kind of disconnect there, talk about it outside of the room. Now last thing, and this is a somewhat controversial comment that I'm about to make, I think there are two ways to coach a team, at least two ways: The first is the coach gets in the room with the team and does what coaches do with the room and facilitates conversation eventually draws out awareness and helps the team come

to new understanding about some of these possibilities and to make the figures out, ways to help the team move forward. That's one way. The other way to coach team is to meet with the team leader, separate from the team and specifically coach them on leading the team.

M.: Separate coaching for a team leader?

E.5: Yes, right. The purpose of the coaching engagement with the team leader is strictly to help them figure out how to lead the team effective. They don't talk about the other thing like talking about career development or any of those other kind of opportunities. I think that can be a very powerful strategy. For a coach that wants to coach team is to work with the team leader outside of the view of the team. I want to coach you so you can make ensure that you are equipped to lead the team well. Yes, that's an important distinction, I think.

M.: We also had previously the focus group discussion about the same topic and one thing came up there that sometimes during the team coaching process, team coach takes some other roles. Maybe he can take more leadership or maybe even advocate for team leader or the team. What team coach can do not to take over some other roles? How do you think?

E.5: There's two things. One - I think is a mindset for coaching. I think it's OK for coaches to move into a different role temporarily. I really do. I might facilitate a team that I'm coaching for 10 minutes during one session. But I don't stay there. I don't stay in that non coaching role. I am strictly focused on using that toolkit, using that approach, to make something happen inside of the coaching engagements. And then I go back to my more traditional coaching role. So I do think it's OK to temporarily move into one of those other roles. But the teams got to understand, that the coach is only doing this temporarily. That person is there to do something a different kind of situation like. I might lead a team building exercise. Even though I'm the team coach. I might leave a team building exercise temporarily and that's a great. That's a great opportunity to help and make something happen on the team, but not get in the way of the team leaders role. So I do think its okay that the team coach changed roles temporarily. Secondarily, I would also throw out that I think sometimes team coaches can make it more complicated than it has to. I mean really when you boil it down, a team coach has three goal, as has three responsibilities. 1. Ask the best questions they can come up with. 2. Get the team members talking to each other in a way that they wouldn't have been able to talk to each other before the team coach showed up. 3. And then thirdly, help the team choose actions that are going to move them toward their goals. When you make when you boil it down, that's really what a team coach does. Where we get ourselves into trouble, I think, Alina, is too often, we insist on overthinking the team dynamics and wrestling

through all the things that may or may not actually factor into the team coaching conversation. When in reality if we focus on asking really good questions, if we focus on getting the team members talking to each other and we help them decide on action plans that will move them toward where they want to go - the likelihood we're going to be effective, I think, is pretty high. So does that help?

M.: Yeah, I had also one thought - that's the there's so many different methods in a team coaching and sometimes we are thinking ahead what we need to use this time in this session and usually when the session starts, you understand that you cannot use this method or this tool right now because this is not what team needs at this moment.

E.5: Absolutely.

M.: Yeah, so that's good, that you mention this responsibility of the team coaches in that process and to focus on those good questions and other things. I wanted also to ask you, how do you think what is the main responsibility of the team leader in that session?

E.5: Ultimately the team leader is responsible for whether or not the team actually accomplishes their goals. And ultimately that's how the team leader will be evaluated. No, did the team do what they said they were going to do? So in those sessions, I think the team leader should participate. In those sessions, I think the team leader should still lead the team, meaning try to get best results he/she possibly can from the members of the team. And model what it means to participate in the best possible way. So I think the team leader has a pretty important set of responsibilities, because if they're not bought into what the coaches doing chances are the rest of the teams not going to be there.

M.: Thank you. How do you think, would it be possible for the team leader be a team coach same time? For example if he has knowledge what is the team coaching. He knows methods, tools. Can he be the team coach for his own team?

E.5: The official ICF status is no. In my opinion, in the real world - yes. You can use coaching skills. And be the team leader who coaches the team that they lead. Yes, I do think that's possible. Is it ideal? Probably not. Probably not, because, I think there's more advantage for the team leader to be able to participate in the work of the team and let someone else coach. I personally think that's more powerful. But I do, I'll stop short of saying that I don't think it's possible. I think it's definitely possible to coach the team that you lead. And partly I say that I think it's possible because I do it all the time. I coaches the team that I lead at my job.

M.: Okay, it means that it's works. Maybe not in the same way, like with the external team coach, but using those methods actually works.

E.5: Right.

M.: One last question, maybe it was mentioned already briefly, but how do you think what can help to achieve maximum collaboration between leader and the team coach in this process?

M.: Well, they've got to be really clear on the role that they play. The coach needs to be clear that the team leader is leading the team. The coach is there to help the team accomplish something and/or learn something about the organisation or the challenge the team is taking on. And really understanding that while they are working toward the same outcome, they really have different purposes. They really have different purposes. That's number one. Number 2: and again I think this is an area, Alina, where I differ from a lot of other team coaches. I don't have any problem with the coach talking to the team leader in between sessions. In between sessions. So if the team leader is wrestling with want is most important for the team, I don't mind the team leader talking. I fairly consistent, fairly intentional basis. I see real value in that for the team leader talking, but they do have to be clear about what they're doing. Go hey why are we doing this? Why are we talking along these lines? How is this working? What's this going to look like? Coming forward? Those conversations really do have to happen. I do also think it's pretty important that the coach and team you know the coach really can't take on team members as coaching clients alongside of the conversation there has to be some separation like that. So that's a little bit different animal as well. For some of those pieces. So I think there are some boundaries. But as long as you're upfront talking about those on a consistent basis and handling those well. I think there's more upside than downside. Would probably be a good way to say it.

M.: Great. Thank you, thank you for sharing.

E.5: So you better.

M.: Actually I don't have any more questions for you, so I would like to thank you one more time for your time and for your insights. Actually, it's very valuable and that's very interesting for me and I will share the results of my research when I will have it.

E.5: I would love to see that when that time comes and I definitely appreciate the opportunity to be included. If there's anything else I can do for you, please don't hesitate to reach back out. I would be happy to help anyway.

M.: Thank you for that. E.5: My pleasure.

Priedas Nr. 7

Eksperto Nr. 6 interviu protokolas

Dalyvauja:

E.6 – Komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

M.: Ačiū, kad sutikai dalyvauti. Kiek metų dirbi su komandos koučingu?

E.6: Dabar galvoju, gal 8 metai, su grupėmis nuo 2010 metų.

M.: Pirmas klausimas, su kokiais sunkumais komandos lyderis susiduria komandos koučingo procese?

E.6: Geras klausimas. Mes dažnai pasiruošiame, tad didelių sunkumų lyderis nepatiria. Dėl to mes ir mokomės ką daryti, kad to nebūtų. Manau labai lengva sukurti atmosferą, kai lyderis gali būti diskredituojamas, jo autoritetas gali mažėti komandoje. Ir viena iš klaidų, kuri pasitaiko, kai komanda sako, kad dėl lyderio kaltės įvyksta tam tikri dalykai. Aš laikausi tokios nuomonės, ir mes turėjome tokių eksperimentų, kad lyderis ir lyderystė šiek tiek skiriasi. Lyderystė yra tas fenomenas, kurį sukuria lyderis kartu su komanda ir abu prisideda. Pvz. Jeigu lyderis ateina labai kontroliuojantis, tai po kurio laiko komanda bus tokia neveiksminga, neprisiims atsakomybės. Mes esam būtybės, kurios mokosi ir komanda greitai išmoks, kad kažko nereikia daryti ar negalima daryti. Bet gali būti ir atvirkščiai, kad komanda yra pasyvi, nenori prisiimti atsakomybės ir lyderis norom ar nenorom pradeda labiau kontroliuoti ir tada komanda pradeda kaltinti lyderį, bet nepagalvoja apie tai, kad jie irgi prisidėjo. Galima žaisti iki begalybės ir žiūrėti kurį kaltinti. Bet ką svarbu žinoti, kad lyderystė yra kartu sukurtas fenomenas ir produktas. Ir paklausti – o kokios lyderystės jie nori? Kokio lyderio nori? Lyderis kokių komandos narių nori? Komandos nariai kokių kolegų nori? Ir tai yra labai sąmoningas procesas. Čia gali būti vienas iš pavyzdžių, kokių sunkumų gali būti procese jeigu nepasiruošime komandos koučingo procesui.

M.: Vadovas turi būti pasiruošęs, kad gali būti tokie klausimai ir jam? Ir gali atsidurti tokioje situacijoje, kad komanda norės visai kitos lyderystės iš jo?

E.6: Čia yra svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokia situacija yra komandoje. Kiek jie yra pasiruošę atviram pokalbiui. Kad nebūtų kovos ir kaltinimų. Ir vienas iš būdų yra, kalbėti apie tai pasyviai – „Koks turi būti idealus, optimalus lyderis? Koks lyderis turi būti krizės metu? Yra tokių situacijų, kad lyderis gali patirti tai, kad jį puola komanda. Ir tuomet nenori bendradarbiauti, nenori atsiskleisti ir tuomet nevyksta gerai komandinis koučingas.

M.: O kaip tuomet paruošti lyderį? Kad komandos lyderis žinotų, kad taip gali būti ir kaip jį paruošti tam?

E.6: Aš bendradarbiauju su komandos lyderiu. Ir mes daug kalbame apie tai, kaip jis mato komandą? Kaip mato komandos koučingą? Kaip mes galime bendradarbiauti, kad ne būtų taip, kad aš perimu ir jis pasijunta nereikalingas. Ar net gali kilti noras konkuruoti su komandos koučeriu. Tai mes kalbame apie tai. Kalbame apie tai kaip aš galiu jo autoritetą saugoti. Bet ne taip, kad komanda pasijustų atstumta. Bet kaip aš galiu padaryti, kad vis tiek jis turi turėti tam tikra autoritetą, kad jo klausytųsi ir jį gerbtų. Kad jis jaustų, kad taip yra. Tuomet mes aišku kontraktinamės ir su komanda, ir su lyderiu paskui kalbam. Bet vėl gi tie „pre-breafai“ neturi tapti komandos aptarimu. Tai čia aš irgi turiu būti atsargi, kad tai netaptu *pletkais*. Tai va, mes kalbam apie tai, ko aš neperimu iš lyderio. Aš esu turėjusi tokių atvejų, kur per pasitarimą jis man sako: „tai tu pasakysi tą ir tą komandai per susitikimą“, tai aš tuomet atsakau: „pala, tai ar čia mano rolė ar tavo rolė yra tą pasakyti“. Tai va, tas bendradarbiavimas yra svarbus. Ir beje, tarpuose tarp komandos koučingo yra gerai pasitikslinti. Vis tiek lyderis geriau už mane pažysta komandą, pasižiūrėti kaip mums sekasi, kaip jis mato komandą. Ar tai, ką mes darom, tarnauja įmonės tikslams?

M.: Kartais būna, kad komandos koučeris prisiima kitas roles procese – ar tai lyderystės, ar moderatoriaus ar advokato. Kaip išlaikyti save koučerio rolei ir neperimti kitų vaidmenų?

E.6: Čia labai svarbu žinoti, kas įeina į komandos koučerio rolę. Antras dalykas svarbu pažinti savo *trigerius.* Pvz. kai prasideda konfliktas, o aš esu labai jautri konfliktams, tai yra labai paprasta įšokti į kitą rolę ir bandyti sutaikyti. Tai vat labai svarbu atskirti kas aš esu kaip žmogus, ir kas aš esu kaip koučeris. Tam labai svarbios yra *supervizijos*. Kitas dalykas – išlaikyti objektyvumą, neutralumą. Komandą traktuoti kaip vieną vienetą. Ir ne taip, kad yra lyderis atskirai, o komanda atskirai. Traktuoji kaip sistemą, vienas vienetas, tuomet sunkiau įsileisti į žaidimus, kur tampi vienas iš jų. Viena koja IN kita OUT. Taip, tu turi būti aktyvi, pastebėti dalykus, negali būti tik atsitraukęs stebėtojas, turi matyti detales. Turbūt įsivaizduoji tą laikyseną, tai tave laiko viena koja ir neleidžia į tą ratą įeiti. Ir tam turi labai save stebėti. Tarp kitko – save panaudoti. Pavyzdžiui, gali būti, kad atsirado kažkoks jausmas

tipiškas tau. Pavyzdžiui, turėjau vieną komandą, kur viskas yra gerai, bet kažkuriuo momentu pajaučiau tokį nepasitikėjimą ir jis taip užvaldė, pradėjo kirsti per atvirumą ir pagalvojau „pala, kas čia dedasi? Ar čia mano jausmas, ar aš pradedu perimti kažką iš komandos? Tuomet klausimas labai paprastas. Pasakiau „O kaip šioje komandoje yra su pasitikėjimu? Kur jo yra ir kur trūksta?“ ir mirtina tyla. Tai čia buvo labai svarbus klausimas. Arba dabar turėjau neseniai individualų interviu su kiekvienu ir turėjom tik po vieną kartą. Ir visi tokie faini, pozityvūs ir po trečio interviu tas pozityvumas pradėjo mane varginti ir aš pradėjau bijoti ar nepadarysiu kokių klaidų? Ir paskui aš jų ir klausiau interviu metu, kaip komandoje žiūrima į klaidas. Ir visi sakė, kad viskas gerai. Ir koučingo metu, kai paprašiau, kad jie *brainstormintų* klausimus kurie jiems yra svarbūs. Vienas iš klausimų buvo: „ Ar mes leidžiam daryti klaidas?“. Tai vat čia tokie pvz. kai mes turime save stebėti. Ką mes somatiškai perimam iš komandos, kas gali būti validi informacija.

M.: Tai reikia gerai save pažinti, tai leis išlikti savo rolėje. Kaip manai, kas yra svarbu lyderio rolėje ir kas yra svarbu koučerio rolėje? Kur tos atsakomybių ribos?

E.6: Nemanau, kad čia yra juodai balta, ar griežtų taisyklių. Man visada yra toks klausimas vadovui: „Koks bus teigiamas poveikis jeigu tu tą darysi ir koks bus neigiamas poveikis jeigu tu to nedarysi? Ir ką gali iš to išmokti ir kur tavo rolė yra naudingesnė? Jeigu lyderis moderuoja. Čia ir pačiam lyderiui yra proga išbandyti ko nėra daręs ir duoti man grįžtamąjį ryšį. O kartais būna tokių situacijų kur lyderiui svarbu ne į moderavimą sutelkti dėmesį, bet mąstyti kartu su komanda. Tuomet aš galiu perimti. Kai mes kontraktinamės visi dėl pokyčių tikslų, klausimų, kuriuos turime iškelti. Tuomet aš moderuoju, kad vadovas galėtų dalyvauti. Tai čia jeigu yra *offside* koučingas. Jeigu yra jų darbo vietoje ir jie sprendžia savo įprastus klausimus – aš neateisiu perimti iš vadovo moderavimo, tuomet vadovas daro kaip įprastai, o aš stabdau ir galiu paklausti komandos kas vyksta. Kokia yra jūsų dinamika? Ką norite kitaip daryti? Ką jūs norite kitaip daryti?

M.: Lyderis veda komandą link savo tikslo, o koučeris atsakingas už procesą. Jūs šitas atsakomybes aptariat su lyderiu?

E.6: Ir su komanda paskui. Atsimenu buvo offside koučingas ir ten jau net komanda pati moderavo, nes jau buvome į pabaigą proceso. Ir aš prisimenu tylėjau. Atrodė, kad nieko neveikiu. Ir sakau, štai žiūrėkite, kad aš čia nieko nedarau gali būti traktuojamas, kad aš nieko nedarau o gali būti trauktuojamas kaip ženklas, kad jūs jau patys gerai susitvarkot. Ir mes tuomet ir kalbėjom kur ir kiek reikia mano *inputo,* o kiek jie patys gali.

Priedas Nr. 7

M.: Ar organizacija ir jos kultūra turi įtakos sėkmingam koučingui?

E.6: Vienas iš principų – mes turim turėti sisteminį požiūrį. Mūsų klientas yra ir organizacija. Mes turim žinoti jos lūkesčius ir kontekstą. Nes kontekstas labai nulemia elgesį. Ir tu gali ištraukti tą komandą, su ja padirbėti, ir grąžinti atgal į tą patį kontekstą, tuomet tie pokyčiai gali ilgai neišlikti. Nebent tu ilgą laiką dirbi su komanda ir turi leidimą po truputį keisti ir organizaciją. Tuomet tai gali būti sėkminga. Bet jeigu organizacija nėra pasiruošusi tam, o tik nori, kad būtų sutvarkyta komanda, bet jie nemato, kad mes galim vienas kitą įtakoti, tuomet tai gali neveikti. Nebent organizacijoje yra viskas idealu, tik su viena komanda yra problemos. Aš prisimenu vieną tokį įvykį. Mes turėjome dvi fantastiškas dienas su komanda. Jie niekada to neturėjo, ir nebuvo to atvirumo ir jie taip dėkojo ir man atrodė tai „WOW“. Ir čia buvo kelios klaidos padarytos. Mes buvome susitarę dėl viso proceso ir po šitų dviejų dienų mes su HR susirašėm, bet jie taip ir nenurodė laiko, o aš nepatikslinau. Ir po kurio laiko sulaukiam skambučio iš vadovo ir jis sako „ar tu numatei, kad taip bus?“ Pasirodo komanda, o ten buvo tokia konkurencinė įmonė kur individualūs rezultatai labai svarbus, ir du nariai iš komandos pasinaudojo ta informacija, tuo atvirimu ir iš nugaros puolė tą vadovą. Aš net nežinau kas vėliau atsitiko su juo. Nesekiau. Aš neturėjau jo kontaktų, daug kas vyko per HR. Ir vat čia ta klaida, kai labiau reikėjo pasidomėti organizacija. Gal labiau ir kontraktintis su komanda ir vadovu. Man atrodo mes daug aptarimo neturėjom. Su šituo vadovu nebuvo lengva dirbti, jis labai norėjo daug informacijos iš manęs ištraukti. Jis labai norėjo, kad aš stebėčiau kai kuriuos žmones ir pasakyčiau jam ar jie tinka ar netinka. Nebuvo lengva. Vat čia gera pamoka tampriau tą ryšį su vadovu palaikyti.

M.: Kaip manai, ar galima suderinti komandos lyderio bei koučerio roles procese?

E.6: Aš dar grįžtu prie pirmo klausimo, kas gali būti sunku vadovui komandos koučingo procese. Koučeriui klientas yra visa komanda ir vadovas negauna tokios ypatingos jam informacijos. Jis negali apie individus kalbėti ir koučas nepasakys. Bet gal ir nuo koučo priklauso, bet aš nepasakau tokios informacijos kur aš pastebiu ir už komandos norių nugaros nepasakau vadovui, nes aš nežinau ką vadovas padarys su šia informacija. Ir tuomet aš griaunu visą psichologinį saugumą. Kai kuriems vadovams gali būti sunku suprasti ir gali nepatikti.

Čia kaip ir individualiame koučinge. Gali būti ir taip ir ne. Vadovas yra komandos narys. Išimsi vadovą iš komandos, tuomet jau tai nėra visa komanda. Visa dinamika gali pasikeisti. Ar gali vadovas kitaip klausytis, kitaip bendrauti, naudoti visus tuos įgūdžius, tarkim smalsumą labiau įjungti,

kontraktintis labiau su komanda. Netraktuoti, kad kontraktas yra galutinis. Vakar su vienu vadovu dirbom. Jis gavo naują komandą ir jam yra sunku. Ir mes kalbėjom, na kaip jis kontraktinasi. Na pasirodo, kad jis to neturėjo. Daug daro prielaidų, įsivaizduoja ko komandai reikėtų, daro, bet komanda nereaguoja į tai. Reikia daug smalsumo, įsiklausymo, gebėjimo išgryninti bendradarbiavimo principus. O vadovai dažnai galvoja apie tikslą. Tame buvo esmė. Vadovas sako, aš negaliu dar kontraktintis, man dar tikslai nėra aiškūs, man dar KPI nenuleido. Ir kažkaip pabaigoje sako, kad taip galima gi nuo *soft'o* pradėti, o paskui prie *hard'o* pereiti. Jie dažnai susitelkia į savo užduotis ir nemato, kad komandos bendradarbiavimas ir tikslų pasiekimas eina ranka rankon. Netgi žinai yra viena teritorija kur galima pritaikyti komandos koučingą. Kartais net pats lyderis gali tą pritaikyti. Paprašyti komandą, kad pasižiūrime iš šono į komandą. Kitas dalykas, vykdant užduotis vadovas gali iškelti daugiau klausimų, gali pats daugiau paklausinėti, kokias idėjas turite, kaip galime *braistorminti*, kaip galime paeksperimentuoti, ką išmokome, kaip mūsų bendradarbiavimas gali padėti mums tikslus pasiekti ir pan. Tai gali vadovas taikyti komandos koučingą, tik negali išlikti neutralus.

M.: Toks dalinis komandos koučingo žinių panaudojimas?

E.6: Manau 70-80 proc. tikrai gali, bet neturi neutralumo.

M.: Ir paskutinis klausimas, kas lemia geriausią bendradarbiavimą tarp lyderio ir koučerio procese?

E.6: Geras ir nuolatinis kontraktas. Nuolatinis reflektavimas bei išvadų padarymas. Ką reikėtų pakeisti, kaip galime gerinti tarpusavio bendradarbiavimą.

M.: Ačiū labai už pokalbį.

Priedas Nr. 8

Eksperto Nr. 7 interviu protokolas

Dalyvauja:

E.7 – Komandos koučingo ekspertas.

M. – Moderatorius.

Interviu vyko anglų kalba.

M.: Thank you for your time. First question for you. For how long you are in team coaching?

E.7: That is a good question. It depends on when to start counting. I became a certified ICF coach PCC 2010 and all those years until now I've been busy with individual, executive and team coaching. If we can count years before credential, then it must be around 20-25 years.

M.: From your experience, how do you think, what issues usually team leaders face in team coaching process?

E.7: What issues leaders face? Well, many, many challenges. There is a tendency in actual business life to ask for leaders, team leaders, also to be team coaches. That means that all of a sudden they must not only lead their team and manage their team and delegate and take decisions and provide solutions, but also to coach, which is an entirely different. So most leaders really have challenges. It is new to them, out of the comfort zone. But another challenged is to combine when do you lead and when coach. Third challenge they have is that is a cultural challenge. The number of companies that says "yes, we have a coaching culture and we want to build a coaching culture". And then you will explore some leaders in that organisation, ask exploring questions. And then you see there's a big gap between wanting a coaching culture, knowing what a coaching culture is, and having a coaching culture. So, I believe there are many, many challenges when it comes to, well, the first one is mustering coaching skills. Second one is knowing how to use it and when to use it and insert list how is that fitting into the larger organisation. And I've got several leaders in the last years where it was exactly about that topic. For example: "Carl, my boss, the director, asked me to coach my team. Now you must know that he never coached me. I'm doing my best to coach my team and I'm also being coached to by you. Thank you Carl. But above me, there's not a lot happening regarding coaching". So often the mistake is made, well, actually it is a mistake to see if coaching culture is mainly something for the area in the field that is busy executing the work. That is teams doing the work and team leaders managing those people. They should

start coaching. But when you question the availability and the knowledge and willingness towards coaching the layers above (the execution area) there is still work, and that's another a huge challenge. What's the purpose of me coaching my team? If in the environment around me it is pretty much the Sahara?

M.: Yes, this is very good point, I had also the one question in my list. What criteria my say ask that this company is ready? And we will go with the team coaching here and it will be successful. Is there any criteria for organisation?

E.7: That is a brilliant question, Alina. I'm afraid that my answer is less brilliant. There are stones of literature and research. I don't know all the authors by hard, if you Google “create coaching culture” or “building a coaching culture” you will find lots of research on that. May I invite you to send me a mail, Alina, after this recording, asking for the name of an author for such implementation plan because I have one in my archives, but I can't remember the names so I'll send it.

M.: Okay, great.

E.7: Yes, there are assessments. Quantitative and qualitative. That allow you to measure the maturity of the organisation towards coaching. And there are also tonnes of methodology and strategies and implementations step plans if you want. Starts with commitments of the top leadership and giving the example themselves by first being coaches and starting to coach themselves.

M.: OK, and talking about the team coaching process, how do you think how responsibilities are divided between team leader and team coach in this process?

E.7: That is another very sharp question. Again the answer is less sharp, but let's give it a try. That what I usually do before starting coaching team, I have individual intakes, with each member, including the team leader, so have individual conversations. One hour or 2 hours just to get a very deep inside in what is happening at the moment, within that team, what are their concerns, what are their fairs, what goes well how are the relations, how are the relations with the boss? How do they experience team leader? I do not use that information, which is confidential usually, actively at the session later on. I make myself inspired by what I've heard, so the questions and exercises in the methodologies, that I invited the team during session are inspired by those individual intakes. Now to come back to your question. It gives me an impression, it gives me an idea, all those conversations about how team leader positions himself, what is his role? How is he perceived? How does he perceive himself or herself? And based on all that information I guide him through the process. When I think that he should share a little

bit more about his own experiences within the team, I encourage him to do so. When I feel that he stood dominantly presents - I share that with him. When I'm sensing that he's putting the team leaders in the shadow of process, I shared it with him when, On the contrary, I see that he's putting himself or herself too much in the shadow. I also shared it with him, so I make sure that the environment in which team coaching starts is totally safe and totally transparent so that the team leader can be part of the team when it is necessary. But then he can also take on his leadership role within the team when it is necessary. So I make sure that in terms of safety and trust and transparency, the entire scene is settled to be able to switch between those positions.

M.: So it happens before, so you agreed on concrete responsibility for the session?

E.7: Yes, there are two visions in team coaches once saying: the less you know about the team – the better, there's also another vision saying: well, team coaching in those areas significantly different from individual coaching, and what team coach needs to do is also significantly different from what you need to do in individual coaching relationship. The newest ICF competences in coaching declared that. Sometimes you need to choose actively for other interventions than just coaching. If you want to do that successfully, Alina. I've been helped to launch by a very profound individual intakes and that helps you to clarify that role of that team leader.

M.: Okay, thank you and talking about the coach's role. Sometimes it happens that during the process the coach may take some different roles, for example, a little bit leadership or maybe be a moderate or an advocate role for the leader or the team, so how to avoid it? Or maybe it's okay?

E.7: You're talking about the role of an external coach?

M.: Yes.

E.7: Well actually, that question is easier to answer now than it was one or two years ago. ICF, which is the body that has credential me as a coach, has developed an entire new framework in coaching in the last year and there is literally such, I can also send you that framework because it is on the website, so there is actually an entire framework. Where team coaching is clearly described and where it is also differentiated from other interventions like facilitation, consulting, training, mentoring and many other things. But the wonderful thing, Alina, is that on that same documents below at the bottom it says: "Coach may choose to do other interventions than coaching". This can be done in a very explicit way, but it can also be done more elegantly, more discreetly. So what individual coaching is kinda delicate to do? Going from coach to adviser from the adviser to mentor. You must to clarify it, that you're going to

another way of helping your clients. You have to confirm that explicitly. In the team coaching, ICF indicates the opposite, it can be done elegantly. So yes, as a coach, there can be various roles to play. And the way that you switch in between those roles can be done less explicitly, get me down more discreetly. Then you should do it individual version. However, what you should not do is take the place of the boss. You also should not always become advocate of the team or defender of the team. You should always stay in supporting role, but you were entering their absolutely in what I would call the grey area of team coaching, which is much more grey than individual coaching. Imagine that I'm coaching you now and at the certain moment it appears clear for both parties that you need advice. I can do so, but I'd clarify that - "seems like at this moment it would be more beneficial for you if I give you advice. How do you feel about that?" "Ohm yes, I think you can, Carl." You don't have to do that in team coaching.

M.: Okay, thank you and the last question - What helps the most to achieve this effective cooperation with the team leader in the process of team coaching?

E.7: Well… You should have trust with everyone in the team. But, no matter how batch the team leader is, no matter how negatively is perceived by the team. There is one true, the team is going to continue with their team leader afterwards, so building a very solid trustful relation with that team leader. So that is very difficult, but it is absolutely key. So have success of good team coaching depends on the very trustful and transparent relationship with that team leader. Yes, have only a passage of 2-3 days threat residential team coaching, for example. Afterwards team needs to continue with their boss not with you. Build trustful relationship be transparent, try to make him more comfortable, because team coaching is challenging exercise, bring him up from the comfort zone. That is absolutely key. That what makes team coaching from good to great. Team leader that is involved in very active way, not in the dominant way, but actively supporting way, supporting the process in an active way and giving the example when it comes to vulnerability when it comes to safety with trust and transparency. Experiencing that charge together with the team and then gives the example in jumping in the water.

M.: Thank you. Thank you for sharing I'm just wondering right now, how build this trust? What could be the way to do it?

E.7: There are a few things to do there. Having an authentic, transparent, trusted conversation with someone. There are few other things that you can do - exercise coaching presence. Things that I've learned in my own journey from PCC to MCC, which is the muster coaching level of ICS that I have named in 2019, is that with a very clear focus on the way that you are present in the conversation.

Without necessarily saying a lot, without necessarily asking questions, merely the fact how you were present together with the other person. Your presence can be enough to create an environment of safety, trust, transparency. So that is a suggestion that I have to every coach - try to work on your presence. If it is strong enough, your presence alone will be enough to create such an environment and to build trust immediately with that team leader.

M.: Thank you, very good advice and your time.

E.7: You are welcome.