

Koučingo plėtojimas Lietuvos darbuotojų ir koučingo specialistų vertinimu

Netikėta pažintis su koučingo metodika ir po kelių asmeninių sesijų kilusi nuostaba dėl įvykusių asmeninių pokyčių paskatino mane pasinerti į gilesnį šio fenomeno tyrinėjimą. Baigusi trumpą koučingo kursą vienoje iš koučerius ruošiančių mokyklų supratau, kad taip lengvai savo smalsumo nepatenkinsiu, todėl nusprendžiau, kad mano baigiamasis magistro darbas bus puiki priemonė koučingo proceso supratimo pagilinimui ir jo taikymo perspektyvų Lietuvos organizacijose vertinimui.

Rašydama magistro darbą skirtą koučingo plėtojimui Lietuvos organizacijose atlikau tyrimą, kuriame siekiau išsiaiškinti, kaip vis labiau populiarėjanti koučingą ir jo taikymo galimybes savo darbovietėse vertina Lietuvos darbuotojai. 2012 m. balandžio – gegužės mėn. buvo apklausti 304 įvairaus amžiaus skirtinguose instituciniuose sektoriuose dirbantys asmenys. Tyrimą papildė ir penkių kompetentingų koučingo specialistų apklausa, leidusi detaliau panagrinėti koučingo taikymo Lietuvos organizacijose situaciją ir bendras tendencijas.

Esu labai dėkinga Tomui Misiukoniui, kuris pirmasis ištiesė pagalbos ranką ir padėjo susigaudyti lietuviško koučingo platybėse. Taip pat nuoširdžiai dėkoju dalyvavusiems tyrime ir savo svarią nuomonę pateikusiems koučingo specialistams bei visada mane žavėjusiam Vilniaus universiteto dėstytojui, baigiamojo darbo vadovui prof. doc. Virginijui Tamaševičiui. Toliau trumpai supažindinsiu su svarbiausiais atlikto tyrimo rezultatais ir įžvalgomis.

Asmeniniai Lietuvos darbuotojų poreikiai ir darbinės aplinkos vertinimas

Darbuotojų apklausoje pasirinkti ir tirti veiksniai, sudarantys prielaidas koučingo taikymui buvo apibrėžti per asmenines darbuotojų savybes ir jų poreikius darbovietėje, darbuotojų galimybes šiuos poreikius realizuoti darbo aplinkoje, darbuotojų ir organizacijos vertybinių nuostatų ir tikslų sutapimą bei darbuotojų suinteresuotumą koučingo taikymui darbovietėse. Detali šių veiksnių analizė atskleidė, kad sąlygos koučingo taikymui Lietuvos darbovietėse yra palankios.

Tyrimo rezultatai parodė, kad apklausoje dalyvavę darbuotojai turi poreikį koučingo taikymui, ypač tie, kuriems gyvenime svarbu tobulėti patiems ir tuo pačiu skatinti kitų žmonių mokymąsi bei tobulėjimą. Darbuotojų poreikis koučingui nepriklausė nuo jų amžiaus, išsilavinimo ar užimamų pareigų. Šie darbuotojai kaip svarbiausius veiksnius darbo aplinkoje išskyrė kūrybiškumo ir atsakomybės skatinimą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, darbo tikslų įgyvendinimą, vadovų paramą, patirties ir žinių perėmimą tiek iš vadovų, tiek iš kolegų. Tolimesnė rezultatų analizė atskleidė, kad visi šie veiksniai, išskyrus tik kūrybiškumo skatinimą, jau yra darbuotojų aplinkoje. Taip pat svarbu, pažymėti, kad didžiausią poreikį koučingui turintys darbuotojai yra patys linkę dalintis savo turimomis žiniomis ir patirtimi su kitais bei prisidėti prie kitų darbuotojų veiklos gerinimo taip atverdami kelią koučingo kultūros sklaidai organizacijose.

Nuoširdumas, draugiški santykiai ir pasitikėjimu grįstos aplinkos kūrimas yra svarbūs visoje organizacinėje kultūroje siekiant sėkmingo koučingo taikymo ir plėtros. Įdomu, kad darbuotojai, vertindami šių veiksnių svarbą savo darbo aplinkoje su koučingo poreikiu jų nesiejo.

Sėkmingam asmeninio ugdymo diegimui didelę įtaką turi darbuotojams palanki organizacinė kultūra, kurioje diegiamos vertybės ir tikslai sutampa su darbuotojų vertybėmis bei tikslais. Vertindami organizacijos ir asmeninių vertybių bei tikslų suderinamumą, natūralu, kad visų pirma išsiskyrė aukščiausio lygio vadovai, kurie tiesiogiai įsitraukia į bendros organizacijos strategijos bei tikslų formulavimą. Darbuotojai, nejučiantys ryškios atskirties tarp savo ir organizacijos lūkesčių, gerokai palengvina darbą koučingo specialistams ir, be abejo, paspartina savo pačių augimo procesą ir prisideda prie bendros veiklos rezultatų. Šiuo požiūriu, vertinant vadovų asmeninių ir organizacijos tikslų atitikimo įsisąmoninimą ir žinant, kad koučingo iniciatyvos organizacijose dažniausiai pradedamos aukščiausio lygio vadovų koučingu, galima tikėtis palankaus koučingo iniciatyvų rezultato.

Koučingo žinomumas, patyrimas ir vertinimas

Vertinant koučingo žinomumą ir paplitimą, didžioji dalis (60,1%) apklausoje dalyvavusių darbuotojų buvo girdėję apie koučingą ir net trečdalis (35,5%) nurodė, kad jų darbovietėse buvo taikytas koučingas. Daugiausiai apklaustieji nurodė koučingo pokalbių turėję su savo tiesioginiu vadovu. Dešimtadalis apklaustųjų (16,2%) koučingo specialisto ieškojo savo iniciatyva, kas rodo pačių darbuotojų domėjimąsi ir poreikį koučingui. Lietuvos organizacijose dažniausiai koučingas buvo taikytas aukščiausio ir vidurinės grandies lygio vadovams.

Praktiškai visi darbuotojai savo turimą koučingo patirtį vertino teigiamai. Šiame vertinime koučingas išsiskyrė, kaip priemonė tikslams ir rezultatams pasiekti bei skatinanti darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Svarbu pažymėti, kad net 74% darbuotojų ir toliau naudoja koučingo metu įgytą patirtį tokiu būdu užtikrindami koučingo, kaip proceso, skatinančio tobulėti ir augti, tęstinumą.

Du trečdaliai visų tyrime dalyvavusių darbuotojų turi poreikį koučingui ir gana palankiai vertina sąlygas šiai iniciatyvai atsirasti savo darbovietėse. Darbuotojų suinteresuotumas ir naujų iniciatyvų poreikis organizacijose gali būti svarbus signalas vadovams ir žmonių išteklių specialistams, atsakingiems už savo darbuotojų ugdymą, kurie dvejoja savo darbuotojų pasirengimu ar vadovaujasi seniai išmokta aksioma, esą visi žmonės priešinasi bet kokiems pokyčiams.

Kaip svarbiausius veiksnius koučingo taikymui organizacijose darbuotojai išskyrė vadovų iniciatyvą, sėkmingus asmeninio ugdymo praktikos pavyzdžius ir informacijos apie koučingą sklaidą. Sėkmingos praktikos ir teigiamas koučingo patirtį turinčių darbuotojų vertinimas sudaro prielaidas tolimesnei koučingo plėtrai Lietuvos organizacijose.

Koučingo plėtojimas ir iššūkiai Lietuvos organizacijose koučingo specialistų vertinimu

Specialistų vertinimu, Lietuvos organizacijų koučingo taikymo motyvai ir pagrindiniai tikslai siejami su efektyvių sprendimų paieška besikeičiančioje verslo aplinkoje siekiant veiklos rezultatų pagerinimo, didinant darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Dėsninga, kad Lietuvoje sąlyginai nauja tarpdisciplininė praktika – koučingas – gana greitai atėjo būtent į verslo organizacijas: siūlanti efektyvius sprendimus ir dažnai nukreipta į greitus rezultatus metodika yra patraukli verslo aplinkai. Be to, verslo aplinkos specifika yra labai imli naujovėms. Dėl didelės spartos, konkurencingos aplinkos naujas reiškinyms greitai „patikrinamas“, išbandomas ir yra atmetamas arba priimamas kaip sėkmingai pasiteisinęs. Natūralu, kad ir dabar didžiausias susidomėjimas bei stipriausias koučingo poreikis yra pelno siekiančių organizacijų sektoriuje. Iniciatyviausios ir turinčios didelį poreikį asmeninio ugdymo taikymui yra finansinio verslo sektoriaus (bankai, draudimo bendrovės) organizacijos. Nefinansiniame verslo sektoriuje (prekių pardavimas arba paslaugų teikimas) išskiriamos telekomunikacijų bendrovės, aktyvių pardavimų, prekybos įmonės, susijusios su klientų aptarnavimu. Šiuose sektoriuose koučingas dažniausiai pasirenkamas kaip priemonė didinti pardavimų apimtį.

Galima pastebėti dėsningumą tarp koučingo taikymo hierarchinėje organizacinėje struktūroje ir koučingo formų: anot ekspertų, Lietuvos organizacijose koučingas labiausiai paplitęs kaip vadovavimo stilius (ugdomasis vadovavimas), o rečiausiai pasireiškia kaip koučingo kultūra visoje organizacijoje, kurioje be formaliai taikomų asmeninio ugdymo programų, didžioji organizacijos darbuotojų dalis praktikuoja koučingo principus, kaip priemonę ryšių užmezgimui, palaikymui ir įtakos vienas kitam darymui, taip prisidedami prie kitų darbuotojų tobulėjimo. Nors koučingo programų diegimas paprastai prasideda nuo vadovų koučingo, siekiant, kad jie patys taptų ugdančiais vadovais, faktas, kad Lietuvoje labai mažai įmonių, kurios pasižymi koučingo kultūra, leidžia daryti prielaidas apie nepakankamą asmeninio ugdymą sklaidą organizacijose ir panagrinėti šio reiškinio priežastis.

Specialistų nuomone, didžiausios kliūtys, stabdančios koučingo taikymą darbovietėse yra susijusios su jo taikymu neįsisąmoninus viso koučingo proceso ir pačio koučingo esmės bei žema vadovavimo kultūra. Darbuotojai bijo koučingo, matydami jį kaip manipuliacinę priemonę, o vadovams dažnai trūksta žinių ir kompetencijos, kad patys galėtų vesti koučingo pokalbius. Dažnai į koučingą žiūrima kaip į greitą, universalią panacėją, lengvai ir paprastai pritaikomą mechanizmą visų problemų išsprendimui. Tačiau koučingas gali tik papildyti tradicines vadovavimo priemones užtikrindamas geresnius vadovų ir jų darbuotojų santykius, nukreipdamas darbuotojus link sprendimų paieškos bei efektyvesnio problemų sprendimo. Taip pat žinome, kad koučingas yra ilgalaikis, patyriminis, etiškas procesas, kuriame veiklos rezultatai susiję su asmenybės pokyčiais. Tik pasiekęs kokybinių asmenybės pokyčių ugdomasis jį gali taikyti kitiems. Verslo aplinkoje siekiama gauti didžiausią rezultatą per trumpiausią laiką ir ne visada atsižvelgiama į darbuotojo poreikius. Todėl žema organizacinė kultūra, kurioje vyrauja bendra nepasitikėjimo, manipuliacijos atmosfera yra viena iš pagrindinių kliūčių, ribojančių sėkmingą koučingo taikymą ir plėtojamą organizacijoje.

Pastebima, kad organizacijų, kurios adekvačiai supranta koučingo specifiką pamažu daugėja. Specialistai tolimesnes koučingo perspektyvas vertina palankiai, suvokiant tęstinių mokymų būtinumą, kurie padeda įsisavinti koučingo esmę ir procesą.

Rašydama magistro darbą taip pat daug dėmesio skyriau skirtingų koučingo požiūrių analizei ir pačio koučingo ištakoms. Koučingo specialistų vertinimu, Lietuvoje paplitęs koučingas daugiausiai remiasi į veiksmus ir sprendimus orientuotų mokyklų ištakomis. Tačiau reikia nepamiršti humanistinės mokyklos perspektyvos, kuri remiasi į asmenį orientuotu požiūriu, žmogaus psichikos varomąją jėgą įvardindama teigiamus pokyčius bei savirealizaciją. Ši mokykla turėjusi bene didžiausią įtaką koučingo raidai ypatingai svarbi šiandien koučingo taikymą kreipiant ne tik į greitą veiklos rezultatų gerinimą, bet ir į ilgalaikius kokybinius asmenybės pokyčius.

Apibendrinus viso atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad sąlygos koučingo taikymui ir plėtojimui Lietuvos darbovietėse (neįtraukiant pakankamo finansavimo ir kvalifikuotų specialistų bazės vertinamo) yra palankios. Darbuotojai turi reikiamas savybes ir poreikį koučingo taikymui organizacijose, tačiau norint užtikrinti sėkmingas koučingo iniciatyvas būtina gerinti organizacinę kultūrą, didesnę dėmesį skiriant bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstos aplinkos kūrimui. Tik tokioje aplinkoje gali įsitvirtinti efektyvus, ilgalaikis koučingo procesas, apimantis visus organizacijos hierarchinius lygmenis. Koučingui palankiausia verslo aplinka kelia ir nemenkus iššūkius: kaip suderinti verslo aplinkos poreikius su esminiais koučingo principais, greitų rezultatų poreikį su kokybiniais asmenybės pokyčiais. Ilgalaikės koučingo perspektyvos didele dalimi priklausys nuo to, kaip koučingo specialistai susidoros su verslo aplinkos keliamais iššūkiais, o taikantys koučingą verslo praktikoje sugebės išlaikyti etinius koučingo principus. Todėl būtina reikiamos informacijos sklaida ir jos prieinamumas bei įkvepiantys gerųjų praktikų pavyzdžiai.

Mielai laukiau Jūsų komentarų ar pastebėjimų el. paštu ieva.stakenaite@gmail.com