



### ■ Ievads



Spring Valley  
konsultante  
**Ilze Skuja:**

Šī Spring Valley avīzes numura tēma ir *coaching*. Latvijā uzņēmumi arvien vairāk uzmanību velta tam, kā ar esošiem resursiem

sasniegt maksimālu rezultātu un kā *coaching* var veicināt biznesa efektivitātes paaugstināšanu un darbinieku potenciāla attīstību.

Šajā avīzē mēs piedāvājam dziļāku ieskatu par *coaching* kā arī dažādu uzņēmumu un nozaru pārstāvju viedokli par *coaching* un tā ieguvumiem ieviešot un izmantojot *coaching* uzņēmumā. Spring Valley veiktās aptaujas rezultāti sniedz vairāku uzņēmumu vadītāju redzējumu par *coaching* loma viņu ikdienas darbā.

### Kas ir *coaching*?

*Coaching* ir viena no šodienas vadītāja kompetencēm, kas ļauj viņam strādāt efektīvāk ar darbiniekiem, komandu, kā arī plānot biznesa darbību. *Coaching* var raksturot kā vadības instrumentu, kur īpaša nozīme tiek piešķirta apzināšanās veicināšanai, mērķu izvirzīšanai un spējai uzņemties atbildību, kur viens no pamatnosacījumiem gan vadītājam, gan darbiniekam ir brīvprātības, uzticēšanās un atklātības princips. *Coaching* palīdz veidot atklātāku un veiksmīgāku komunikāciju starp vadītāju un darbiniekiem. Vadītājs atbalsta un iedrošina, uzticot darbiniekiem pilnvaras un daloties atbildībā.

*Coaching* raksturo tas, ka reti kad tiek sniegta pamācības vai "gatavas receptes". *Coaching* pamatā ir aktīvā klausīšanās, atgriezeniskās saites sniegšana un dažādās jautājumu tehnikas, kas tiek izmantotas sarunas laikā, lai noteiktu mērķus un izstrādātu nepieciešamos soļus to sasniegšanai. Pamata ideja balstās uz pieņēmumu, ka darbinieks ir vērtība un viņš ir visi resursi, lai pats sasniegtu izvirzītos mērķus.

### Coaching nozīme uzņēmumā.

*Coaching* ir svarīga organizācijas attīstības sastāvdaļa, tomēr *coaching* viens pats nevar

aizstāt plānveidīgu darbinieka resursu attīstību. Uzņēmumiem, kuri plāno ieviest kādu no *coaching* līmeņiem (skat. 2. att.), jāreķinās ar laika un finansu investīcijām, kā arī ar pārmaiņām, kas sekos. Taču šis naudas un laika ieguldījums darbiniekos atmaksāsies ar laiku, jo uzņēmumam tas nodrošina:

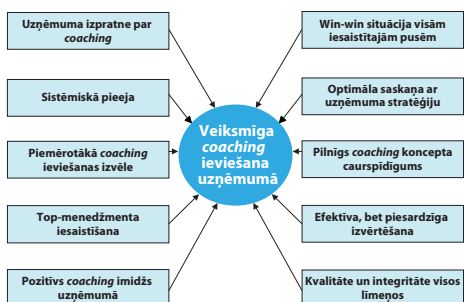
- mērķtiecīgāku personāla attīstību un vadību,
- uz sasniegumiem orientētus, motivētus un pārmaiņām gatavus darbiniekus,
- lielāku elastību reaģējot uz tirgus pārmaiņām,
- paaugstinātu darba efektivitāti, uzlabotu pārdošanu un klientu apkalpošanu.

Vadītājam tas, savukārt, ļauj:

- pārmaiņu procesu vadīt tā, lai darbiniekiem tas ir saprotamāks un pieņemamāks,
- kopīgi ar darbinieku noteikt viņa individuālos mērķus, kas saskan ar uzņēmuma mērķiem, kur atbildību par šo mērķu sasniegšanu uzņemas darbinieks,
- attīstīt darbinieku, lai tas savu potenciālu maksimāli izmantotu uzņēmuma labā.

### 10 svarīgākie veiksmīgas *coaching* ieviešanas faktori

Arvien vairāk uzņēmumi vēlas ieviest *coaching* savā uzņēmumā kā kultūru. Uzņēmumiem šodien tas ir liels izaicinājums. *Coaching* ir atzīts kā lielisks veids un instruments vadītāja ikdienas darbā. Tajā pašā laikā, tā ir jauna disciplīna un vēl trūkst praktisku un reālu ieteikumu, kā vispiemērotākajā veidā *coaching* ieviest uzņēmumā. Londonas Biznesa skola sadarbibā ar daudzām citām organizācijām, veica visaptverošu pētījumu par to, kā dažādu nozaru uzņēmumu vadītāji un pasaulē vadošie *coach* raksturo veiksmīga *coaching* ieviešanas kritērijus. Rezultātā tika minēti 10 faktori, kas nepieciešami veiksmīgai *coaching* ieviešanai organizācijā (skat. 1. att.).

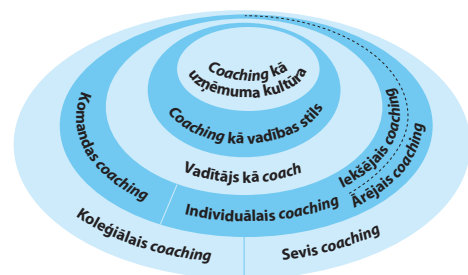


Att. 1. Veiksmīga *coaching* ieviešanas faktori pēc F. Bresera (F. Bresser)

### Piemērotākā *coaching* ieviešanas veida izvēle

Mana pieredze rāda, ka Latvijā šobrīd ir dažādas pieejas *coaching* ieviešanā. Vieni tiecas veidot *coaching* kultūru organizācijā, citi savukārt sagatavo savus vadītājus, lai viņi kā *coach* varētu strādāt ar saviem darbiniekiem.

Neatkarīgi no tā, kādā līmenī tiek ieviests *coaching*, ir svarīgi, lai tas būtu apzināts un mērķtiecīgs lēmums, jo katram līmenim ir savi nepieciešamie instrumenti un ieviešanas specifika. Kādā līmenī *coaching* tiks ieviests, lielā mērā ir atkarīgs no tā, ko uzņēmums no *coaching* grib iegūt un kādi priekšnoteikumi ir nodrošināti katram no *coaching* ieviešanas līmeņiem. Lai izvēlētos atbilstošāko *coaching* ieviešanas līmeni, ir svarīgi apzināties tā stiprās un vājās puses. Bieži daudzos uzņēmumos trūkst tieši šī apzinātā *coaching* ieviešanas līmeņa izvēles. Mēdz gadīties, ka *coaching* līmeņi viens no otra netiek skaidri atdalīti, vai arī tos bieži jauc. Piemēram, vadītājs kā *coach* un *coaching* kā vadības stils. Ja vadītājs kā *coach* ik pa laikam ieņem *coach* lomu un ar saviem darbiniekiem notur individuālas *coaching* sesijas, tad *coaching* kā vadības stils nav tieši aktīvs kā *coach*, taču viņa vadības stils balstās uz *coaching* pamatprincipiem: aktīvo klausīšanos, jautājumu uzdošanu, atbildības nodošanu darbiniekam, ticību darbinieka potenciālam un resursiem. *Coaching* kultūra uzņēmumā ietver sevi parasti arī visus pārējos *coaching* ieviešanas līmeņus. Līdz ar to *coaching* pamatnostāja - savstarpēja uzticēšanās un cieņa, vēlme pilnveidoties un uzņemties atbildību - kļūst par uzņēmuma vērtībām, kas attiecas uz ikvienu un veicina katra atbildību.



Att. 2. *Coaching* ieviešanas līmeņi pēc F. Bresera (F. Bresser)



## ■ Eksperti par coaching



**Viktorija Veisa**  
Nordea Bank Finland  
Plc Latvijas filiāles  
personāla daļas  
vadītāja

### Kāda ir coaching nozīme Jūsu uzņēmuma kultūrā?

"It's all about people" ir viena no trim "Nordea Bankas"

patstāvīgām, savukārt, *coaching* ir atzīta par vienu no piecām obligātajām vadītāja kompetencēm. Mūsu gadījumā *coaching* ir darbinieku attīstīšanas pamats, kas tiek izmantots gan ikdienas darbā, gan pārrunu laikā, gan īpaši sarežģītu situāciju risināšanā.

### Kā Jūs raksturotu, kas ir coaching?

Domāju, ka *coaching* ir iespējams salīdzināt ar izteikumu – "iedot makšķeri, nevis zivi". Mēs ar *coaching* saprotam vadītāja un darbinieka pārrunas 1:1, kuru laikā darbinieks iemācās atrast risinājumu pats, nevis saņemt tiešas atbildes uz saviem jautājumiem no vadītāja. *Coaching* laikā vadītājs palīdz apgūt jautājumu risināšanas tehniku un māca darbiniekam maksimāli izmantot jau esošās zināšanas.

### Kādās jomās tiek izmantots coaching?

Visbiežāk *coaching* tiek izmantots darbinieku vadīšanā ikdienā. Diendienā rodas daudzi jautājumi, kurus darbiniekam jārisina, un viena no bieži sastopamām reakcijām šajā situācijā ir darbinieka vēlme uzzināt atbildi pašam neieguldot pārāk daudz darba tās atrašanās.

Lai veicinātu veiksmīgāku un ātrāku lēmumu pieņemšanu, darbinieka attīstību, kā arī palielinātu vadītāja iespējas deleģēt arvien plašāku jautājumu spektru, mēs izmantojam *coaching*.

Minēto kompetenci vadītāji izmanto arī pavisam ikdienišķās situācijās – konkrētas darbinieka uzvedības analizēšanā. Situācija, kurā būtu vēlams rīkoties savādāk nekā to darījis konkrēts darbinieks, tiek pārrunāta individuālā sarunā, kuras laikā darbinieks pats nonāk pie secinājuma, kāpēc būtu vēlams rīkoties citādi un ka tas būtu ieguvums visām pusēm.

*Coaching* tiek izmantots arī ikgadējo pārrunu laikā par darba kvalitāti un attīstību, – analizējot darbinieka sniegumu un iespējas to uzlabot, kā arī veicot nākotnes darbu plānošanu un prioritāšu noteikšanu.

Ko būtu svarīgi zināt vadītājam, pielietojot *coaching*?

Būtu svarīgi apzināties, ka *coaching* nav "zāles" pret visām kaitēm. Tas nav jāizmanto vienmēr un visur – ir situācijas, kurās visefektīvākais vadības instruments joprojām ir un paliek instruktāža vai vienkāršas, tiešas un konkrētas atbildes sniegšana.

*Coaching* ir instruments, kas prasa no vadītāja sākotnēji ievērojami lielāku laika ieguldījumu un dod rezultātu tikai ilgtermiņā, bet iegūtais rezultāts ir ievērojami kompetentāks – patstāvīgāks darbinieks ar augstāku darba efektivitāti. Mūsaprāt šī investīcija sevi attaisno.

### Kā darbinieki vērtē coaching ieviešanu?

Darbinieki *coaching* ieviešanu atsevišķi nevērtē, jo tas ir tikai daļa no mūsu darbinieku vadības sistēmas. Mūsu gadījumā darbinieki vērtē savu tiešo vadītāju un savas attīstības iespējas organizācijā. Abos rādītājos mums ir bijis augsts novērtējums līdz šim un plānojam, ka *coaching* aktualizēšana to vēl vairāk paaugstinās.

Kas, Jūsaprāt, ir veiksmīga coaching rezultāts? Veiksmīga coaching rezultāts ir sasniegti plānotie mērķi vai sasniegts rezultātu uzlabojums.

Darbinieku vadība un tās efektivitātes celšana nav pašmērķis, bet gan abām pu sēm interesantas sadarbības veicināšana. Jo veiksmīgāks konkrēts darbinieks, jo stiprāk uzņēmums kopumā. Jo stiprāk uzņēmums kopumā, jo drošāk darbinieks jūtas sadarbībā ar mums.

### Kas, Jūsaprāt, ir veiksmīga coaching rezultāts?

Veiksmīga *coaching* rezultāts ir sasniegti plānotie mērķi vai sasniegts rezultātu uzlabojums.

Darbinieku vadība un tās efektivitātes celšana nav pašmērķis, bet gan abām pusēm interesantas sadarbības veicināšana. Jo veiksmīgāks konkrēts darbinieks, jo stiprāk uzņēmums kopumā. Jo stiprāk uzņēmums kopumā, jo drošāk darbinieks jūtas sadarbībā ar mums.



**Dace Jasmāne**  
AAS Balta  
Personāla direktore

### Vai Jūs isi varat pastāstīt, kāda ir coaching loma Jūsu uzņēmumā?

"Balta" ir apdrošināšanas kompānija, kas pasaules līmenī iekļaujas RSA

apdrošināšanas uzņēmumu grupā. Es piekritu ļoti daudziem saviem kolēģiem, ka mums Latvijā vēl pilnībā nav izprotams, ko nozīmē vārds *coaching*. "Baltas" darbības pamatā ir darba snieguma vadības kultūra, kur *coaching* ir viena no sastāvdaļām. Mēs palīdzam darbiniekam saprast, kas ir tās lietas, kas viņam padodas, ko varētu darīt vēl labāk un kā palīdzēt pašam rast risinājumus.

Mūsu uzņēmuma vadītāji strādā ar savu darbinieku nevis dodot tiešus norādījumus – kā, ko darīt, bet kopā ar darbinieku cenšas izprast situāciju, mēģinot palīdzēt viņam pašam atrast vispiemērotāko risinājumu konkrētajai situācijai, sevis attīstībai vai kāda darba pienākuma veikšanai. Galvenā ideja ir

palīdzēt darbiniekam attīstīties, meklēt vislabākos risinājumus un sasniegt labākus rezultātus, līdz ar to saņemt lielāku atalgojumu.

### Kā Jūs raksturotu, cik lielā mērā vadītāji izmanto coaching darbinieku motivācijas veicināšanai un resursu apzināšanai?

Latvijā un arī "Baltā" *coaching* ir samērā jauna metode. Var teikt, mēs arī vēl mācāmies, kas tas ir un kā to reāli izmatot praksē.

Mums uzņēmumā ir kolēģi, kas ļoti veiksmīgi un profesionāli izmanto *coaching*, un no kuriem mēs varam skatīties, mācīties, konsultēties un prasīt padomu. Mēs esam izveidojuši vadības attīstības programmas dažāda līmeņa vadītājiem, kurās visās ir iekļauts *coaching*. Augstākā līmeņa vadītājiem mums ir speciāla RSA grupas līmenī veidota *coaching* vadītāju attīstības programma. Tajā ir divu dienu teorētiskas un praktiskas nodarbības. Grupas līmenī tiek atrasts arī *coach*, ar kuru kopā strādā, lai attīstītu savu *coaching* kompetenci. Pēc divu mēnešu kopīga darba tiek analizētas tās attīstības lietas, kas šajā laikā ir notikušas, kā arī tiek sastādīts tālākais attīstības plāns, kādā veidā strādāt ar savu *coach* un pilnveidot savas *coaching* spējas.

### Vai varētu teikt, ka Jums "Baltā" ir "atslēgas cilvēki", kas strādā kā coach?

Tāds formāls *coach* amats mums uzņēmumā nav. Pārsvārā vadītājs strādā ar saviem darbiniekiem, izmantojot *coaching*. Mēs personāla struktūrvienībā esam ar šo gadu ieviesuši tādu amatu kā personāla biznesa partneris, jeb angļiski HR Business partner, kura viens no uzdevumiem ir strādāt ar augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem tieši kā *coach*, lai palīdzētu vadītājiem attīstīt vadītāja spējas, tai skaitā arī *coach* īpašības.

Atsevišķas *coach* amata vienības arī RSA grupas ietvaros nav, bet mums var nozīmēt *coach* grupas līmeni. Tie parasti ir pieredzējuši vadītāji ar lielu *coaching* pieredzi.

### Vadītājs kā coach, kas ir tā stiprās puses un kur ir robeža, kad sakāt, šeit coaching nevaram izmatot?

Vadītājam ir jābūt plaša profila speciālistam. Atbilstoši situācijai un tam, kāds ir darbinieks, jāatrod piemērotākais veids, kā rīkoties. Ja mēs runājam konceptuāli – vadītājs kā *coach* – tad lielākais pluss ir tas, ka tas palīdz darbiniekam pašam atrast risinājumu, par ko, savukārt, darbiniekam ir lielāks prieks, jo tas ir viņa risinājums. Līdz ar to darbinieks gūst lielāku gandarījumu. Prieks par saviem rezultātiem ir liels ieguvums, kas motivē cilvēkus. *Coaching* minuss ir tas, ka tas tomēr ir process ilgākā laika periodā. Ja ir kāda ekstrēma situācija, kad ir jāpieņem ātrs lēmums, tad šajā gadījumā vadītājs vairs nevar būt *coach*. Es pieļauju, ka tādā situācijā vadītājam ir jādod tieši norādījumi, kā jārikojas. Jāpieņem lēmums un jāpasaka, ka mēs darām tā.



**Jūs jau minējāt, ka vadītāji coaching labprāt izmantotu, tomēr laika trūkums un ātru lēmumu pieņemšana prasa ko citu. Cik lielā mērā Jūsu uzņēmumā izmanto coaching, mentoringu, konsultēšanu un kur ir to robežas?**

Darba snieguma vadība Baltā ir ieviesta un darbojas jau noteiktu laiku. Pateicoties tai, ir uzlabojušies rezultāti, darbinieki jūtas vairāk novērtēti un iesaistīti, līdz ar to viņi ir atvērtāki arī šajā pārmaiņu brīdī un ekonomiskajā situācijā. Ir grūti pateikt, kāda ir labākā metode – coaching, mentoringa vai konsultēšana – , jo bieži vien to ir grūti nošķirt. Ja ir situācijas, kurās ātri jāpieņem lēmums, vadītāji to dara un tas tiek atbalstīts. Coaching vairāk tiek piemērots tādos procesos, kur jāpalīdz darbiniekam attīstīties, saprotot to, ka cilvēks nemainās vienā dienā, vai vienā mēnesī. Coaching izmantojam, lai darbiniekam palīdzētu izprast, kas ir tās lietas, kurās viņš jūtas spēcīgs un kuras viņš var izmatot savā ikdienas darbā, kā arī apzināties to, kas viņam varbūt ikdienas darbā traucē un pie kurām vajadzētu piestrādāt. Tādā veidā palīdzam darbiniekam mainīties un uzlabot savus darba rezultātus. Tam ir vajadzīgs laiks. Mums ir prakse, ka vadītāji atkarībā no struktūrvienības lieluma un noslogotības satiekas ar savu darbinieku reizi nedēļā, reizi divās nedēļās vai reizi mēnesī. Vadītāji gatavojas šim sarunām, līdz ar to pārdomā, kas ir tas vadmotīvs, kā strādāt ar katru konkrēto darbinieku.

**Kā darbinieki uztver šādu pieeju?**

Kā jau minēju, vadītājam ir jāņem vērā konkrētā situācija un konkrētais darbinieks. Tādu aptauju, kā tiek uztverts coaching, mēs neesam veikuši. Ikdienā mēs to varbūt ne vienmēr saucam par coaching, bet saprotam pēc tā, kā vadītājs strādā ar darbinieku. Mums ir ikgadējā darbinieku aptauja, kurā ir jautājumi par vadītāja darbu ar darbinieku. Gan šīs aptaujas rezultāti, gan ikdienas darbā gūtā atgriezeniskā saite liecina, ka darbiniekiem patīk, ka vadītājs ar viņiem tiekas un dod gan pozitīvo, gan varbūt ne tik pozitīvo vērtējumu. Viņiem šīs sarunas liekas ļoti vērtīgas, jo tas palīdz viņiem pašiem domāt līdzīgi. Coaching sesijas jau nebeidzas tajā mirklī, kad beidzas saruna. Darbinieki iziet no telpas ar domām, kas turpinās. Darbinieki, kuriem tas interesē un kuri ir motivēti šādā veidā strādāt, vērtē šo pieeju ļoti augstu. Darbinieki, kuri ir pieraduši veikt darbu pēc konkrētiem norādījumiem, kas un kā ir jā dara, un sekot precīzām instrukcijām, coaching varbūt tiešām apmulsina. Viņi apjūk un nezina, ko šādā situācijā darīt. Vadītājam ir jāpiemērojas šādiem darbiniekiem un jāatrod atbilstošākais veids, kā risināt konkrētos jautājumus.

**Kāda ir Jūsu vīzija par to, ko Jūs vēlētos sasniegt ar coaching savā uzņēmumā?**

Mēs esam biznesa uzņēmums un, ar coaching palīdzību mēs varam sasniegt labākus biznesa

rezultātus. Ar coaching palīdzību mēs gribam atrast to veidu, kā maksimāli iesaistīt darbiniekus un caur individuālo attīstību panākt kopīgā mērķa sasniegšanu.

**Par ko varētu domāt tie uzņēmumi, kas domā coaching ieviest arī saviem vadītājiem un darbiniekiem, ar ko sākt?**

Protams, lai mēs saprastu, vai šī pieeja strādā vai nestrādā, vajadzētu sākt pamatzināšanām par coaching. Nevajadzētu baidīties izmantot jaunas metodes darbinieku attīstībā un iesaistīšanā. Droši vien sākumā ir neizbēgami arī kļūšanas akmeņi, tomēr nevajag padoties pie pirmajām neveiksmēm, bet gan analizēt, kas bija tas, ko varēja darīt savādāk, un domāt, kā to uzlabot nākotnē. Gribu novēlēt pacietību un radošu pieeju, jo coaching ir instruments, kas palīdz gan attīstīt darbiniekus, gan sasniegt uzņēmuma rezultātus. Jāņem vērā, kā Jūs jau norādījāt, ka ne visiem darbiniekiem un ne visās situācijās šī metode ir vienlīdz veiksmīgi izmantojama. Vienmēr, kā ar jebkuru citu metodi, ir jāizvērtē tās lietderība un atbilstība situācijai.



**Gitāna Dāvidsone**  
Konsultāciju  
uzņēmuma SIA  
"O.D.A."  
(Organization  
Development  
Academy) vadītāja un  
organizāciju  
attīstības konsultante

**Kā Jūs raksturotu, kas ir coaching un**

**kāpēc tas paliek arvien populārāks?**

Coaching varētu formulēt kā individuālās vai grupas attīstības metodi, kas konsultatīvā jeb sarunu procesā palīdz darbiniekam labāk saprast savu redzējumu par kādu jautājumu vai problēmu, lai meklētu risinājumu šai situācijai. Tomēr robežas starp coaching un citām metodēm ir ļoti neskaidras. Dažkārt konsultēšana, t.i. padomu došana, psiholoģiskā atbalsta sniegšana vai eksperta konsultācijas arī tiek klasificētas kā coaching. Tomēr, manuprāt, tas nav coaching, un es to vēlētos nodalīt no citām metodēm.

**Kur ir tā robeža starp coaching, konsultēšanu un psiholoģisko atbalstu, ar ko tie atšķiras?**

Varbūt coaching varētu skaidrot, zīmējot divas ass un meklējot coaching vietu uz tām. Viena ass būtu tēma, ko no tiek saruna, kur vienā ass galā jautājumu grupa ir saistīta ar profesionālo attīstību, piemēram, jautājumi, kas saistīti ar biznesa veidošanu, vadītāja lomu, kā nospraust sava amata robežas, bet otrā galā - jautājumu grupa ir saistīta ar personīgo attīstību. Coaching atšķirībā no mentoringa vai konsultēšanas var ietvert abus šos jautājumu spektrus gan profesionālo, gan personīgo attīstību. Otra ass, ar ko coaching atšķiras no citām metodēm, ir pieeja – cik

tieša vai netieša ir iedarbība uz klientu. Es pati atbalstu to, ka coaching ir nedirektīvs. Tajā ir vairāk jautājumu, iedrošināšana, kas ļauj cilvēkam pašam nonākt pie risinājuma, nevis gatavas atbildes – receptes un ieteikumi no konsultanta puses. To visu saliekot kopā veidojas coaching.

**Jūs minējāt profesionālo un personīgo attīstību. Kāda ir coaching pievienotā vērtība tieši biznesā?**

Tā ir spēja kombinēt abus šos virzienus – profesionālo un personības attīstību, labi orientēties tajā vidē, kas ir aktuāla vadītājam. Manuprāt, coaching vērtība ir tā, ka mēs nedalām: tagad es runāju par darbu un pats cilvēks palicis malā, vai tagad mēs runāsim par tevi kā cilvēku un nerunāsim par tavu darbu. Gan pats vadītājs, gan organizācija iegūst, ka coaching procesā var iemācīties integrēt personības un profesionālos resursus un prasmes.

**Cik lielā mērā pats vadītājs var strādāt ar coaching? Kas ir tie plusi un kas ir tās robežas, par ko vajadzētu domāt? Jo nāk daudzi uzņēmumu vadītāji un saka: „Mēs esam dzirdējuši par coaching, mūs tas interesē, mēs gribam arī savus vadītājus apmācīt, lai viņi ar to var strādāt”.**

Es piekritu tam, ka vadītājs savā darbā var izmatot coaching elementus un tehnikas. Tomēr ir daudzas situācijas, kad vadītājam vajag dot pareizas atbildes, tas nozīmē – uzņemties darbaudzinātāja jeb mentora lomu. Ja vadītājs var veidot diskusiju, palīdzot darbiniekiem pašiem nonākt pie risinājumiem, tad bagātinās arī vadības prasme un metožu arsenāls, kas vienmēr ir ļoti pozitīvi. Otrām kārtām, izmantojot coaching prasmes, viņš attīsta savus darbiniekus un salīdzinoši īsā laikā gūst labu rezultātu. Ja runājam par karjeras coaching, tad dažkārt kolēģis, kurš uzņēmumā pats ir gājis cauri karjeras attīstības ciklam un kurš pārvalda coaching metodes, varētu "coachot" savu kolēģi par karjeras jautājumiem.

Ja runājam par riskiem, tad, līdzīgi kā daudzās citās jomās, svarīga ir profesionalitāte. Profesionāls coach to darīs daudz labāk nekā vadītājs, kurš grib izmatot coaching, tomēr viņam nepietiek profesionālo coaching iemaņu. Daudziem šķiet, kas tad tur sarežģīts – pamat tehnika ir tik vienkārša – , eju un daru, neapzinoties, ka var nodarīt ļaunumu. Ja coaching nenotiek profesionāli, tad ar sniega bumbas efektu uzņēmumā sākas runas, ka tas coaching nekas nav. Vai tas ir arī kaut kas tāds, ko darbinieki izjūt kā kaut ko nepatīkamu.

Jā, es teiktu, ka esmu mazliet skeptiska par to, ka daudzos uzņēmumos saka: „Mēs ieviešam coaching kultūru, un tagad visi vadītāji varēs "coachot"”. Tomēr ir tā, ka ne katrs var būt par ārstu un ne katrs var būt par vadītāju, tāpat ne katrs var būt coach. Ir noteiktas personības īpašības un rakstura kopums, kam cilvēkam ir jāpiemīt. Jābūt arī motivācijai un vēlmei to darīt. Ne visiem šīs iezīmes piemīt.



## Jūs nupat arī minējāt, ka ir īpašības vai rakstura kopums, kurām jāpiemīt coach. Vai Jūs varat nosaukt trīs lietas, kas raksturo coach?

Pirmkārt, tā ir attieksme un motivācija. Patiesā interese par otru cilvēku: interese par viņu pašu un viņa attīstību. Coach jāvada saruna un sevi, savas intereses vai pieņēmumi par otru cilvēku "jāatliek" malā. Centrā ir otrs cilvēks, viņa vajadzības un mērķi. Otrkārt, profesionalitātes ziņā jāprot pašam sevi attīstīt gan coaching metodikā, gan jomās, ar kurām viņš strādā. Treškārt, komunikācijas prasmes: klausīšanās, jautājumu uzdošana, gan teiktā apkopošana un sarunas elastīga, bet vienlaikus mērķtiecīga virzīšana.

## Kas būtu jāzina klientam, darbiniekam vai vadītājam, pirms viņš izvēlas coaching?

Pirmkārt, jāiepazīstas ar coaching metodes būtību, mērķiem un darba stilu. Bieži vien, un tas ir arī normāli, pirmajā sarunā daudz laika abas puses velta attiecību veidošanai, runājot par to, kā mēs strādāsim, ko mēs darīsim, kā tas viss varētu izskatīties. Daudzi klienti atzīst, ka sākotnēji nebija gaidījuši, ka viņiem daudz liks pašiem domāt, liks nodarboties ar reizēm ne tik patīkamo pašanalīzes darbu, ka coaching sesiju starplaikā būs uzdevumi, kas jāizpilda, ko viņi paši apņemas veikt. Tā ir sagatavošana tam, ka būs aktīva mijiedarbība un nevis pasīvs process, kur coach visu izstāstīs, iedos receptes, ko un kā darīt.

## Kas ir veiksmīga coaching rezultāts?

Veiksmīga coaching rezultātā abas puses var pastāstīt un fiksēt uzvedībā redzamas izmaiņas, kas apliecina, ka coaching sākumā nospraustie mērķi ir sasniegti. Coaching palīdz sasniegt ne tikai tiešos mērķus, bet bieži vien rodas arī daudzi citi blakus ieguvumi, par kuriem neviena no pusēm sākumā nenojauta. Vēl kā ļoti pozitīvu rezultātu es vērtēju klienta spēju attīstību un resursu apzināšanos, kas uzlabo attiecības ar kolēģiem un darbiniekiem. Coaching to sauc par multiplikatīvo efektu. Cilvēki faktiski iegūst "makšķeri", iemācās dažus no rīkiem, ko paši pēc tam var lietot.

## Vai Jūs īsi varētu pastāstīt, kāda ir Jūsu pieredze coaching?

Savā darbā coaching izmantoju divos veidos. Viens pakalpojums ir individuālās attīstības konsultācijas jeb coaching, ko pasūta vadītājs pats, vai saziņā ar organizāciju, kurā viņš strādā. Otrkārt, mēs izmantojam coaching kompleksu vadītāju attīstības programmu ietvaros. Piemēram, kompetenču novērtēšanā iegūto 360° rezultātu pārrunāšana notiek, izmantojot coaching pieeju. Mēs arī vadām mācības un treniņus vadītājiem par to, kā šo coaching prasmī var izmantot personāla attīstībā, sarunās ar darbiniekiem un karjeras vadības jautājumos.

## Kāda ir coaching specifika Latvijā un ar kādām problēmām Jūs sastopaties, strādājot ar uzņēmumiem vai vadītājiem?

Es teiktu, ka pēdējos pāris gadus coaching ir zināmā mērā modes lieta, jauks nosaukums, metode ar ko konsultants grib sevi asociēt. Līdz ar to situācija ir diezgan haotiska, jo nav vienotas izpratnes par to, kas ir coaching ne no konsultantu, ne no klientu puses. Līdz ar to cieš coaching prestižs. Nereti ar coaching strādā cilvēki, kas nepārvalda tā metodes. Viņi ļoti labi strādā kā mentori vai konsultanti, bet ir tālu no tās coaching izpratnes, par ko runāju. Reālā prakse ir tāda, ka ir dažādu metožu sajaukums un nav tāds istens coaching. Daļai cilvēku ar psiholoģisko izglītību pietrūkst izpratnes par coaching piemērošanu vadītāju konsultēšanā. Savukārt, tiem, kas ir pieredzējuši biznesā un sāk coaching, pietrūkst psiholoģisko zināšanu un coaching metodikas. Bet tas, manuprāt, ir laika jautājums, lai to visu apvienotu.

## Coaching raksturojams galvenokārt ar to, ka netiek doti šie konkrētie norādījumi. Vai tiešām ir tā, ka coach nesaka neko, ko darīt?

Tā gluži, protams, nav. Faktiski labs coach pārvalda ļoti dažādu šo metožu spektru, kurā var būt arī padomi, dalīšanās savā pieredzē, daudz novērojumu un atgriezeniskās saites došanas, par to, ko un kā vadītājs stāsta. Spektrs ir ļoti plašs. Katrā ziņā ļoti svarīgi ir apzināties to robežu un pārliecināties, ka gala risinājumi un izvēles ir cilvēka paša veidoti un nevis coach diktēti.

## Varbūt Jūs vēl ko gribētu teikt par coaching?

Varbūt vēl par to, ko klientam ir būtiski zināt. Nozīmīgs aspekts ir kontakts ar konsultantu, ko es saucu par "attiecību ķīmiju". Tas var būt normāli, ka sākotnēji neizveidojas kontakts. Un te gan es teiktu, ka tā ir ļoti liela coach atbildība pietiekami savlaicīgi atklāt, ka nav šī kontakta, un spert pirmo soli, lai par to runātu. Tad ir jādoma vai nu par citu coach, vai arī jādoma par citu piemērotāku attīstības metodi.

## ■ Iespējas Jūsu uzņēmumam!

Notikumi pasaulē un tepat Latvijā ir ļoti ietekmējuši organizāciju dzīvi dažādās biznesa jomās. Pēdējā laikā strādājot un tiekoties ar saviem Klientiem redzam, ka šodien organizācijām ir nepieciešams īpaši fokusēts, ātrs un radošs atbalsts, lai

- rosinātu ikvienu organizāciju apzināties, ka tajā ir pietiekami daudz neizmantojtu resursu, radošas domas un talantīgu cilvēku, kas spēj nodrošināt veiksmīgu organizācijas darbību gan šodien, gan arī nākotnē;
- veidotu konstruktīvu un atklātāku dialogu starp iesaistītajām pusēm organizācijā – dažādu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem, klientiem un sadarbības partneriem, rodot jaunas idejas un efektīvas pieejas, kā risināt sarežģītas šī brīža situācijas;
- samazinātu spriedzi, saglabātu darbinieku motivāciju un labvēlīgu psiholoģisko vidi organizācijā.

Ja Jums un Jūsu organizācijai šāda veida atbalsts ir vajadzīgs, tad Spring Valley kā organizācijas attīstības centrs ir gatavs strādāt kopā ar Jums!

Sadarbības veidi	Ieguvumi
<b>"Dialogs"</b> <i>Ievada vai nobeiguma nodarbība uzņēmuma vadības sanāksmei, samītam, gada noslēguma kopsapulcei.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atklātāka komunikācija starp dažādu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem</li> <li>• atgriezeniskā saite no dažādu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem par situācijas vērtējumu, idejām, resursu un potenciāla avotiem</li> </ul>
<b>Uzņēmuma stratēģijas pārskatīšana pārmaiņu laikā</b> <i>Seminārs uzņēmuma vadībai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konstruktīva darba grupu vadīšana informācijas apmaiņai un iegūšanai</li> <li>• laika un emocionālo resursu taupīšana</li> </ul>
<b>Komunikācija uzņēmumā pārmaiņu un krīzes laikā</b> <i>Seminārs visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izpratne par komunikācijas lomu un komunikācijas veidiem kā svarīgiem pārmaiņu vadīšanas instrumentiem</li> <li>• komunikācijas kvalitātes uzlabošana uzņēmumā</li> </ul>
<b>Uzņēmuma struktūras restrukturizācijas un cilvēku resursu optimizācijas procesu izstrādāšana un ieviešana</b> <i>Konsultācijas uzņēmuma vadībai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizatoriskās struktūras efektivitāte un izmaksu optimizācija</li> <li>• lēmumu pieņemšanas procesu uzlabošana</li> </ul>
<b>Pārmaiņu vadība</b> <i>Seminārs augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padziļināta izpratne par pārmaiņu procesiem organizācijā</li> <li>• apzināt pretestības iemeslus pārmaiņām un atrast to pārvarēšanas iespējas</li> </ul>
<b>Emocionālais atbalsts darbiniekiem un uzņēmumam ekonomiskās krīzes laikā</b> <i>Seminārs visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indivīda emocionālās spriedzes apzināšanās un risinājumu meklēšana</li> <li>• labvēlīga un stabila psiholoģiskā klimata saglabāšana uzņēmumā</li> </ul>
<b>Uzņēmuma procesu analīze un attīstība</b> <i>Coaching vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precīzi nedefinēti mērķi un aktuālās situācijas analīze</li> <li>• īsā laikā izstrādāti risinājumi un konkrēti soļi to ieviešanai, izmantojot esošos resursus</li> </ul>



### ■ Coaching – kā?

Piedāvājam Jums iepazīties ar vienu no *coaching* praktiskiem instrumentiem – GROW modeli, kas ir īpaši piemērots sarunām ar darbiniekiem un ir viegli pielietojams.

*Coaching* parasti notiek divatā. Vadītājam vajadzētu pievērst uzmanību, lai *coaching* sarunas varētu notikt netraucēti. Bieži par pamatu sarunām tiek ņemts GROW modelis, kura pamatlicējs ir pasaulē atzīts *coach* Džons Vitmore (*John Whitmore*).

Svarīgākie aspekti darbinieku *coaching* ir sekojoši:

- veltīt pietiekami laiku sarunām. Konkrēti pārrunāt ar darbinieku nepieciešamos jautājumus un problēmas un izstrādāt vajadzīgos rīcības soļus,
- orientēties uz mērķi: visu laiku ir jābūt skaidrībai, kas ir jūsu sarunu mērķis, sarunas vadīt tā, lai darbinieks pats analizētu savu darbību un izvirzītu jaunus mērķus. Jums kā vadītājam pēc iespējas mazāk dot gatavus norādījumus. Ar *coaching* palīdzību veicināt darbinieka patstāvību un pašatbildību un nevis atkarību,
- galvenokārt uzdot jautājumu, kas rosina darbinieka interesi un aktivitāti, un nevis lai ievāktu jums interesējošu informāciju.

#### GROW modelis

Atbilstošie 4 burti atbilst konkrētai modeļa fāzei.

#### G = mērķa noteikšana (*goal setting*)

Gan *coaching* procesam kopumā, gan katrai konkrētai sarunai ir nepieciešams noteikt mērķi, ko darbinieks sarunu beigās vēlas sasniegt. Šis mērķis ir galvenā sarunu vadlīnija. Iespējamie jautājumi:

- Par kādu tēmu Jūs vēlētos labprāt runāt?
- Kādu rezultātu Jūs labprāt vēlētos šīs sarunas beigās?
- Pēc kā Jūs varēsiet spriest, ka mūsu saruna ir bijusi veiksmīga, ka mērķis ir sasniegts?
- Kad Jūs gribat, lai tas būtu sasniegts?
- Kas būtu pirmie nepieciešamie soļi vēlamajā virzienā?
- Ko Jūs varat darīt, lai pārāk nepiepūloties sasniegtu starp mērķi?
- Vai formulētais mērķis ir pozitīvi formulēts, reāls, ar paša spēkiem sasniedzams, pietiekami svarīgs, motivējošs, pārbaudāms?
- Vai varētu būt, ka mērķa sasniegšanas laikā varētu ciest kaut kas, kas Jums ir vienlīdz svarīgi (piem., veicot jaunus pienākumus, nevarēs vairs tik daudz laika veltīt ģimenei, brīvajam laikam)?

#### R = realitātes pārbaude (*reality checking*)

Šajā fāzē darbinieks, konkrēti apraksta situāciju, kā viņš to redz un vērtē. Nemēģiniet dzirdēto interpretēt, bet gan labāk pajautājiet vēlreiz, lai būtu pilnībā skaidrs, ko darbinieks domā. Mērķis ir, pirmkārt, lai Jūs kā vadītājs pats saprastu, par ko konkrētajā situācijā ir runa. Otrkārt, lai darbinieks, aprakstot situāciju, to aptvertu un varbūt iepazītu no citas perspektīvas. Iespējamie jautājumi:

- Kā Jūs raksturotu konkrēto situāciju, kā to raksturotu Jūsu kolēģi, ģimene, draugi?
- Kas notiek tagad? Ko Jūs darāt (ko, kur, cik ilgi, kad, kā)?
- Kurš vēl zina, ka Jūs attiecībā uz šo tēmu vēlaties ko mainīt?
- Cik liela ir Jūsu personiskā kontrole par iespējamo rezultātu?
- Kuram vēl ir kontrole par to un cik lielā mērā?
- Ko Jūs līdz šim mērķa sasniegšanas labā esat darījis vai izmēģinājis?
- Kādi bija rezultāti?
- Kas Jūs ir atturējis darīt vēl vairāk?
- Kādi iespējamie iekšējie šķēršļi vai personīgā pretestība kavē Jūs virzīties uz priekšu?
- Kādi resursi Jums uz doto brīdi ir pieejami?

#### O = iespējas (*options*)

Šajā posmā tiek attīstīta jauns idejas un alternatīvas rīcības stratēģijas. Svarīga ir katra doma un ideja, lai arī sākumā tā varbūt var likties nereāla un absurda. Katrai situācijai var būt vairāki risinājumi, un darbinieks ir tas, kurš pieņem lēmumu par viņam atbilstošāko risinājumu. Iespējamie jautājumi:

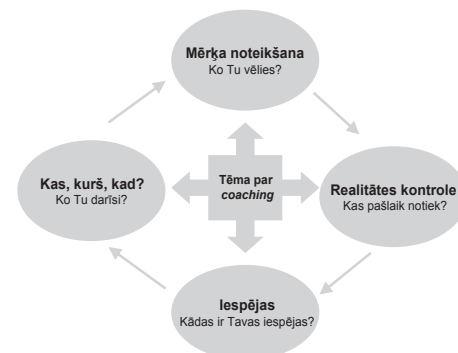
- Kādas iespējas Jūs redzat izvirzītā mērķa sasniegšanā?
- Sastādiet sarakstu ar visām iespējamajām alternatīvām, lieliem un maziem, pilnīgiem un nepilnīgiem risinājumiem?
- Ko Jūs varētu darīt vēl papildus?
- Ko Jūs darītu, ja jums būtu vairāk laika un vairāk naudas? Ja Jūs būtu šefs?
- Ko Jūs darītu, ja Jūs ar jaunu komandu varētu sākt no paša sākuma?
- Vai Jūs vēlaties vēl citus priekšlikumus? (Sarunas vadītājs savus priekšlikumus dod tikai tad, ja darbinieks to vēlas)
- Kas būtu, ja Jūs vēl darītu ...?
- Kāds ir katras iespējas nepieciešamais ieguldījums un atdeve? Kāds labums ir no šīs iespējas?
- Kas ir katras iespējas plūsi un minūsi?
- Kurš risinājums Jums patīk vai šķiet vislabākais?
- Ar kuru risinājumu Jūs būtu visapmierinātākais?

#### W = kas, kurš, kad? (*What, when, who*)

Pārrunu beigās ir nepieciešams vienoties, kas konkrēti ir darāms un līdz kuram laikam. Arī šeit ir svarīgi, lai darbinieks pats izstrādātu savu tālāko rīcības plānu, kā arī kādi soļi ir nepieciešami izvirzītā plāna sasniegšanai. Ieteicams būtu vienošanos apstiprināt rakstiski, lai darbinieks varētu sekot līdzi savam rīcības plānam, kā arī izmantot to kā personisku atskaites punktu paveiktajam. Iespējamie jautājumi:

- Kāda ir Jūsu izvēle?
- Ar jo Jūs sāksiet? Ko konkrēti Jūs darīsiet?
- Kad Jūs to darīsiet?
- Kādā mērā Jūs ar to sasniegsiet izvirzīto mērķi?
- Kādi sarežģījumi varētu rasties realizējot konkrēto izvēli?
- Pēc kādiem kritērijiem Jūs noteiksiet savus panākumus?
- Kad tieši Jūs sāksiet un beigsiet katru konkrēto soli?
- Kad Jūs to darīsiet?
- Vai Jūs to darot sasniegsiet savu mērķi?
- Kas Jūs varētu atturēt realizēt izvirzīto mērķi?
- Kas būtu jādara, lai tas nenotiktu?
- Kam būtu jāzina par Jūsu mērķiem?
- Kāds atbalsts, palīdzība Jums vēl ir nepieciešams un no kā?
- Kā Jūs šo atbalstu varētu saņemt? Kas tam nepieciešams?
- Kā es varētu Jūs atbalstīt?
- Novērtējiet skalā no 0 līdz 10, cik reāli ir, ka tas, ko Jūs esat apņēmi, Jūs reāli arī darīsiet (vērtība 7 līdz 8 ir par maz, lai garantētu iespējamus panākumus)?
- Kas Jums traucē to visu novērtēt uz 10?
- Ko Jūs varētu darīt, lai tuvotos 10?
- Vai Jūs vēlaties runāt vēl par kaut ko citu, vai arī mēs varam mūsu sarunu beigt?

Katrai GROW modeļa fāzei ir nepieciešams veltīt pietiekami daudz laika. Ieteicams ir šīs fāzes sarunu laikā paturēt prātā, lai sarunas noritētu pēc iespējas mērķtiecīgāk.



Att. 3. GROW modelis.



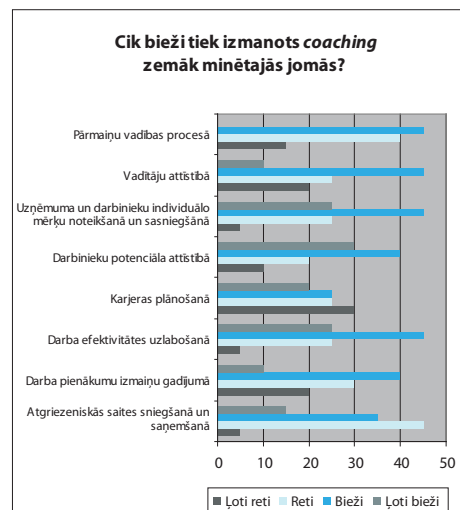
## ■ Aptauja – coaching vadītāja ikdienas darbā

Lai apzinātu, kā Latvijā tiek izmantots un izprasts viens no šobrīd aktuāliem vadītāja instrumentiem – *coaching*, organizācijas attīstības centrs *Spring Valley* izveidoja īpašu aptauju, lai noskaidrotu vadītāju viedokli par *Coaching* izmantošanu vadītāja ikdienas darbā.

### Coaching izmantošana

legūtie rezultāti liecina, ka 70% vadītāji bieži vai ļoti bieži *coaching* izmanto uzņēmuma un darbinieku individuālo mērķu noteikšanā un sasniegšanā un darba efektivitātes uzlabošanā. *Coaching* ir arī viens no instrumentiem vadītāju attīstībā, ko atzīst 55% vadītāju. Dalīts vērtējums par *coaching* izmantošanu ir atgriezeniskās saites sniegšanā un saņemšanā un situācijās, ja nākas sastapties ar darba pienākumu maiņu. Viena daļa vadītāju min, ka reti un otra daļa, ka bieži izmanto *coaching*, lai sniegtu un saņemtu atgriezenisko saiti. Līdz šim vismazāk *coaching* tiek pielietots pārmaiņu vadības procesā un karjeras plānošanā. 55% vadītāju piekrīt tam, ka šādās situācijās *coaching* izvēlas reti vai ļoti reti.

Var secināt, ka vadītāji *coaching* biežāk izmanto mērķu izvirzīšanai un darba efektivitātes paaugstināšanai. Karjeras plānošanā šobrīd *coaching* tiek izmantots retāk. To varētu skaidrot ar to, ka vadītāji varbūt pilnībā to neuztver kā savu, bet gan kā personāla daļas speciālistu pienākumu. Karjeras plānošanas jomā vadītāji sadarbibā ar personāla daļu varētu veidot sistemātisku pieeju savu darbinieku karjeras attīstībā, tādējādi labāk pārzinot savu darbinieku spējas un iespējas. Pozitīvais ieguvums būtu tas, ka darbinieku potenciālu varētu izmatot uzņēmuma iekšienē, piedāvājot vairākas

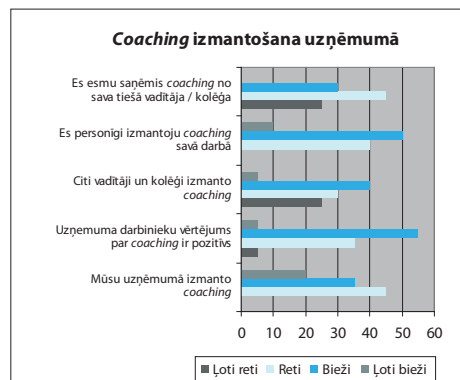


horizontālās karjeras iespējas un samazinot rotāciju.

### Coaching uzņēmumā

Vadītājiem jautājām, cik lielā mērā viņu uzņēmumā izmanto *coaching*. 45% no aptaujātajiem vadītājiem norādīja, ka uzņēmumā *coaching* tiek izmantots reti, 35%, ka bieži un 20% norādīja, ka pie viņiem uzņēmumā *coaching* izmanto ļoti bieži. Vadītāji atzīmē, ka lielākā daļa darbinieku, proti, 60%, vērtējums par *coaching* ir pozitīvs. Kopumā 55% vadītāji min, ka citi vadītāji un kolēģi *coaching* izmanto reti vai arī ļoti reti, kā arī to, ka viņi paši no sava tiešā vadītāja un kolēģa reti kad ir saņēmuši *coaching*. Jautāti, cik daudz viņi paši izmanto *coaching*, 50% atbild, ka bieži un 10% ļoti bieži izmanto *coaching* savā ikdienas darbā. Tie vadītāji, kuri paši ir saņēmuši *coaching* tā ieguvumu raksturo pozitīvi. Daudzi vadītāji norāda, ka šajā procesā paši ir spējuši nonākt pie tāda risinājuma un rezultāta, kas pašam neienāktu prātā un rezultāts ir noturīgāks. Tāpat viņi atzīst, ka pašam jāuzņem atbildība par pieņemtajiem lēmumiem, tomēr tas dod sajūtu, ka tev uzticas, ir gandarījums par paveikto, nostiprinās ticība saviem spēkiem un ceļas pašapziņa, rodas iedvesma un motivācija. *Coaching* rezultātā vadītāji kļūst patstāvīgāki arī citu jautājumu risināšanā, kas kopumā ietekmē uzņēmuma izaugsmi un kompetenču pilnveidošanos.

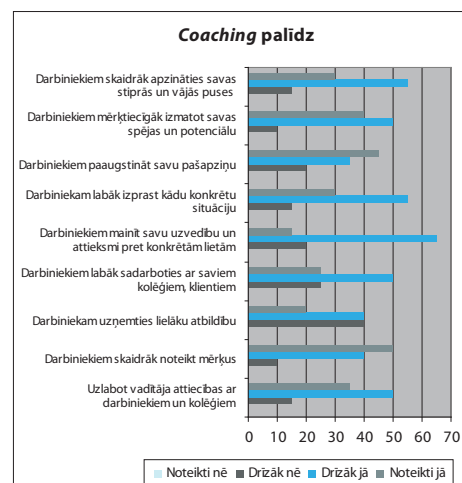
Tendence ir, ka uzņēmumos, kur tiek izmantots *coaching*, attieksme gan no vadītāju, gan darbinieku puses ir pozitīva. Papildus varētu domāt par to, kā *coaching* "iedzīvināt", lai to izmantotu arvien vairāk. Tie vadītāji, kuriem pašiem ir bijusi iespēja saņemt *coaching* no sava tiešā vadītāja, min vairākus pozitīvos aspektus, kas ietekmē darbinieku attīstību un uzņēmuma izaugsmi.



### Coaching palīdz

Ja vadītāji izmanto *coaching* savā ikdienas darbā, ieguvēji ir arī darbinieki. Jautājot vadītājiem, cik lielā mērā un kā *coaching* palīdz darbiniekiem, 90% vadītāju norāda, ka *coaching* darbiniekus visvairāk atbalsta

nosakot mērķus un mērķtiecīgāk izmantojot savas spējas un potenciālu. Kopumā 85% no aptaujātajiem piekrīt tam, ka *coaching* palīdz darbiniekiem skaidrāk apzināties savas stiprās un vājās puses un labāk izprast kādu situāciju. Līdzīgi kā vadītājiem, arī darbiniekiem pēc vadītāju domām, *coaching* rezultātā paaugstinās pašapziņu. Iegūtie aptaujas rezultāti rāda, ka *coaching* līdz šim vēl nav pilnībā attaisnojis to, ka palīdzētu darbiniekiem vairāk uzņemties atbildību. Tomēr kopumā 85% vadītāju norāda to, ka *coaching* izmantošana viņiem palīdz uzlabot savas attiecības ar darbiniekiem un kolēģiem.



### Kas vēl nepieciešams?

Vadītājiem arī jautājām, kas viņiem būtu nepieciešams, lai *coaching* efektīvi izmantotu ikdienas darbā. Kā vienu no galvenajiem faktoriem, ko vadītāji min, lai kvalitatīvi sagatavotu *coaching* sarunu, ir laiks. Pietiekams laiks nepieciešams arī pašai sarunai, lai tā būtu pilnvērtīga un dotu vēlamu rezultātu. Vadītāji arī apgalvo, ka *coaching* nozīme ir tad, ja darbinieks savam vadītājam uzticas. Tam ir vajadzīgs laiks un darbinieka "stāžs" kopā ar vadītāju, lai sarunas laikā nav jādodomā, vai tas ko saku, ir pareizi. Darbinieku uzticēšanās ir svarīga, lai viņi vadītāju var pieņemt kā *coach*. Vadītāji norāda, ka viņiem ļoti būtisks ir viņu tiešo vadītāju atbalsts un tas, ka tiešie vadītāji izmanto *coaching* viņu attīstībai. Vēl kā viens aspekts tiek minēta tālākizglītība. Aptaujātie vadītāji min, ka mācības, kur būtu iespējams apgūt papildus *coaching* instrumentus un metodes, dotu vēl lielāku drošību un pārliecību tā izmantošanai ikdienas darbā. Nozīmīgs ir fakts, ka būtu vēlams vēl daudz vairāk informēt savus darbiniekus, kolēģus un komandu par to, kas ir *coaching*, kā tas darbojas un kāpēc to izmantojam. Kopumā 95% aptaujāto vadītāju atzīst, ka *coaching* ir nozīmīgs darbinieku attīstības instruments, kas vadītājam palīdz ikdienas darbā.