

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS, PSIHOLOĢIJAS UN MĀKSLAS FAKULTĀTE
PSIHOLOĢIJAS NODAĻA

**KOUČINGA IETEKME UZ DARBA
PAŠEFEKTIVITĀTI**

BAKALaura DARBS

Autors: **Līga Lapīna**

Studenta apliecības Nr.: 1109563

Darba vadītājs: profesore Dr. psych. Inese Muzikante

RĪGA 2013

SATURS

IEVADS	1
KOUČINGS UN KOUČINGA PSIHOLOĢIJA	3
Koučinga vēsture un attīstība	6
Koučinga psiholoģija un pozitīvā psiholoģija.....	7
Koučinga virzieni	9
Humānistiskā koučinga pieeja	10
Biheivorālā koučinga pieeja.....	11
Kognitīvā koučinga pieeja.....	12
Kognitīvi biheivoriālā koučinga pieeja	13
Psihoanalītiskā koučinga pieeja	14
Koučinga pieeju izmantojums dažādos koučinga kontekstos	14
Koučinga efektivitātes mērījumi	15
PAŠEFEKTIVITĀTE	19
KOUČINGA UN DARBA PAŠEFEKTIVITĀTES SAISTĪBA	22
PĒTĪJUMA METODE.....	25
Pētījuma dalībnieki.....	25
Instrumentārijs.....	25
Procedūra.....	27
PATEICĪBAS.....	34
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS	35
1.PIELIKUMS: DARBA PAŠEFEKTIVITĀTES ANKETA	41
2.PIELIKUMS: KOUČA PAŠVĒRTĒJUMA ANKETA	42

ANOTĀCIJA

Pētījuma „Koučinga ietekme uz darba pašefektivitāti” mērķis bija noskaidrot, vai koučings veicina darba pašefektivitāti. Starpp grupu pētījumā ar eksperimentālo un kontrolgrupu, diviem darba pašefektivitātes mērījumiem un koučinga ietekmi piedalījās 46 vidējā līmeņa vadītāji un speciālisti, katrā 23 dalībnieki. Abas grupas tika pielīdzinātas pēc dzimuma, izglītības, darba stāža un vecuma. Darba pašefektivitātes mērījumi tika veikti, izmantojot Darba pašefektivitātes anketu. Savukārt koučingu veica ICF Latvia sertificētie kouči, balstoties uz kognitīvi-biheiviorālo koučinga pieeju un GROW modeli. Pētījuma rezultāti apstiprina, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp abu grupu otro darba pašefektivitātes mērījumu, taču mazās izlases un pētījuma dizaina dēļ nevar apgalvot, ka izmaiņas radījis tieši koučings. Tomēr tendenču līmenī var domāt, ka koučings atstāj pozitīvu iespaidu uz darba pašefektivitāti, ko apstiprina iepriekš veikts pētījums ar līdzīgu dizainu (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

Atslēgas vārdi: koučings, koučinga efektivitāte, darba pašefektivitāte

ABSTRACT

The aim of the study "Coaching influence on work self-efficacy" was to find out whether coaching promote work self-efficacy. In the study with an intergroup design, an experimental and a control group, two work self-efficacy measurements, and coaching influence, participated 46 middle-level managers and specialists, 23 participants in each group. Both groups were compared by gender, education, work experience and age. Work self-efficacy measurements were carried out by Work Self-Efficacy Scale. Coaching was performed by ICF Latvia certified coaches, based on cognitive-behavioral coaching approach and the GROW model. The research results confirm the existence of statistically significant differences between second work self-efficacy measurements of the two groups, but due to the small sample size and the study design it cannot be argued that the changes are caused by coaching. However, there is a tendency of coaching to have a positive impact on work self-efficacy that can be confirmed by a previous study with a similar design (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

Keywords: coaching, coaching effectiveness, work self-efficacy

IEVADS

Apzinoties, ka psiholoģija tradicionāli ir bijusi vērsta uz psiholoģisko disfunkciju novēršanu, nevis psiholoģiski veselu indivīdu labklājības uzlabošanu, nosprausto mērķu sasniegšanu un pieredzes bagātināšanu (Palmer & Whybrow, 2008), koučings, pārstāvot pozitīvās psiholoģijas aspektus, spēj atraisīt indivīda potenciālu, uzlabot profesionālo sniegumu un pilnveidot kompetences (Whitemore, 2013), bet vai tas spēj uzlabot darba pašefektivitāti?

Pēc Džona Vitmora (John Whitemore) vārdiem, koučings atraisa indivīda potenciālu, lai palielinātu tā sniegumu, palīdzot mācīties, nevis mācot (Whitemore, 2013). Tā uzdevums ir virzība uz mērķi. Izmantojot koučingu, cilvēki sasniedz savus mērķus daudz efektīvāk un ātrāk, un spēj izvērtēt, vai viņu izvēlētais attīstības virziens tiešām ir tas, ko viņi vēlas, svarīgs un nozīmīgs. Pateicoties profesionālam kouča atbalstam, indivīds pats patstāvīgi formulē mērķus, izstrādā dažādas stratēģijas to sasniegšanai un realizē visveiksmīgāko no tām. Atšķirībā no psihoterapijas, kura ir balstīta uz iepriekšējo pieredzi, koučings ir ārkārtīgi orientēts uz nākotni. Koučings ļauj, strādājot ar savu tagadni, no cita skatu punkta paskatīties uz dzīvi, apzināties savas patiesās vērtības, iemācīties atrast un pieņemt lēmumus.

Uzņēmējdarbības vidē koučings tiek uzskatīts par veidu, kā attīstīt darbiniekus, veicināt efektīvāku sniegumu un sasniegt potenciālu (Zeus & Skiffington, 2006). Koučings ir kouča un klienta sadarbība, kurā tiek pielietotas psiholoģiskās prasmes un metodes, ar mērķi palīdzēt kļūt efektīvākam un produktīvākam. Koučinga metodes tradicionāli tiek pielietotas šī brīža aktuālām ar darbu vai profesionālo attīstību saistītām situācijām (ne vispārīgām personīgām problēmām vai psihopatoloģijai) veidā, kas klientam sniedz iespēju tās iekļaut savā patstāvīgā vadības vai līderības repertuārā (Peltier, 2010).

Lai gan koučingam ir daudz kā kopīga ar pozitīvās psiholoģijas pamatprincipiem, koučinga procesā tiek pielietotas ļoti dažādas psiholoģiskās pieejas, tai skaitā biheiviorālā, kognitīvā un psihoanalītiskā. Dažādo pieeju koučingu metodes atšķiras, taču, klientam un konkrētai situācijai piemērotas, sniedz gaidīto rezultātu.

Savukārt, pašefektivitāte ir viens no sociāli kognitīvās teorijas jēdzieniem, kas tiek definēts kā indivīda pārliecība darboties nepieciešamajā līmenī, lai varētu sasniegt vēlamus rezultātus (Bandura, 1986 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Lai gan pašefektivitāte netiek iedalīta apakšjēdzienos, tomēr pētījumos bieži vien tiek pētīta vai nu vispārējā pašefektivitāte, vai specifiska pašefektivitātes sfēra kā, piemēram, akadēmiskā, sociālā, emocionālā u.c. pašefektivitāte. Šajā bakalaura darba pētījumā tiks apskatīta pašefektivitāte organizācijas

kontekstā jeb darba pašefektivitāte, kas tiek definēta kā pārlicība par savu spēju veikt ar darbu saistītus uzdevumus vai rīkoties veiksmīgāk ar darbu saistītās situācijās.

Šī bakalaura darba mērķis ir rast priekšstatu par koučinga efektivitāti un tā spēju ietekmēt darba pašefektivitāti, tādejādi kā pētījuma mainīgos lielumus definējot darba pašefektivitāti un koučingu. Rezultātā tika veidots starpgrupu pētījums ar eksperimentālo grupu un kontrol grupu, kurā kopā piedalījās 46 vidējā līmeņa vadītāji un speciālisti (56,5% sievietes un 43,5% ar lielāko dalībnieku skaitu vecumā no 31 – 40 gadiem). Katrā grupā bija 23 dalībnieki. Abas grupas tika pielīdzinātas pēc sekojošiem demogrāfiskiem rādītājiem: dzimuma, izglītības, darba stāža un vecuma.

Pētījumā tika iekļauti divi darba pašefektivitātes mērījumi, izmantojot Darba pašefektivitātes anketu (Occupational Self-efficacy Scale, Birgit Schyns, Gernot von Collani, 2002), ko uz latviešu valodu 2004.gadā adaptējis Ancis Cucurs (Cucurs, 2004). Savukārt koučingu veica ICF Latvia sertificētie kouči, balstoties uz kognitīvi-biheiviorālo koučinga pieeju (Grant, 2003) un GROW modeli (Whitmore, 2013.).

Apkopojot pētījuma rezultātus, mērķis bija noskaidrot, vai pirmajā darba pašefektivitātes mērījumā pastāv statistiski nozīmīga atšķirība starp eksperimentālo grupu un kontrolgrupu. Šie rezultāti ļaus izsecināt, vai, uzsākot dalību pētījumā, darba pašefektivitātes rādītāji abām grupām ir vienādi. Tāpat mērķis ir noskaidrot, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp katras grupas (eksperimentālās un kontrol grupas) pirmo un otro mērījumu, tādā veidā secinot, vai ir notikušas izmaiņas darba pašefektivitātē. Un, visbeidzot, svarīgi ir rast atbildi uz jautājumu, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrol grupas otro darba pašefektivitātes mērījumu, kas varētu ļaut izdarīt secinājumus par koučinga iespaidu un darba pašefektivitāti.

Lai rastu priekšstatu par pētījuma mainīgiem lielumiem, koučingu un darba pašefektivitāti, tika veikts zinātniskās literatūras apkopojums, izskatot un darbā izmantojot ap 75 zinātniskās publikācijas. Tādejādi, turpmāk darbā tiks sniegts zinātniskās literatūras kopsavilkums par koučingu un koučinga psiholoģiju, tā izcelsmi, attīstību un saistību ar pozitīvo psiholoģiju, kā arī dažādām koučinga pieejām un efektivitātes mērījumiem, darba pašefektivitāti un tās saistību ar koučingu. Tāpat tiks sniegts pētījuma apraksts, tai skaitā, pētījuma metodes (dalībnieku, instrumentārija un procedūras) apraksts, kā arī sniegts pētījuma rezultātu izklāsts, diskusija un secinājumi.

KOUČINGS UN KOUČINGA PSIHOLOĢIJA

Zinātniskajā literatūrā atrodami vairāki koučinga psiholoģijas apraksti un definīcijas, taču visbiežāk tiek lietotas divas: Austrālijas psiholoģijas biedrības Koučinga psiholoģijas interešu grupas (Australian Psychological Society The Interest Group in Coaching Psychology; APS IGCP) un Antonija Granta un Stefana Palmera (Anthony Grant & Stephan Palmer, 2002) adaptētā Britu psiholoģijas biedrības Koučinga psiholoģijas grupas (The British Psychological Society Special Group in Coaching Psychology; BPS SGCP) definīcijas. Austrālijas psiholoģijas biedrības Koučinga psiholoģijas interešu grupa koučinga psiholoģiju raksturo kā „pozitīvās psiholoģijas pielietojumu, kas pamatojas un attīsta nostiprinātās psiholoģiskās pieejas, un var tikt uztverta kā biheiviorālās zinātnes sistemātisks pielietojums, lai veicinātu dzīves pieredzi, darba sniegumu un labklājību indivīdiem, grupām un organizācijām, kam nav klīniski nozīmīgas garīgās veselības problēmas vai patoloģisks stresa līmenis” (Australian Psychological Society, 2007 kā minēts Palmer & Whybrow, 2008). Granta un Palmera skatījumā koučinga psiholoģija ir domāta, lai uzlabotu labklājību un sniegumu personīgajā dzīvē un darbā, pamatojoties uz koučinga modeļiem, kas balstīti pieaugušo izglītības vai psiholoģijas pieejās (Palmer & Whybrow, 2008).

S.Palmers un A.Vaibrova kā galveno atšķirību starp koučinga un koučinga psiholoģijas definīcijām min psiholoģisko teoriju pielietojumu koučinga psiholoģijas definīcijā (Palmer & Whybrow, 2008). Tiek uzskatīts, ka koučinga psiholoģija veicina izaugsmi un attīstību, pielietojot zinātniskos pētījumos balstītas metodes (Whybrow, 2008), vai Granta skatījumā, tiek meklēti efektīvi veidi, kā sasniegt mērķus personīgā un profesionālā dzīvē (Grant, 2007 kā minēts Whybrow, 2008).

Vārds „koučs” tika lietots jau 16.gadsimtā, lai raksturotu konkrēta veida ratus, kuros ļaudis tika pārvadāti uz to izvēlētām vietām, un daudzējādā ziņā šī doma par došanos uz vēlamo galamērķi arī izsaka koučinga būtību (Gray, 2006). Eiropā labi atpazīstama kouča un Koučinga skolas (The School of Coaching) dibinātāja ar vairāk nekā 20 gadu pieredzi koučingā, Mailsa Daunija (Myles Downey) skatījumā koučings ir indivīda snieguma, mācīšanās un attīstības veicināšanas māksla (Downey, 2003; Gray, 2006; Palmer & Whybrow, 2008), turpretī starptautiski atzītais koučs Džons Vitemors (Sir John Whitmore), kas tiek dēvēts arī par darba vietas koučinga „krusttēvu” un uzsācēju, uzsver indivīda potenciāla un snieguma optimizēšanu (Gray, 2006). Abu autoru definīcijas (kas zinātniskā literatūrā tiek izmantotas vienlīdz bieži) acīmredzami uzsver indivīda mācīšanās un attīstības veicināšanu (Palmer & Whybrow, 2008). Turklāt pastāv vēl nedaudz plašāka koučinga definīcija – koučings ir augstākā un vidējā līmeņa vadītāju profesionālās izaugsmes veidu,

kas attīsta biznesa, funkcionālās jeb profesionālās un personīgās prasmes (Carter, 2001 kā minēts Gray, 2006).

Tā kā šī bakalaura darba pētījums tiek veikts sadarbībā ar Starptautisko kouču federāciju Latvijā (The International Coach Federation; ICF Latvia), ir būtiski atzīmēt, ka tā koučingu definē kā pārdomu izraisošu un radošu sadarbības procesu, kas iedrošina (iedvesmo) klientus atrisināt savu personīgo un profesionālo potenciālu. Koučings ir interaktīvs process, kas palīdz indivīdiem un organizācijām uzlabot sniegumu un sasniegt izcilus rezultātus. Koučinga rezultātā klienti nosprauž sev labākus mērķus, rīkojas aktīvāk, pieņem labākus lēmumus un daudz vairāk izmanto savas stiprās puses (<http://www.icf.lv/>, <http://www.coachfederation.org/clients/>).

Zinātniskajā literatūrā koučinga definīcijas atšķiras (Palmer & Whybrow, 2005 kā minēts Grant, 2006) un ir bijušas par iemeslu lielām debatēm (e.g. Mace, 1950; Kilburg, 1996; D'Abate et al, 2003 kā minēts Grant, 2012). Taču to centrā ir pieņēmums par nozīmīgu garīgās veselības problēmu neesamību (Bluckert, 2005), pieņēmums, ka klientam ir nepieciešamie iekšējie resursi (Berg & Szabo, 2005), vēlēšanās un gatavība iesaistīties risinājumu meklēšanā (Hudson, 1999) un, ka koučings ir uz rezultātu orientēta aktivitāte, kas meklē veidus, kā veicināt pašattīstību caur kopīgu mērķu uzstādīšanu, risinājumu apzināšanu un darbības plāna izstrādi (Greene & Grant, 2003 kā minēts Palmer & Whybrow, 2008). D.Stobere un A.Grants (Stober & A.Grant) šim sarakstam vēl pievieno uz sadarbību vērstas, vienlīdzīgas (ne autoritatīvas) attiecības starp kouču un klientu un kouča kā eksperta klienta darbības jomā nesvarīgumu (Stober & Grant, 2006). Koučings nesniedz eksperta zināšanas un nedod padomu, bet gan uzdod jautājumus, lai palīdzētu klientam virzīties uz izvēlēto mērķi vai risinājumu. Tā pamatā ir efektīvi pieaugušo apmācības pamatprincipi: atziņa, ka pieaugušie ir autonomi, tiem ir dzīves pieredze un zināšanas, no kurām tie spēj izvairīties vispārīgākus, tiem piemīt gatavība mācīties un reflektēt, un vēlas, lai pret tiem izturas ar cieņu (Dailey, 1984 kā minēts Stober & Grant, 2006).

D.E.Greja (D.E. Gray, 2006) novērojumi atklāj, ka koučings bieži tiek jaukts ar mentoringu un psiholoģisko konsultēšanu vai terapiju, mazāk gan ar konsultēšanu. Mentoringā, kas parasti notiek organizācijas iekšienē, kāds pieredzējušāks, bieži vien vadošais vadītājs savā specialitātē sniedz atbalstu ar savu paraugu mazāk pieredzējušam kolēģim (Megginson & Clutterbuck, 1995 kā minēts Gray, 2006). Lai gan mentorings ir ilgtermiņa (vai pat beztermiņa) attiecības ar mērķi attīstīt darbinieka karjeru un paaugstināt tā profesionālo atdevi, mentori izmanto tikai savu pieredzi un nebūt nav apmācīti sniegt zināšanas (Palmer, 2003 kā minēts Gray, 2006). Konsultēšanā konsultants izzina klienta situāciju un nāk klajā ar dažādām stratēģijām tās risināšanai. Savukārt koučingā tieši klienti

veido un apņemas realizēt pašu izstrādātās stratēģijas, fokusējoties tikai un vienīgi uz nākotnes notikumiem. Nodibināt mieru ar pagātņi, apzināt problēmsituācijas un tās iekšēji atrisināt palīdz psiholoģiskā konsultēšana vai terapija, kuras mērķis ir dziedinošs – palīdzēt indivīdam kļūt „veselam” un no jauna atklāt savu vietu ģimenē, sabiedrībā vai darba vietā (Gray, 2006). P.Rosiniski (P.Rosiniski) atšķirību starp mentoringu un koučingu skaidro, sakot, ka kouči rīkojas kā veicinātāji, palīdzot klientiem patstāvīgi atrast sev piemērotāko risinājumu, taču mentori sniedz padomu un eksperta rekomendācijas, runājot par savu personīgo pieredzi, pieņemot, ka šī informācija ir klientam aktuāla (Rosiniski, 2004 kā minēts Garvey, Stokes & Megginson, 2009).

Ņemot vērā, ka koučings kā kouča un klienta sadarbība atraisa personīgo un profesionālo potenciālu un palīdz uzlabot sniegumu un sasniegt izcilus rezultātus (ICF, www.icf.lv), koučings tiek pielietots dažādās dzīves sfērās un situācijās. Grants izdala trīs koučinga veidus: biznesa koučings, darba vietas koučings un personīgais koučings, saukts arī par dzīves koučingu. Biznesa koučinga mērķis ir palīdzēt klientam pilnveidot profesionālās kompetences, izvirzīt un sasniegt profesionālās attīstības mērķus un uzlabot profesionālo sniegumu. Darbvietas koučingu visbiežāk veic darbinieka tiešais vadītājs vai personāldaļas vadītājs ar mērķi attīstīt organizācijā nepieciešamās profesionālās prasmes, piemēram, pārdošanas prasmes, vai rast risinājumu sarežģītai situācijai. Personīgais koučings galvenokārt ietver personīgas dabas jautājumus par profesionālās un privātās dzīves balansu, finanšu plānošanu un karjeras attīstību (Grant, 2005 kā minēts Gray & Goregaokar, 2010).

Darba vietas koučingu lielākajā daļā gadījumu nodrošina darbinieka tiešais vadītājs vai personāldaļas vadītājs, un tie tiek dēvēti par organizācijas iekšējiem koučiem. Tiek norādīts, ka viena no iekšējā kouča priekšrocībām ir tā organizācijas iekšējās kultūras un politikas izpratne (Frisch, 2001 kā minēts Gray & Goregaokar, 2010). Taču daudzi iekšējie kouči, it īpaši tiešie vadītāji, bieži saņem salīdzinoši ierobežotu koučinga apmācību, iegūstot tikai koučinga pamatprasmes. Atšķirībā no iekšējiem koučiem ārējie kouči lielākajā daļā gadījumu ir izgājuši sertificētu koučinga apmācību un ieguvuši kouča kvalifikāciju, kā arī spēj ievērot lielāku konfidencialitāti (Hall et al., 1999 kā minēts Gray & Goregaokar, 2010).

Šī bakalaura darba pētījums tiks veikts sadarbībā ar Starptautisko kouču federācijas biedriem, kuri veiks plānotās koučinga sesijas kā ārējie kouči, kā arī savā darbībā balstīsies uz pieņēmumu, ka koučings ir pārdomu izraisošs un radošs sadarbības process, kas iedrošina atraisīt personīgo un profesionālo potenciālu (www.icf.lv).

Koučinga vēsture un attīstība

Mēģinājumi pielietot psiholoģijas metodes sporta koučingā iesākās jau 20.gs. 20.gados, kad Kolemans Grifits (Coleman Griffith), akadēmisks psihologs no Ilionisas Universitātes, pievienojās Čikāgas beisbola klubam, lai uzlabotu treniņa procesu un rezultātus (Green, 2003). Savu pirmo rakstu par psiholoģiju un koučingu sporta treniņiem viņš uzrakstīja 1926.gadā ar nosaukumu Koučinga psiholoģija: Koučinga metožu izpēte no psiholoģijas skatu punkta (The Psychology of Coaching Methods from the Point of Psychology). Agrīnās atsauces uz koučinga psiholoģiju gandrīz pilnībā pievērsās sportam un sportošanai, lai gan kopš piecdesmitajiem gadiem daži klīniskie psihologi (kā piem., Albert Ellis) ir uzskatījuši, ka viņu darbs iekļauj koučingu kā veselu indivīdu labklājības un snieguma veicināšanu. Taču termins “koučinga psiholoģija” tika reti lietots šādā kontekstā, un tas vairāk tika attiecināms uz konsultācijām vai padomdošanu (Grant, Cavanagh, 2007). Lai gan pēc Grifita grāmatas tika publicētas pārsteidzoši maz zinātnisku grāmatu/rakstu, 20.gs. 90.gados masveidā sāka piedāvāt grāmatas par veiksmīgu koučingu un tā pielietojumu biznesa pasaulē, jo slaveni kouči/treneri un atlēti centās iegrāmatot savas labākās idejas un motivējošākas tehnikas, kas bija to sasniegumu atslēga (Peltier, 2010).

Lai gan ir pieņemts, ka mūsdienu koučinga psiholoģijas pamati ir meklējami humānisma kustībā sešdesmitajos gados (Palmer & Whybrow, 2008), V. Viljams (Williams, 2012) skaidro, kā psiholoģijas vēsturē ievērojamas personas un to izveidotās teorijas ir ietekmējušas koučinga psiholoģijas attīstību. Tā, piemēram, Zigmunda Freida darba rezultātā (neapzinātais, transference, kountertransference, aizsardzības mehānismi un pretestība) mūsdienu kouči bieži runā par neapzināto un mudina klientus izzināt savas patiesās domas, vēlēšanās un motivāciju. Karla Gustava Junga teorija atklāj indivīda individualizācijas procesu, kad tas kļūst pilnīgs un apjauš savu unikālo mērķi un dzīves ceļu. K.G. Jungs un Alfrēds Adlers ticēja, ka cilvēkiem ir iekšēja vēlēšanās izveidot vēlamu nākotni (nākotni, pēc kuras tie ilgojas), kas pilnībā sasaucas ar koučinga būtību. Fricim Perlam (Fritz Perl), geštalterapijas dibinātājam, bija liela ietekme humānistiskās psiholoģijas attīstībā, un Karls Rodžers attīstīja uz indivīdu orientēto pieeju un ierosināja, ka klienti savas atbildes var rast sevī pašā. Tiek uzskatīts, ka Karla Rodžersa atziņa par to, ka klients ir kā partneris vēlamā rezultāta sasniegšanā, ir lielā mērā ietekmējis koučinga attīstību. Turklāt Abrahama Maslova teorija par pašrealizēšanos tiek pielietota gan pozitīvā psiholoģijā, gan koučinga psiholoģijā. Jāpiemin arī Virdžīnijas Satiras (Virginia Satir) sistemātiskais skatījums uz attiecībām, kas ir tikpat efektīvs organizācijas kontekstā, cik tās ir ģimenes kontekstā, mūsdienās tiek izmantots kā viena no koučinga pieejām. Viktors Frankls (Frankl) psiholoģiju iepazīstināja ar domu, ka

tas, kam mēs veltām visvairāk enerģiju, materializējas. Un ne velti mūsdienās kouči izmanto šos pašus principus, lai palīdzētu klientiem koncentrēties uz to rezultātu, ko tie vēlas sasniegt. Milтона Ēriksona (Milton Erickson) darba rezultātā kouči ir iemācījušies koncentrēties uz iespējām un meklēt neparastus veidus un tehnikas izmaiņu radīšanā, tai skaitā vizualizāciju. Turklāt Martina Seligmāna (Martin Seligman) pozitīvās psiholoģijas pētījumu rezultātā koučings var tikt uzskatīts par pozitīvās psiholoģijas praktisko pielietojumu (Williams, 2012).

Stobere un Grants apgalvo, ka katram teorētiskajam pamatojumam ir nozīme koučinga procesā un kouča kā jaunas profesijas izveidē. Tie lieku reizi atgādina, ka mūsdienu koučinga metodoloģiju ir ietekmējuši ne tikai augstākminētie psiholoģijas virzieni, bet arī attīstījuši kouči no ļoti dažādām disciplīnām, kā rezultātā koučings ir kļuvis par starpdisciplināru, indivīda personīgās un profesionālās izaugsmes veicinošu metodi. Atšķirīgās kouču profesionālās kvalifikācijas var ietvert biheiviorālās un sociālās zinātnes, organizāciju pārmaiņu un attīstību, psiholanalītisko terapiju, kognitīvo un biheiviorālo psiholoģiju, pieaugušo izglītību, un ne mazāk vērā ņemamās uzņēmējdarbības un ekonomikas zinātnes (Stober & Grant, 2006).

Koučinga psiholoģija un pozitīvā psiholoģija

Pretēji tradicionālajai psiholoģijai, kas gadiem ilgi veiksmīgi izstrādājusi klīniski pierādītas un empīriski pamatotas metodes, lai palīdzētu slimiem cilvēkiem kļūt veselākiem jeb salabotu tajos to, kas nav pareizs, pozitīvās psiholoģijas misija ir attīstīt ar zinātniskiem pierādījumiem pamatotus veidus, kā uzlabot cilvēku dzīves. Pozitīvās psiholoģijas, tieši tāpat kā koučinga būtība ir psihologa/kouča izvēle koncentrēties uz klienta stiprajām pusēm, vīziju un sapņiem, nevis patoloģiju un psiholoģiskām problēmām, tādējādi kouči savu uzmanību vērš uz to, kas uzmundrina (dod enerģiju) un motivē (virzīties uz priekšu) nevis izraisa ciešanas (Kauffman, 2006).

Koučinga psiholoģijai un pozitīvajai psiholoģijai ir kopīgs mērķis paaugstināt indivīda labklājību un sniegumu. Turklāt Alekss Linlejs un Sūzana Haringtona (Alex Linley & Susan Harrington) apgalvo, ka koučinga psiholoģija nodrošina pozitīvās psiholoģijas praktisku pielietojumu (Alex Linley & Susan Harrington, 2005 kā minēts Palmer & Whybrow, 2008). Gan pozitīvajai psiholoģijai, gan arī koučinga psiholoģijai ir kopīga interese ar daļu no humānistiskās psiholoģijas un tās uzsvāru uz *pilnvērtīgi funkcionējošu personību* (Rogers, 1961 kā minēts Palmer & Whybrow, 2008), kā arī pašrealizāciju un vesela, pilnvērtīgi funkcionējoša indivīda izpēti (Maslovs, 1968 kā minēts Palmer & Whybrow, 2008).

Koučinga psiholoģijai arvien vairāk attīstoties, tā tiek uztverta un saprasta no pozitīvās psiholoģijas skata punkta (Kauffman & Scoular, 2004; Linley, 2004 kā minēts Linley & Harrington, 2005). Linleja un Harringtons lieliski izskaidro abu, koučinga un pozitīvās psiholoģijas, līdzības. Pirmkārt, gan pozitīvā psiholoģija, gan koučinga psiholoģija ir nepārprotami saistītas ar indivīda snieguma un labklājības uzlabošanu. Lai gan pastāv uzskats, ka šī definīcija attiecas uz visu psiholoģiju (kā zinātņi), tradicionāli psihologu vidū pastāv uzskats, ka to darbs ir paveikts, kad klients ir atbrīvojies no psiholoģiskām problēmām un grūtībām. Pozitīvās psiholoģijas un koučinga psiholoģijas psihologiem tas ir tikai pieturpunkts. Psiholoģijai ir daudz vairāk ko piedāvāt cilvēkiem, lai tie sasniegtu augstāka līmeņa sniegumu un labklājību, taču tā sevi prezentē kā psihopataloģisko traucējumu atvieglojumu. Pozitīvā psiholoģija un koučinga psiholoģija atzīst augstākminēto faktu un tiecas veicināt optimālu indivīda funkcionēšanu, sākot no traucējumiem un veselības diskomforta līdz personīgam papildījumam (Linley & Joseph, 2004).

Otrkārt, koncentrējoties uz pozitīvo indivīda dabā, nevis tikai uz tā trūkumiem un vājībām, pozitīvā psiholoģija un koučinga psiholoģija netieši izaicina psihologus apšaubīt pamata pieņēmumus par cilvēka dabu (Linley & Joseph, 2004). Īsumā, ir trīs iespējamie pieņēmumi: (1) mēs uzskatām, ka cilvēki pēc dabas ir destruktīvi, un tādējādi tie ir jākontrolē vai (2) mēs uzskatām, ka cilvēkiem ir tieksme gan uz labo, gan ļauno, un tādējādi mums ir jāsamazina ļaunumu un jāveicina labo, vai (3) mēs ticam, ka cilvēki ir sociāli konstruktīva virziena spēku motivēti, un tāpēc mums ir nepieciešams nodrošināt pareizos vides apstākļus, lai tie varētu attīstīties. Tiek apgalvots, ka pozitīvā psiholoģija ir netieši pieņēmusi šo trešo būtisko pieņēmumu par cilvēka dabu. Rodot atbildes uz minētajiem jautājumiem, kouči var gūt plašāku ieskatu par to, kā šie pieņēmumi ietekmē viņu praksi (Joseph & Linley, 2004).

Treškārt, pozitīvā psiholoģija ir izraisījusi interesi par indivīda stipro pušu psiholoģiju, un tā nodrošina būtisku potenciālu attīstībai un atbalstu koučinga psihologiem. Tradicionāli, psiholoģiskā izpēte cilvēka stiprajām pusēm ir bijusi fragmentāra un neviendabīga. Psihologi ir izpētījuši indivīda stiprās puses (piem. radošums, cerība, optimisms, pateicība), bet nav izstrādājuši klasifikācijas sistēmu vai taksonomiju, nodrošinot pamatojumu psiholoģisko stipro pušu izpratnei kopumā (Joseph & Linley, 2004).

Kopumā, tiek apgalvots, ka pozitīvā psiholoģija un koučinga psiholoģija ir dabiski partneri lietišķajā psiholoģijā. Abas iesaistās, lai atvieglotu un veicinātu optimālu cilvēka funkcionēšanu un abas izaicina tradicionālos pamatpieņēmumus par cilvēka dabu.

Lai gan koučinga psiholoģijai un pozitīvajai psiholoģijai ir daudz kā kopīga, koučinga psiholoģija ir vēl tās sākuma attīstības posmā un Martina Seligman vārdiem sakot, tā ir *zinātne, kas meklē „mugurkaulu”, patiesībā divus: zinātnisko, pierādījumiem pamatoto*

„mugurkaulu” un teorētisko „mugurkaulu”. Tieši pozitīvā psiholoģija var koučinga psiholoģijai sniegt tik ļoti nepieciešamo teorētisko un zinātnisko pamatojumu, kā arī profesionālu apmācību (Seligman, 2007).

Lai gan Kerola Kaufmane (Carol Kauffman) kā vienu no lielākajiem kouču izaicinājumiem min konkrētu teorētisku, zinātnisku vai empīrisku skaidrojumu par koučinga efektivitāti sniegšanu, pozitīvās psiholoģijas pētījumi norāda, ka koučings ir efektīva un pamatota pieeja. Kaufmane arī uzsver savu ticību tam, ka pozitīvās psiholoģijas teorijas un pētījumi nodrošinās koučinga zinātnisko pamatojumu. Ja 20.gadsimtā tika izstrādātas dažnedažādas metodes, lai mērītu indivīda patoloģijas, 21.gadsimtā tiek attīstītas līdzvērtīgas metodes indivīda stipro pušu un tikumu izpētei, piemēram, psihometrikas metodes cerības, optimisma un garīguma mērīšanai. Kristofers Petersons un Martins Seligmans (Christopher Peterson & Martin Seligman) un citi ir izstrādājuši standartizētus, uzticamus un pārbaudītus labklājības, stipro pušu, laimes izpratnes, dzīves apmierinātības u.c. mērījumus. Kā rezultātā mēs varam „diagnosticēt” indivīda stiprās puses, cerību, optimismu un mīlestību ar tieši tik pat precīzām un uzticamām metodēm kā bažas un depresiju (Kauffman, 2006).

Turklāt pozitīvās psiholoģijas psihologi Kristofers Petersons un Martins Seligmans (2004) ir izstrādājuši stipro pušu/kompetenču klasifikācijas sistēmu „Vērtības darbībā” (*Values in Action, VIA*) kompetenču anketu. Tā ne tikai ir pārbaudīta uz simtiem tūkstošu cilvēku, bet ir pierādījusi sevi kā praktisku un noderīgu gan pētniekiem, gan koučiem. Šī informācija atspoguļo to, kas motivē un iedvesmo klientu. Pozitīvās psiholoģijas koučinga pieeja ir balstīta uz zinātniskiem pētījumiem, uz kā pamata Seligmans ar vēl citiem autoriem ir izveidojuši Autentiskās laimes koučinga modeli (*The Authentic Happiness Coaching Model*) ar mērķi veicināt pozitīvas emocijas un laimes sajūtu. Un, kā liecina pētījumi, pozitīvas emocijas veicina prasmes, ko organizācijas vēlētos saskatīt ikvienā darbiniekā un koučinga klienti attīstīt sevī (Kauffman, 2006).

Koučinga virzieni

Alisone Vaibrova un Stefans Palmers (Alison Whybrow & Stephen Palmer) pētījumā atklāj, ka kouči izmanto 28 dažādas psiholoģiskās pieejas un konceptus (Whybrow & Palmer, 2006 kā minēts Whybrow, 2008), no kuriem 60% izmanto veicināšanas, uz rezultātu orientētu pieeju vai kognitīvi biheiviorālu pieeju. Vismaz 30% izmanto uz indivīdu orientētu pieeju, humānistisko pieeju vai NLP. Tikai aptuveni 20% izmanto problēmu orientētu pieeju. Eksistenciālisma, Geštalta un psihodinamikas pieejas izmanto aptuveni 10% (Whybrow, 2008).

Kā atklāj minētais pētījums, koučinga praksē tiek izmantotas ļoti dažādas teorētiskās pieejas, vienlaicīgi piedāvājot dažādus skatījumus un veidus, kā izprast koučinga procesu, klientus un kouča lomu, kā arī uz pierādījumiem balstītas koučinga metodes. Turpmāk tiks raksturoti vairāku psiholoģijas virzienu pamatprincipus, to ietekmi uz koučinga attīstību un to, kā tie tiek pielietoti koučinga procesā.

Humānistiskā koučinga pieeja

Daienas Stoberes (Dianne Stober) skatījumā humānistiskā pieeja ir koučinga vērtību un pieņēmumu filozofiskais (idejiskais) pamatojums, jo tas vistiešākā veidā ir saistīts ar indivīda izaugsmi un pārmaiņām. Analizējot kopīgo Karla Rodžersa (Carl Rogers) humānistiskajā, uz indivīdu orientētajā pieejā un koučinga literatūrā, A.Hedmans atzīst acīmredzamo – Rodžersa principi ir veiksmīga koučinga centrā (Hedman, 2006; Stober, 2006). Pretstatā daudzām terapijām, kas koncentrējas uz trūkumiem un nepilnībām ar mērķi atjaunot indivīda funkcionēšanu, koučings strādā ar indivīda vajadzībām, vēlmēm, mērķiem vai vīziju, kuru tie vēlas piepildīt, kā arī konkrētiem darbības soļiem vēlamā sasniegšanā. Kā indivīda dzinēj spēku minot pozitīvas izmaiņas, tieši Rodžers sākotnēji rakstīja par indivīda spēju augt un attīstīties (Stober, 2006).

Daudzi koučinga modeļi uzsver to, cik svarīgi ir pieņemt klientu kā unikālu personību un veidot uzticības pilnas attiecības, kas balstītas uz empātiju un klienta iedrošināšanu (piem., Diedrich, 1996; Peterson, 1996; Sperry, 1996; Whitworth, Kimsey-Jouse, & Sandahl, 1998; Williams & Davis, 2002 kā minēts Stober, 2006). Līdzīgi koučinga modeļi atbalsta pieņēmumu, ka indivīdam ir dabiska vēlme pašrealizēties un attīstīties, tādejādi koncentrējoties uz indivīda potenciāla atraisīšanu vai izaugsmes veicināšanu (piem., Hargrove, 2003; Hudson, 1999; Whitemore, 1996; Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl, 1998; Williams & Davis, 2002; Witherspoon, 2000 kā minēts Stober, 2006). Šajā kontekstā Stobere terminu *izaugsme* lieto ar nozīmi „nelielas pozitīvas izmaiņas ikdienas dzīvē”, piemēram, kļūt organizētākam, uzlabot saskarsmes prasmes darbā, mainīt karjeru vai uzsākt savu biznesu, bet ne indivīda pašrealizāciju visas dzīves garumā (Stober, 2006).

Stobere min vairākas humānistiskās pieejas vadlīnijas, kas tiek izmantotas koučingā: (1) kouča un klienta attiecību raksturam ir milzīga nozīme (klausīties, lai izprastu, veicināt beznosacījuma pieņemšanu un saskatīt pozitīvo, sniegt patiesu atgriezenisko saiti, izveidot sadarbību kā koučinga attiecību modeli), (2) tieši klients ir izmaiņu avots un izmaiņu veidotājs (veicināt klienta mērķu nospraušanu un uztvert to kā ekspertu konkrēto situāciju risināšanā), (3) klients ir pilnvērtīgs un unikāls savā būtībā (saskatīt situācijas kopainu un meklēt kopīgo), un (4) koučs ir izaugsmes veicinātājs, ne iniciators un veicējs (veicināt

procesu, bet ne tā saturu, paturēt atvērtu attieksmi, paplašināt klienta apziņu par tā stiprajām pusēm, resursiem un izaicinājumiem, palīdzēt apzināt risinājumus un pieņemt apzinātus lēmumus, un veicināt mērķu nospraušanu un atbildības uzņemšanos) (Stober, 2006).

Fakts, ka, neskatoties uz koučinga pieeju vai modeļiem, humānistiskās pieejas pieņēmumus un pamatprincipus izmanto visi kouči, vēlreiz apliecina humānistiskās pieejas fundamentālo ietekmi uz koučinga attīstību (Stober, 2006).

No literatūras apskata kļūst skaidrs, ka Rodžersa principi ir labi piemēroti jebkurai veiksmīgai koučinga programmai vēl jo vairāk situācijās, kad klients tiek nosūtīts uz koučingu, neizprotot tā nozīmi vai mērķi, kā rezultātā neizrāda vēlmi sastrādāties vai pat neuzticas koučam (Hedman, 2006). Lai gan Rodžersa uz indivīdu centrētā pieeja ir brīnišķīgs veids, kā uzsākt attiecības ar klientu, tā nav pietiekama, kad koučinga process attīstās. Hedmans uzsver to, cik svarīga loma koučingā ir zināšanām, prasmju novērtēšanas un motivēšanas metodēm, kā arī izpratnei par citām teorētiskām pieejām, it īpaši biheivorālo, kognitīvo un psihoanalītisko pieeju un teorijām, lai papildinātu galvenos Rodžersa pamatprincipus (Hedman, 2006).

Biheivorālā koučinga pieeja

Deividam Petersonam (David Peterson) ir vienkāršs un tajā pašā laikā būtisks pieņēmums – koučinga mērķis ir mainīt uzvedību. Tādējādi klientam pastāv tikai viens jautājums – ko Tu darīsi savādāk? Šis provokatīvais jautājums koncentrējas uz darbību nākotnē (ne pagātni). Ne mazāk svarīgs biheivorālās pieejas pieņēmums ir fakts, ka indivīds ir sarežģīta un daudzšķautņaina būtne, kura uzvedība izriet no emocionālu, kognitīvu, biheivorālu un pat garīgu elementu mijiedarbības. Lai gan galvenā uzmanība ir pievērsta uzvedībai, koučinga procesā uzmanība tiek pievērsta visiem indivīda aspektiem, jo uzvedība ir daudz vairāk nekā tikai redzamais – tā ir indivīda bagātīgās un daudzšķautņainās dzīves, pagātnes, tagadnes un nākotnes mijiedarbība ar apkārtējo pasauli. Petersons atzīst, ka, neņemot vērā šo būtisko mijiedarbību, koučings var novest pie nepaliekamiem un īslaicīgiem rezultātiem. Tādējādi biheivorālās pieejas skatījumā kouča uzdevums ir iemācīt indivīdu mācīties efektīvāk un būt spējīgam jauniegūtās prasmes pielietot jaunās situācijās pat tad, kad koučinga sadarbība ir beigusies (Peterson, 2006).

Tā kā biheivorālā koučinga attīstības iesākums ir meklējams Pavlova, Vatsona, Skinera un Banduras darbā (Passmore, 2008), praktiķi un pētnieki apraksta daudz un dažādas biheivorālās un kognitīvi-biheivorālās tehnikas, kas ir noderīgas koučingā (Ducharme, 2004; Grant, 2001; Kampa & White, 2002; Moore & Highstain, 2005; Peltier, 2001) un vispārīgā darba snieguma uzlabošanā (piem., Andrasrik, 1989; Baldwin, 2001; Braksick, 2000; Daniels

& Daniels, 2004; Dickson, 2000 kā minēts Peterson, 2006). Stobere un Grants kā piemērus min situāciju modelēšanu (Rosenthal & Steffek, 1991); atgriezenisko saiti (Kluger & DeNisi, 1996); veidošanu un aptuvenās vērtības (Baldwin & Baldwin, 2001); paškontroli (Kanfer & Gaelick-Buys, 1991); atlīdzību un pastiprinātājus (Peltier, 2001) un biheiviorālo praksi (Druckman & Bjork, 1991 kā minēts Stober & Grant, 2006).

Lai gan Petersons min četrus biheiviorālās pieejas koučinga modeļus: attīstības cauruļvads (The Development Pipeline), GAPS skala (GAPS Grid: Goals and Values, Abilities, Perceptions, Success Factors), skaidri mērķi, apzināta izvēle un efektīva darbība (Clear goals, conscious choice, and effective action) un koučinga stratēģijas (Coaching strategies) (Peterson, 2006), Vaitmora (Whitmore) skatījumā tieši GROW modelis ir vispopulārākais no koučinga modeļiem (Whitmore, 2002). Lai gan visi minētie koučinga modeļi ir visaptveroši pēc dabas un ietver gan kognitīvos, gan emocionālos, gan biheiviorālos aspektus, koučinga fokuss joprojām ir biheiviorāls. Piemēram, runājot par motivāciju, kouča uzdevums nav izmainīt indivīda motivāciju vai palielināt indivīda izpratni par to, bet gan saskatīt, kā indivīds var visefektīvāk izmantot esošo motivāciju, lai sasniegtu vēlamu uzvedību. Petersona skatījumā koučinga pieeja, kas koncentrējas uz indivīda patieso uzvedību, ir vistiešākā un efektīvākā, kā sasniegt vēlamu mērķi, palīdzot klientam saprast sevi, lai mainītos (kā cilvēks un kā līderi) un iemācīties izmantot biheiviorālās metodes, lai vadītu un uzlabotu sevis pārstāvēto organizāciju (Peterson, 2006).

M.J.Dukarma un B.Peltjēra (M.J.Ducharme & B.Peltier) atzīst, ka kritiķi bieži vien pārlietu vienkāršo koučinga biheiviorālo pieeju kā mehānisku, pārāk vienkāršu, šauru vai pat manipulatīvu. Taču pat paši biheiviorālās pieejas atbalstītāji atzīst, ka tikai biheiviorālās pieejas instrumenti ir nepietiekami, lai palīdzētu cilvēkiem risināt sarežģītās dzīves realitātes (Ducharme, 2004; Peltier, 2001).

Kognitīvā koučinga pieeja

Džerfrijs E. Auerbahs (Jeffrey E.Auerbach) kā koučs sevi dēvē par domu partneri, kas palīdz klientiem domāt, iedziļinoties lietu būtībā, radot lielāku skaidrību un mazinot uztveres izkropļojumus, kas koučingu padara par kognitīvu metodi. Uztvere, pieņēmumi, attieksme un vērtības vislielākā mērā nosaka to, kā indivīds saskata savu iekšējo un ārējo pasauli, ko saka sev par konkrētu notikumu vai cilvēku. Ar kognitīvo pieeju klienti iemācās atšķetināt domu izkropļojumus, atpazīt maldinošus pieņēmumus, kļūdainus secinājumus, mentālos modeļus, neproduktīvas domāšanas shēmas un postošus monologus, kā arī iemācās un pielieto alternatīvus veidus situāciju uztverei. Tādējādi koučinga klienti attīsta konstruktīvākas metodes iekšējai komunikācijai un atbalsta efektīvāku uzvedību, veiksmīgus iznākumus un

beigu beigās arī augstāku dzīves apmierinātību (Auerbach, 2006). Rezultātā, tikai mainot savu domāšanas veidu, klients var gūt panākumus (Peltier, 2010).

Auerbachs uzskata, ka tieši kognitīvā koučinga pieeja, kas identificē neproduktīvus mentālos modeļus un destruktīvas domas aizvieto ar reālistiskām un produktīvām domām, savienojumā ar tādām praktiskām kognitīvām metodēm, kā Secinājumu kāpnes (Ladder of Interference), ir spēcīga un teorētiski pamatota koučinga tehnika (Auerbach, 2006).

Kognitīvi biheivioriālā koučinga pieeja

Atsaucoties uz S.Palmeru un K.Šimansku (S.Palmer & K.Szymanska), kognitīvi biheiviorālais koučings ir integratīva pieeja, kas apvieno kognitīvo, biheiviorālo, iztēles un problēmu risinājumu metodes un stratēģijas. Tā ir divkāršas sistēmas pieeja, jo izmanto problēmu risināšanu, risinājuma meklēšanu un kognitīvi biheivioriālu metodoloģiju, lai palīdzētu indivīdam atrisināt praktiskas problēmas un pārvarēt šķēršļus, kas dažādu emocionālu, psiholoģisku un neproduktīvas uzvedības iemeslu dēļ kavē sasniegt mērķi. Kā vissvarīgāko kognitīvi biheiviorālās koučinga pieejas aspektu Palmers un Šimanska min taupības principu, tas ir, pielietojot vismazāko piepūli, sasniegt vislielāko ieguvumu (zināms arī kā *Occam's razor* princips) (Palmer & Szymanska, 2008).

Kognitīvi biheiviorālā koučinga pieeja palīdz klientam izstrādāt darbības plānu un palīdzēt apgūt paškoučinga stratēģijas (klients patstāvīgi spēj pielietot kognitīvi biheiviorālās pieejas metodes problēmsituāciju risināšanā). Pie biheiviorāli kognitīvās koučinga pieejas metodēm pieder Edgertona izveidotā SPACE metode (piecas interaktīvās modalitātes: Social context, Psychology, Action, Cognitions, Emotions) (Edgerton & Palmer, 2005), problēmu risināšanas un risinājuma meklēšanas modelis PRACTICE (Problem identification, Realistic, relevant goals developed (piem., SMART mērķi), alternatīvu risinājumu radīšana, seku apzināšanās, vispiemērotāko risinājumu ieviešana un izvērtēšana (Palmer, 2007) un ABCDEF koučinga modelis (Activating events, Beliefs about A, Consequences, Disputation, Effective new approach, Future focus) (Ellis, 1962, Palmer, 2002). Šīs kognitīvi biheiviorālās metodes palīdz uzlabot profesionālo un/vai akadēmisko sniegumu, publisko runu, indivīda labklājību, laika menedžmentu, lēmumu pieņemšanu, problēmu risināšanu, emocionālo un dusmu vadību, kā arī pārvarēt darāmā atlikšanu, pašpārlicinātības trūkumu, nespēju pieņemt karjeras maiņu, stresu un uztraukumu, piemēram, uzstāšanās uztraukumu (Palmer & Szymanska, 2008).

Psihoanalītiskā koučinga pieeja

Kā iepriekš raksturotās pieejas, arī psihoanalītiskā koučinga pieeja ir uz sadarbību vērsts process, attiecības starp kouču un klientu, taču tai ir nepieciešama padziļināta konteksta izpratne (Auerbach, 2006) un tā būtiski atšķiras no terapijas, jo kouči nepiedāvā dziļas interpretācijas par neapzināto materiālu, bet gan hipotēzes par to, kas klientam sagādā grūtības (Palmer & Whybrow, 2008).

Organizācijas kontekstā psihoanalītiskā koučinga pieeja klientam palīdz saskatīt to, kā tā iekšējā pasaule ietekmē organizāciju un tās locekļus (Auerbach, 2006). Atzīstot, ka konteksta izziņāšana un izpratne ir milzīgs izaicinājums, Auerbacha (Auerbach) skatījumā tieši konteksta izpratne, kas balstās izpratnē par organizācijas kultūru, tās vēsturi un darbības izaicinājumiem, ir būtiska klienta individuālā vadības stila, psiholoģisko aizsardzību, attiecību paternu, transferences un kountertransferences dinamikas izpētē (Auerbach kā minēts Stober & Grant, 2006). Kouči, kas pievērš uzmanību neapzināti izteiktu domu, jūtu un pieredzes niansēm, iegūst padziļinātu, daudzpusīgu izpratni par klientu un tā pārstāvēto organizāciju, kas, savukārt, var kļūt par koučinga procesā izmantoto materiālu (Auerbach, 2006). Peltjera (Peltier) skatījumā psihoanalītiskā koučinga pieeja var būt patiesi noderīga, kad klients vēlas attīstīt saskarsmes prasmes, uzlabot pašizpratni un sadarbību ar sarežģītiem darbiniekiem, kolēģiem vai vadītājiem un/vai pārvarēt pašiznīcinošu uzvedību (Peltier, 2001).

Psihoanalītiskās koučinga sesijas ir relatīvi mazāk strukturētas salīdzinājumā ar lielāko daļu citām koučinga tehnikām, lai nodrošinātu neapzinātā izziņāšanu (Palmer & Whybrow, 2008). Turklāt koučam ir lielāks pienākums veicināt redzamas izmaiņas, nekā tas ir psihoanalīzes pārstāvim, jo gan klients, gan tā pārstāvētā organizācija koučinga rezultātā vēlas redzēt skaidras un efektīvas izmaiņas, tādejādi psihoanalīzē apmācīto kouču uzdevums ir konteksta izziņas novērojumus pārvērst reālās darbībās (Peltier, 2010).

Koučinga pieeju izmantojums dažādos koučinga kontekstos

Katra no augstāk pieminētajām un raksturotajām koučinga pieejām izmanto savu skatījumu, lai izprastu klientu un tā situāciju. Turklāt koučinga procesā var tikt veiksmīgi integrēti vairāki koučinga modeļi (Passmore, 2008). Kā piemēru Džonatans Pasmors (Jonathan Passmore) min biheiviorālos koučus, kas izmanto humānistiskās pieejas elementus, lai izveidotu raportu ar klientu, veidojot uz empātiju balstītas, bez nosodījuma attiecības. Biheiviorālie kouči tik pat labi var izmantot kognitīvā koučinga elementus, iedrošinot klientu reflektēt savas vērtības, kas pastiprina vai nomāc tā veikumu. Tajā pašā laikā koučs var izaicināt klientu izvērtēt savu motivāciju vai iedrošināt pārdomas par pagātnes pieredzi un palīdzēt apzināties to, kas vēl nav apzināts (Passmore, 2008). Auerbacha vairāk nekā simts

organizāciju pētījumā atklājas, ka vispieprasītākie kouči ir tie, kuri ir ne tikai labi izglītoti un pieredzējuši, bet arī spēj pielietot dažādus koučinga modeļus un metodes (Auerbach, 2005 kā minēts Auerbach, 2006). Arī Terija R. Beikona un Karenas I. Spīrsas (Terry R. Bacon & Karen I. Spears) skatījumā visefektīvākie kouči pielāgo savu koučinga stilu un pieeju individuāli, atbilstoši katram klientam, jo katrs klients ir atšķirīgs (Bacon & Spear, 2003).

Lai gan dažādās koučinga pieejas atšķiras savā skatījumā un klienta situācijas izpratnē, Stobers un Grants min septiņus efektīva koučinga pamatprincipus, kam ir būtiska nozīme indivīda izaugsmes procesā, turklāt vieno visas teorētiskās koučinga nostādnes. Šie pamatprincipi ietver: (1) sadarbību, (2) atbildību jeb rēķināšanos, (3) apzināšanos, (4) atbildības uzņemšanos (5) apņemšanos, (6) darbību un (7) rezultātus. Neatkarīgi no teorētiskās pieejas, pozitīvas, uz sadarbību vērstas attiecības starp kouču un klientu, kurās klients uzņemas atbildību, ir efektīva koučinga procesa pamatā. Atbildības uzņemšanās attiecas uz konkrētiem darbības soļiem, kas klientu virzītu tuvāk izvēlētajam mērķim. Tikai pozitīvas sadarbības attiecībās koučs var palīdzēt klientam apzināties izaugsmes iespējas, kas var būt apzinātas 360° novērtēšanā, biheiviorālā, kognitīvā vai emocionālā novērtēšanā, novērojumos vai izmantojot atgriezenisko saiti, kas iegūta koučinga procesā. Lai tuvotos nospraustam mērķim, klientam ir ne tikai jāuzņemas atbildība par apzinātajām izaugsmes iespējām un jāapņemas rast risinājumu, bet arī jārīkojas, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Katrai teorētiskajai koučinga pieejai ir atšķirīgas metodes minēto pamatprincipu pielietojumā (Stober & Grant, 2008).

Koučinga efektivitātes mērījumi

Lai gan pēdējo gadu laikā koučings gūst arvien lielāku popularitāti un atzinību, joprojām ir pieejams neliels skaits empīrisko pētījumu par koučinga efektivitāti (Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012), tai skaitā eksperimentāli un kvaziekperimentāli pētījumi ar nejaušu sadalījumu un dažādiem psihometrikas mērījumiem (de Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013). Vispopulārākie koučinga efektivitātes mērījumi ietver dalībnieku atgriezenisko saiti (75%), novērtējumu ikgadējo pārrunu laikā (61%), kouču atgriezenisko saiti (44%) un darbinieku attieksmes aptauju (41%) (S.Dembkowski, F.Eldridge & I.Hunter, 2006). Tūklāt daudzas organizācijas mūsdienu uzņēmējdarbības vidē vēlas noskaidrot ieguldījuma atdevi kā no darbinieku apmācības un attīstības, tā arī no koučinga (Grant, 2012). Šādi mērījumi ir atkarīgi no kopējām koučinga izmaksām un finansiālā ieguvuma koučinga rezultātā. A.Granta skatījumā šādi mērījumi bieži vien nesniedz gaidīto rezultātu (Grant, 2012) un ir vispiemērotākie tikai tad, kad koučinga mērķis ir tieši saistīts ar finansiālo rezultātu

paaugstināšanu, un koučingu veic iekšējais organizācijas koučs jeb vadītājs (Fillery-Travis & Lane, 2008). Pārlietu liels uzsvars uz finansiālo atdevi var ierobežot kouča un organizācijas spēju saskaņot pozitīvos koučinga ieguvumus, kā arī palielināt darba stresu un nemieru (Grant, 2012).

Lai rastu atbildi uz jautājumu par koučinga efektivitātes mērījumiem, jāņem vērā klienta vajadzības un koučinga mērķis. Tikai apzinoties skaidru koučinga mērķi mēs varam identificēt piemērotus kritērijus koučinga efektivitātes mērījumiem (Fillery-Travis & Lane, 2008). Turklāt ir būtiski nošķirt taustāmos ieguvumus (darba veikumu un paaugstinātus ienākumus) no netaustāmiem ieguvumiem (saskarsmes prasmes un organizācijas dinamika) (Leonard-Cross, 2010). Pie netaustāmiem ieguvumiem tiek pieskaitīta karjeras attīstība, pakalpojumu kvalitātes uzlabošanās, kā arī paaugstināts pašvērtējums, problēmu risināšanas prasmes un lielāka izpratne (Sutherland, 2005), komandas darbs, darba apmierinātība un darba rezultāti, pēctecība un karjeras plānošana (Williams & Offley, 2005 kā minēts Leonard-Cross, 2010) un tā pārstāvētās organizācijas labklājība (Grant, 2012). Lai gan netaustāmie ieguvumi ir grūtāk atpazīstami un izmērāmi, taču tie ir ļoti nozīmīgi koučinga efektivitātes mērījumos (Fillery-Travis & Lane, 2006).

Kvalitatīvie pētījumi atklāj, ka koučings var efektīvā veidā attīstīt pozitīvāku un konstruktīvāku līderības stilu (Diedrich, 1996; Kiel, Rimmer, Williams, & Doyle, 1996), veidot efektīvāku cilvēkresursu vadību, uzlabot attiecības un komunikāciju, konkrētu un izmērāmu mērķu nosprašanu un prioritāšu izvirzīšanu, kā arī palielināt darbinieku iesaisti un produktivitāti (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008; Nowack, 2009).

Izmantojot iekšgrupas dizainu ar Multifaktorālās līderības aptaujas palīdzību (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass & Avolio, 2000) tika atklāts, ka koučings uzlabo līderības stilus (Kampa & White, 2002 kā minēts Grant, 2010) un vadīšanas elastību un problēmu risināšanas prasmes (R. A. Jones, Rafferty, & Griffin, 2006; Styhre, 2008). Vēl kāds iekšgrupas dizaina pētījums parādīja, ka koučings uzlabo dzīves kvalitāti (Bowles & Picano, 2006).

Izmantojot starpgrupu dizainu tika atklāts, ka koučings ir īpaši efektīvs vidējā līmeņa vadītāju (salīdzinot ar augstākā līmeņa vadību) līderības attīstībai un nosprausto mērķu sasniegšanai (Bowles, Cunningham, De La Rosa, & Picano, 2007), un tas uzlabo vadītāju darba rezultātu gaidas (outcome expectations) un pašefektivitāti (Evers, Brouwers, and Tomic, 2006). Randomizēti kontrolēta pētījuma (randomized controlled study) rezultāti atklāja, ka profesionālu kouču veiktais koučings uzlaboja elastību (resilience), darba vietas labklājību un mērķu sasniegšanu (Grant, Curtayne, and Burton, 2009).

Lai gan varam secināt, ka koučings ir efektīva pārmaiņu vadības metodoloģija (Grant, Green & Rynsaardt, 2010) organizācijas kontekstā, pētījumi atklāj, ka koučings, kas nav saistīts ar darbu un profesionālo attīstību, uzlabo labklājību un elastību (resilience), veicina mērķu sasniegšanu un samazina nemieru/satraukumu, stresu un depresiju (Grant, 2003; Green, Oades & Grant, 2006; Green, Grant & Rynsaardt, 2007; Spence & Grant, 2007).

Lai gan koučings tiek uzskatīts par vienu no visspēcīgākajām attīstības metodēm, kā ikviena metode, koučings ne vienmēr ir piemērots visiem cilvēkiem un visās situācijās (Leonard-Cross, 2010). Turklāt ir vēl daudzi citi faktori, kas ietekmē koučinga efektivitāti, tai skaitā kouča kvalifikācija, kouča personība un klienta personība, koučinga metode, attiecību kvalitāte un klienta pašefektivitāte (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013).

Viens no faktoriem, kas lielā mērā ietekmē koučinga efektivitāti, ir koučinga procesa kvalitāte un kouča kvalifikācija. Patlaban koučiem un dažādu profesiju pārstāvjiem, kas sevi sauc par koučiem, ir ļoti atšķirīga akadēmiskā izglītība, kā, piemēram, bakalaura grāds gandrīz jebkurā zinātnē, maģistra grāds konsultēšanā, izglītībā, sociālajā darbā vai pozitīvajā psiholoģijā, un doktora grāds psiholoģijā, medicīnā un filozofijā, ko apstiprināja A. Granta un R. Zackona (Grant & Zackon, 2004) veiktais pētījums. No aptaujātajiem 2529 koučiem 40,8% bija konsultanti, 30,8% vadītāji, 30,2% vidējā līmeņa vadītāji, 15,7% skolotāji un 13,8% pārdevēji un tikai 4,8% pētījuma dalībnieki bija psihologi (Grant & Zackon, 2004). Šāda profesionālās pieredzes un izglītības dažādība ir gan priekšrocība, gan milzīga atbildība, jo koučinga procesā tiek izmantotas ne tikai ļoti dažādas metodes un pieejas (no kurām ne visas ir pierādījumos balstītas), bet arī trūkst īstas skaidrības par to, kas īsti ir profesionāls koučings un, kāds ir efektīvs vai cienījams koučs (Sherman & Freas, 2004 kā minēts Grant, 2006 & Palmer & Whybrow, 2008; Judge & Cowel, 1997, Kilburg, 1996 kā minēts Orenstein, 2002). Turklāt, lai darbotos efektīvi, ir ne tikai jāpārzina koučinga metodoloģija, bet arī jāorientējas biznesa pasaulē (Kwiatkowski & Winter, 2006 kā minēts Corrie & Lane, 2009).

Organizācijas kā Koučinga asociācija (*Association for Coaching*), Eiropas mentoringa un koučinga padome (*the European Mentoring and Coaching Council*) un Starptautiskā kouču federācija (*the International Coach Federation*) aktīvi strādā pie akreditētu mācību programmu un koučinga kvalitātes standartu izstrādes. Lai gan ievērojams skaits universitāšu piedāvā atsevišķus kursus koučinga psiholoģijā, Eiropā ir tikai dažas universitātes, kas piedāvā iegūt grādu koučinga psiholoģijā (City University, The University of East London, the University of Copenhagen). Taču, kā pirmo izveidoto un ievērojamāko sava zinātniskā darba apjoma ziņā jāmin Sidnejas Universitāti (*The University of Sydney*) un profesoru Antoniju Grantu. Latvijā šobrīd ir pieejamas tikai divas ICF akreditētas mācību programmas.

Lai gan sabiedrībā koučinga profesionalitāte un ticamība tam joprojām ir trausla (Seligmans, 2005 kā minēts Grant, 2006), organizācijas, kas veido lielāko daļu koučinga klientu, pieprasa arvien kvalificētākus koučus, ko šādas akreditētas mācības un kvalitātes standarti var nodrošināt (Corporate Leadership Council, 2003 kā minēts Grant, 2006). Lai gan A.M.Granta un M.J.Kavanaga (Cavanagh) skatījumā psihologa izglītība nav noteicošā, lai kļūtu par profesionālu kouču, tie ir pārliecināti, ka visiem koučiem būtu jāiziet stingra augstākā līmeņa apmācība, apgūstot teorētiski pamatotas koučinga pieejas, kā arī jāatpazīst situācijas, kad koučinga attiecības jāpārtrauc un klientam jāiesaka vērsties pie cita speciālista (psihologa vai psihoterapeita) (Grant & Cavanagh, 2007).

Lai gan pastāv daudzi un dažādi koučinga efektivitāti ietekmējoši faktori, visnoteicošākais ir kouča un klienta attiecības. Ja attiecības nav pozitīvas, atvērtas un iedrošinošas, un tajās nav saskaņas, citi koučinga efektivitāti ietekmējošie faktori šo attiecību kvalitāti (vai ne kvalitāti) nevar kompensēt. No otras puses, ja attiecības ir pozitīvas, tās veicina pārējo faktoru pozitīvo ietekmi (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013).

PAŠEFEKTIVITĀTE

Pašefektivitāte ir viena no visvairāk pētītajām psiholoģijas tēmām, un pastāv spēcīgi pierādījumi, kas norāda uz tās saistību ar profesionālo/darba vietas veikumu (Stajkovic & Luthans, 1998) un ļoti dažādiem pozitīviem dzīves ieguvumiem (Bandura, 1997 u.c. kā minēts Franklin, J. & Doran, J., 2009). Termina „pašefektivitāte” pirmsākumi meklējami sociāli kognitīvās teorijas attīstībā un tas ir balstīts uz kognitīvajiem un uzvedības jēdzieniem, ko skaidro kā indivīda vērtējumu par tā prasmēm un spējām, kā arī vērtējumu par to, vai prasmes un spējas rada efektīvu un kompetentu rīcību. Piemēram, spriedumi par personīgo kompetenci ietekmē indivīda rīcības izvēli, pieliktās pūles, neatlaidību un pacietību, domu paternus un emocionālās reakcijas uz uzdevumu (Bandura, 1977 kā minēts Strauser, 2002).

Zinātniskajā literatūrā pašefektivitātes definīcijas atšķiras, turklāt savos vēlākos pētījumos Bandura papildina pašefektivitātes definīciju, sakot, ka pašefektivitāte ir indivīda uzskatu sistēmu, kas ietekmē to, kā tas jūtas un domā, attiecīgi sevi motivē un uzvedas (Bandura, 1992, kā minēts Geller et al., 2009). Pašefektivitāte ir arī indivīda pārliecība par savu spēju kontrolēt un ietekmēt dažādus notikumus (Bandura, 1997, 2001, kā minēts Caprara & Steca, 2005). Bandura pašefektivitāti definē arī kā indivīda cēloņsakarību interpretāciju un attiecināšanu uz sevis paveikto un padarīto (Bandura, 1997, kā minēts DeRue & Morgeson, 2007). Citu autoru skatījumā pašefektivitāte ir indivīda uztvere par savu spēju un prasmju pielietojumu dažādās dzīves situācijās (Judge, Erez & Bono, 1998, kā minēts DeRue & Morgeson, 2007), vai konkrētu uzdevumu izpildi un pārliecību par savu kompetenci konkrētu uzdevumu izpildē (Chen, Gully & Eden, 2001; Chen, Gully, Khiteman & Kileuller, 2000, kā minēts DeRue & Morgeson, 2007). Pētījumi pierāda, ka indivīds ar zināšanu līmeni un prasmēm, kas uzskatāmas par labām var darboties gan vājā, gan adekvātā, gan arī neparasti augstā līmenī, atkarībā no tā efektivitātes sajūtas, kas dažādās situācijās var mainīties (Geller et al., 2009).

Pašpārliecinātība kā personības iezīme, kas attiecas uz to, kā cilvēki rīkojas lielākajā daļā situāciju, tiek salīdzināta ar pašefektivitāti, kas attiecas uz konkrēti veicamajiem uzdevumiem. Kā rezultātā cilvēkiem vienlaicīgi var būt augsta pašefektivitāte vienā uzdevumā un zema citā. Piemēram, vadītājam var būt augsta pašefektivitāte tehniskos jautājumos, bet zema pašefektivitāte, risinot darbinieku darba rezultātu problēmas. Salīdzinājumā ar pašpārliecinātību un pašvērtējumu (tas ir, cik lielā mērā cilvēki patīk paši sev) pašefektivitāti ir iespējams raksturot detalizētāk, kā arī attiecināt uz konkrētām situācijām un tā ir vieglāk attīstāma. Pašefektivitāte arī spēj daudz precīzāk nekā pašpārliecinātība vai pašvērtējums paredzēt to, cik efektīvi tiks paveikts konkrēts uzdevums

(Bandura, 1997 kā minēts DeRue & Morgeson, 2007). Pētījumi atklāj, ka pašefektivitātes vērtējums spēcīgi ietekmē un veido uzvedību, jo viens no indivīda spēcīgākajiem motivatoriem ir vēlme sasniegt meistarību un demonstrēt kompetenci (Fazey & Fazey, 2001). Turklāt, rīcību uzskatot par sev personīgi nozīmīgu, indivīda pozitīvais vai negatīvais, zems vai augsts pašefektivitātes vērtējums ievērojamāk ietekmē pašvērtējumu un tai pat laikā uzvedību (Fazey & Fazey, 2001).

Augsta pašefektivitāte veicina cilvēkus strādāt produktīvāk un būt neatlaidīgākiem, sastopoties ar šķēršļiem. Kā piemēru var minēt izgudrotājus, uzņēmējus un politiķus, kam ir pietiekama pašefektivitāte, lai turpinātu iesākto, par spīti atkārtotiem šķēršļiem, zināmam izsmieklam un salīdzinoši nelielam apkārtējo iedrošinājumam. Tā Tomass Edisons pārbaudīja vismaz trīs tūkstošus dažādu teoriju, pirms nonāca pie pirmās kvēlspuldzes. Tieši tāpat Van Gogs veltīja visu savu dzīvi mākslai, lai gan savas dzīves laikā nepārdeva nevienu no savām gleznām (Heslin, 1999). Pašefektivitāte ir līdzīga piepūlei, kas nepieciešama, lai apgūtu konkrētu prasmi, piemēram, prasmi uzstāties auditorijas priekšā (Mitchell & Bakewell, 1995) un kļūtu par efektīvu vadītāju (Bandura, 1997 kā minēts Heslin, 1999).

Apgūstot sarežģītas prasmes, augsta pašefektivitāte liek cilvēkiem tiekties uzlabot savus pieņēmumus un stratēģijas tā vietā, lai meklētu attaisnojumus, lai nebūtu ieinteresēti konkrētā uzdevuma veikšanā (Wood & Bandura, 1989). Piemēram, augsta pašefektivitāte uzlabo darbinieku spēju ievākt aktuālu informāciju, pieņemt saprātīgus lēmumus un attiecīgi rīkoties (Cervone & Wood, 1995 kā minēts Heslin, 1999). Augsta pašefektivitāte arī palīdz darbiniekiem rīkoties no aizsardzības pozīcijas, kad tie saņem negatīvu atgriezenisko saiti. Kad cilvēki nav pārliecināti par savām spējām, tie mēdz reaģēt nekonstruktīvā veidā uz pierādījumiem, ka to darba veikumam nepieciešams uzlabojums. Jomās, kurās indivīdu pašefektivitāte ir zema, tie bieži uzskata, ka negatīvais rezultāts apstiprina to nekompetenci. Neskaidri rezultāti tādējādi var tikt uzskatīti par pierādījumu indivīdu nespējai, tādējādi arī turpmāk pazeminot to pašefektivitāti, piepūli un veikumu (Bandura, 1986 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Kad cilvēkiem ir zema pašefektivitāte, tiem ir tendence vainot radušos situāciju vai kādu citu cilvēku, kad kaut kas nenotiek pēc tā prāta. Kad indivīdi neuzņemas atbildību par rezultātiem, tie aizkavē iespēju mācīties no savām kļūdām un tādējādi darboties efektīvāk nākotnē (Dunphy, 1996). Visbeidzot, zema pašefektivitāte var veicināt profesionālo izdegšanu, un, sastopoties ar neveiksmēm, paaugstināt stresa un depresijas līmeni (Chwalisz, Altmaier & Russell, 1992 kā minēts Heslin, 1999). Zema pašefektivitāte tādējādi var aizkavēt pat izteikti talantīgus un motivētus darbiniekus darboties efektīvi (Bandura, 1997 kā minēts DeRue & Morgeson, 2007). Tādējādi tas nemaz nav pārsteidzoši, ka augsta pašefektivitāte

sniedz iespēju darbiniekiem darboties efektīvāk ļoti dažādās profesionālās, vadības, tehniskās un ar klientu vadību/pakalpojumiem saistītās jomās (Heslin, 1999).

Lai gan pašefektivitāte netiek iedalīta apakš jēdzienos, tomēr pētījumos bieži vien tiek pētīta vai nu vispārējā pašefektivitāte vai specifiska pašefektivitātes sfēra, kā, piemēram, akadēmiskā, sociālā, emocionālā u.c. pašefektivitāte. Šajā pētījumā tiks apskatīta koučinga efektivitāte attiecībā uz darba pašefektivitāti jeb pašefektivitāti biznesa kontekstā, kas ir pārliecība par savu spēju veikt ar darbu saistītus uzdevumus vai rīkoties veiksmīgāk ar darbu saistītās situācijās.

KOUČINGA UN DARBA PAŠEFEKTIVITĀTES SAISTĪBA

Kā minēts iepriekš, viens no koučinga ieguvumiem ir augstāka pārliecinātība par sevi un efektīvākas problēmu risināšanas prasmes, kuras kļūst arvien vieglāk pieejamas un nepieciešamības gadījumā pielietojamas (Redshaw, 2000 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Savukārt indivīda vērtējums vai paša uzskats par savu spēju veiksmīgi sasniegt konkrētu mērķi tiek dēvēts par pašefektivitāti (Bandura, 1997 kā minēts DeRue & Morgeson, 2007), kas viennozīmīgi ir kopīgs ar koučinga rezultātiem.

L.Leonarda-Krosa (L.Leonard-Cross) skatījumā pašefektivitāte paaugstina vēlamā mērķa sasniegšanas iespēju un tiek uzskatīta par indivīda vēlamā rezultāta uztveri (Leonard-Cross, 2010). Ticība saviem spēkiem spēlē nozīmīgu lomu kognitīvajā iesaistē un tās paaugstināšanas rezultātā paaugstinās kognitīvās stratēģijas, kas, savukārt, veicina un uzlabo sniegumu. Indivīdam ir nepieciešamas konkrētas prasmes, lai sasniegtu mērķi, bet savu spēju uztvere palīdz noteikt, ko indivīds dara ar savām zināšanām un prasmēm (Bandura, 1986 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Uztvertā pašefektivitāte ietekmē pieņemtos lēmumus un darbības plānu. Lielākā daļa cilvēku iesaistās uzdevumos, kuros tie jūtas kompetenti un pārliecināti un izvairās no tiem, kur jūtas nekompetenti un nepārliecināti. Pašefektivitātes līmenis palīdz noteikt, cik lielu piepūli indivīds pieliks darbības izpildē, cik ilgi tas pastāvēs, sastopoties ar šķēršļiem. Pahares (Pajares, 1997) pašefektivitātes pētījumu apkopojums atklāj, ka indivīda uztvertā pašefektivitāte ietekmē indivīda stresa un bažu līmeni. Zema pašefektivitāte noved pie augsta stresa līmeņa, jo indivīdi tic, ka lietas ir grūtākas nekā tās patiesībā ir, kas veicina stresu un depresiju. Koučingam ir divi komponenti - prasmju attīstīšana un psiholoģiskā attīstība -, kuru mērķis ir attīstīt indivīda pašefektivitāti (Popper & Lipshitz, 1992 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Pašefektivitāte ir nosacījums veiksmīgai darbībai, savukārt pašapziņa mēdz sekot veiksmīgai darbībai (Cockerill et al., 1996 kā minēts Leonard-Cross, 2010). Indivīds ar augstu pašefektivitāti strādā neatlaidīgāk un ilgāk, nekā indivīds ar zemu pašefektivitāti (Wood & Bandura, 1989), tādējādi pašefektivitātei ir milzīga ietekme uz indivīda sniegumu un organizācijas attīstību. Pašefektivitāte var kļūt par galveno mainīgo, kas mainās koučinga rezultātā (Leonard-Cross, 2010).

Lai gan zinātniskajā literatūrā joprojām ir pieejams neliels skaits empīrisko pētījumu par koučinga efektivitāti (Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012), W.J.Eversa, A.Brouversa un W.Tomika veiktajā kvaziekperimentālajā pētījumā par koučinga efektivitātipētījuma rezultāti atklāja to, ka koučings ir ievērojami uzlabojis pašefektivitāti attiecībā uz mērķu nosprašanu un apmierinātību ar gūto rezultātu (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

W.J.Eversa, A.Brouversa un W.Tomika veiktajā pētījumā piedalījās 60 vadītāji, kas tika sadalīti divās grupās, eksperimentālajā grupā un kontrolgrupā. Sākotnēji dalībai eksperimentālajā grupā tika uzrunāts 41 dalībnieks, no kuriem dalībai piekrita 30 (63.3% vīrieši un 36.7% sievietes vecumā no 27 līdz 53 gadiem). Savukārt dalībai kontrolgrupā tika uzrunāti 77 dalībnieki, no kuriem dalībai piekrita 48. Abas grupas tika pielīdzinātas pēc darba stāža, vecuma un dzimuma, kā rezultātā arī kontrolgrupā palika 30 dalībnieki (66.7% vīrieši un 33.3% sievietes vecumā no 26 līdz 56 gadiem). Pētījumā tika iekļauti divi mērījumi. Balstoties uz L.Vitvortas u.c. (L.Whitworth et al, 1998) koaktīvā koučinga modeļa, kas ietver mērķu nosprašanu, balansētu rīcību, saprātīgu dzīvošanu un strādāšanu, minētā pētījuma autori apmierinātības ar gūto rezultātu un pašefektivitātes mērīšanai izveidoja anketu, kuru, uzsākot pētījumu, aizpildīja pētījuma abu grupu dalībnieki. Atšķirībā no kontrolgrupas dalībniekiem, eksperimentālās grupas dalībnieki četru mēnešu periodā izgāja koučinga programmu ar vidēji 4 koučinga sesijām (sesiju skaits bija no 1 līdz pat 8). Koučinga pamatā tika izmantots Vitmora (Whitmore) GROW modelis, tādejādi koučings tika koncentrēts uz indivīda vajadzībām un paša nosprausto koučinga mērķi. Perioda beigās abām pētījuma grupām tika veikts atkārtots pašefektivitātes un apmierinātības ar gūto rezultātu mērījums. Pētījuma rezultāti atklāja, ka eksperimentālās grupas apmierinātības ar gūto rezultātu un pašefektivitāte attiecībā uz mērķu nosprašanu rādītāji bija ievērojami augstāki nekā kontrolgrupai (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

Tāpat kā augstākminētais W.J.Eversa, A.Brouversa un W.Tomika veiktais pētījums, arī šī bakalaura darba pētījums tika veidots ar mērķi veikt koučinga efektivitātes pētījumu starpgrupu dizainu un diviem mērījumiem. Tā kā pašefektivitāte var kļūt par galveno mainīgo, kas mainās koučinga rezultātā (Leonard-Cross, 2010), šī pētījuma nolūkam tika izvēlēts pašefektivitātes mērījums. Un, tā kā pētījuma izlasei tika izvēlēta vidējā līmeņa vadītāji un speciālisti (koučinga efektivitāte attiecībā uz nosprausto mērķu sasniegšanu ir augstāka vidējā līmeņa vadītājiem, nekā augstākā līmeņa vadītājiem (Bowles, Cunningham, De La Rosa. & Picano, 2007) un koučings veikts ar darbu saistītu jautājumu un/vai problēmu kontekstā, tika veikts darba pašefektivitātes jeb pārliecības par savu spēju veikt ar darbu saistītus uzdevumus vai rīkoties veiksmīgāk ar darbu saistītās situācijās mērījums. Darba pašefektivitātes mērījumam tika izmantota Darba pašefektivitātes skala (Occupational Self-efficacy Scale, Birgit Schyns, Gernot von Collani, 2002).

Pētījuma mērķis bija rast atbildes uz četriem jautājumiem:

1. Vai eksperimentālā grupā (ar koučingu) pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu?

2. Vai kontrolgrupā pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu?
3. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas pirmo mērījumu?
4. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas otro mērījumu?

Ja pētījuma rezultāti sniegts pozitīvu atbildi uz pirmo un ceturto jautājumu, bet negatīvu atbildi uz otro un trešo jautājumu, sniegtās atbildes norādīs uz koučingu kā vienu no darba pašefektivitāti veicinošiem faktoriem.

Lai rastu priekšstatu koučingu, tā efektivitāti un saistību ar darba pašefektivitāti, šajā darba teorētiskā sadaļā tika izskatītas ap 75 zinātniskām publikācijām un veikts galveno teoriju kopsavilkums. Iesākumā tika izskatītas dažādas koučinga definīcijas un to vietu koučinga psiholoģijā, koučinga vēsture un attīstība. Tika apskatīta arī koučinga psiholoģijas un pozitīvās psiholoģijas saistība un to kopīgais mērķis paaugstināt indivīda labklājību un sniegumu. Padziļinātai koučinga izpratnei tika raksturoti vairāki koučinga virzieni jeb pieejas, tai skaitā, humānistiskā, biheiviorālā, kognitīvā, kognitīvi biheiviorālā un psihoanalītiskā koučinga pieeja, kā arī dažādo koučinga pieeju izmantojumu un piemērotību dažādiem koučinga klientiem un to aktuālām situācijām. Kā viena no būtiskajām šī darba sadaļām ir koučinga efektivitātes mērījumu un koučinga efektivitātes ietekmējošo faktoru apkopojums. Turpinājumā tika izskatīts otrs pētījuma mainīgais – sociāli kognitīvās teorijas termins „pašefektivitāte”, tā definīcijas un raksturojums, kā arī koučinga un darba pašefektivitātes saistība un pašefektivitātes kā galveno mainīgo, kas var mainīties koučinga rezultātā.

PĒTĪJUMA METODE

Pētījuma dalībnieki

Dalībai pētījumā eksperimentālā grupā ar koučinga ietekmi bija pieteikušies 43 dažādu vietējo un starptautisku uzņēmumu vidējā līmeņa vadītāji un speciālisti. Kontrolgrupa tika pielīdzināta eksperimentālajai grupai, tādēļ pēc visiem demogrāfiskajiem parametriem (dzimuma sadalījuma, izglītības sadalījuma, darba stāža un vecuma sadalījuma) abas grupas ir līdzīgas. Diemžēl gan personīgu iemeslu dēļ, gan arī uzņēmuma strukturālu izmaiņu dēļ piedalīties pētījumā plānotajās 4 – 6 koučinga sesijās spēja 23 eksperimentālās grupas dalībnieki. Pēc pielīdzināšanas principa arī kontrolgrupā tika atstāti 23 dalībnieki.

Kopumā pētījumā piedalījās 46 dalībnieki, 56,5% sievietes un 43,5% vīrieši, 13% ar nepabeigtu augstāko izglītību un 87% ar augstāko izglītību, 21,7% līdz 30 gadu vecumam, 65,2% no 31-40 gadu vecumam un 13% vecāki par 41 gada vecumu, 8,7% ar darba stāžu līdz 5 gadiem, 52,2% ar darba stāžu no 6-10 gadiem un 39,1% ar darba stāžu vairāk nekā 11 gadi.

Instrumentārijs

Darba pašefektivitātes skala. Darba pašefektivitātes noteikšanai tika izmantota Darba pašefektivitātes skala (Occupational Self-efficacy Scale, Birgit Schyns, Gernot von Collani, 2002), ko uz latviešu valodu 2004.gadā adaptējis Ancis Cucurs (Cucurs, 2004) (1.pielikums). Darba pašefektivitātes skala ir izveidota, pamatojoties uz Banduras sociāli kognitīvās teorijas atziņām (Occupational Self-Efficacy Scale, Schyns & von Collani, 2002, adaptācija latv.val. Ansis Cucurs, 2004). Darba pašefektivitātes skala sastāv no 20 izteikumiem par darbu un tā ir izveidota, apkopojot četru dažādu pašefektivitātes mērīšanas skalas, adaptējot tās jaunās skalas vajadzībām. Par pamatu tika ņemti 10 apgalvojumi no Šērera vispārējās pašefektivitātes skalas (Sherer, 1982, kā minēts Schyns & von Collani, 2002), 7 apgalvojumi no Švarcera vispārīgās pašefektivitātes skalas (Schwarzer, 1994, kā minēts Schyns & von Collani, 2002), 2 apgalvojumi no Snidera cerību skalas (Snyder, 1991, kā minēts Schyns & von Collani, 2002) un 1 apgalvojums no Staudela heirstiskās kompetences skalas (Stäudel, 1988, kā minēts Schyns & von Collani, 2002). Atbildes tiek vērtētas Likerta intervālu skalā no 1 līdz 6, kur 1 – „pilnībā nepiekrītu”, un 6 – „pilnībā piekrītu”. Skaitot respondentu atbildes, tika ņemts vērā, ka 2. – 5., 7., 9. un 10. apgalvojumam jāpielieto apgriezto skaitīšanas metodi (piemēram, ja respondents atzīmējis 6, tad to ieskaita kā 1, taču, ja atzīmējis 5, tad to ieskaita kā 2 utt.). Darba pašefektivitātes skalas ticamības rādītājs Kronbaha alfa oriģinālajai metodikai ir $\alpha = 0,87$ (Schyns & von Collani,

2002). Cucura Latvijā adaptētās Darba pašefektivitātes skalas pilotāžas pētījumā (N = 24) skalas ticamības rādītājs Kronbaha alfa ir $\alpha = 0,71$ (Cucurs, 2004). Šajā pētījumā Darba pašefektivitātes skalas ticamības rādītājs Kronbaha alfa ir $\alpha = 0,88$.

Koučings. Koučinga sesijas tika balstītas kognitīvi-biheiviorālā un uz risinājumu vērsta pieejā (Grant, 2003). Izmantojot minētās koučinga pieejas, koučs vislabāk var atvieglot savu domu, jūtu, uzvedības un vides izpratni, kā arī virzīties uz nosprausto mērķu sasniegšanu, tādejādi koncentrējoties uz savām stiprajām pusēm un mērķu sasniegšanu, nevis problēmu konstatēšanu un analīzi. Šī pieeja palīdz indivīdiem sasniegt savus mērķus, atpazīstot vēlamo rezultātu un nākotnes vīziju, nospraust konkrētus mērķus, paaugstināt motivāciju, indentificējot savas stiprās puses un stiprinot pašefektivitāti, identificējot līdzekļus and formulējot darbības plānus, monitorējot un vērtējot mērķu sasniegšanas procesu, pielāgojot darbības soļus (balstoties uz progresa novērtējuma). Kouča loma ir palīdzēt virzīties cauri šim ciklam (Grant, Green & Rynsaardt, 2010). Ņemot vērā, ka viens no koučinga efektivitāti ietekmējošiem faktoriem ir kouču kvalifikācija (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013), 4-6 koučinga sesijas veica Starptautiskās kouču federācijas Latvijā (ICF Latvia) sertificēti un praktizējoši kouči.

Jau pirmajā kouča un klienta tikšanās reizē tika izrunāti divi veiksmīgas koučinga sadarbības nosacījumi: apzināšanās (kas notiek ap mani un ko es piedzīvoju) un atbildība (izvēle uzņemties atbildību par savām domām un rīcību).

Lai nodrošinātu, ka koučinga sesijas būtu strukturētas un koncentrētas uz nosprausto mērķi, tika izmantots GROW modelis (Whitmore, 1992, 2002). GROW modelis ir viens no visbiežāk lietotajām metodēm strukturētas koučinga sarunas noturēšanai (Edgerton & Palmer, 2005) un ir izmantots vēl vairākos iepriekšējos koučinga pētījumos (piem., Green et al., 2007; Spence, Cavanagh, & Grant, 2008 kā minēts Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J., 2010). (Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J., 2010). *GROW (Goals, Reality, Options, Will)* modelis ietver šādas darbības jeb sadaļas:

mērķi (*goals*) – koučinga sesijas, kā arī īstermiņa un ilgtermiņa mērķu izvirzīšana,
realitāte (*reality*) – realitātes izzināšana, lai izprastu konkrētā brīža situāciju,
iespējas (*options*) – iespējas un alternatīvas stratēģijas vai darbības virzieni,
griba (*what, when, whom, will*) – kas, kad, kam ir jāpaveic un griba to paveikt.

Lai gan sesijās var tikt izmantoti dažādi koučinga modeļi un metodes, *GROW* modelis ir ieteicams pirmajā tikšanās reizē, uzsākot kādas konkrētas problēmas risināšanu. Vēlākās sesijās, lai virzītu procesu uz priekšu, koučings var sākties un beigties jebkurā no *GROW* modeļa posmiem, taču joprojām ir svarīgi atcerēties, ka *GROW* modelim vislielākā vērtība ir apzināšanās un atbildības kontekstā (Vitmors, 2013, Stober & Grant, 2006).

Pētījumā „Koučinga ietekme uz darba pašefektivitāti” visiem 40 – 90 min garajā koučinga sesijā nospraustajiem mērķiem ir jābūt saistītiem ar darbu un darba pienākumu veikšanu. Lai koučs spētu izvērtēt koučinga sesijas efektivitāti, pēc katras sesijas koučs aizpilda Kouča pašvērtējuma anketu, kas tika izstrādāta sadarbībā ar ICF Latvia (2.pielikums).

Procedūra

Pētījumam uzsākoties, abu pētījuma grupu (eksperimentālās un kontrolgrupas) dalībnieki aizpildīja Darba pašefektivitātes anketu. ICF sertificētu kouču vadībā kontrolgrupas dalībnieka izgāja plānotās 4 – 6 koučinga sesijas divu līdz trīs mēnešu garumā. Sesiju biežums tika individuāli piemērots katra koučinga dalībnieka iespējām un vajadzībām. Pētījuma noslēguma posmā abas pētījuma grupas (eksperimentālā grupa un kontrolgrupa) atkārtoti aizpildīja Darba pašefektivitātes anketu.

REZULTĀTI

Apkopojot iegūtos rezultātus, tika iegūti šādi aprakstošās statistikas rādītāji. Eksperimentālās grupas 23 dalībniekiem $N=23$ darba pašefektivitātes 1.mērījuma vidējais rādītājs ir $M=4,86$ un standarta novirze $SD=0,60$ un 2.mērījuma vidējais rādītājs ir $M=5,17$ un standarta novirze ir $SD=0,40$. Kontrolgrupas 23 dalībniekiem $N=23$ darba pašefektivitātes 1.mērījuma vidējais rādītājs ir $M=4,90$ un standarta novirze ir $SD=0,49$ un 2.mērījuma vidējais rādītājs ir $M=4,88$ un standarta novirze ir $SD=0,46$. Aprakstošās statistikas rādītāji ir redzami 1.tabulā.

1.tabula

GRUPAS		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Atbilstība normālam sadalījumam
EKSPERIMENTĀLĀ GRUPA	Darba pašefektivitāte 1.mērījums (pirms koučinga)	23	4,86	0,60	-
	Darba pašefektivitāte 2.mērījums (pēc koučinga)	23	5,17	0,40	-
KONTROLGRUPA	Darba pašefektivitāte 1.mērījums	23	4,90	0,49	-
	Darba pašefektivitāte 2.mērījums	23	4,88	0,46	-

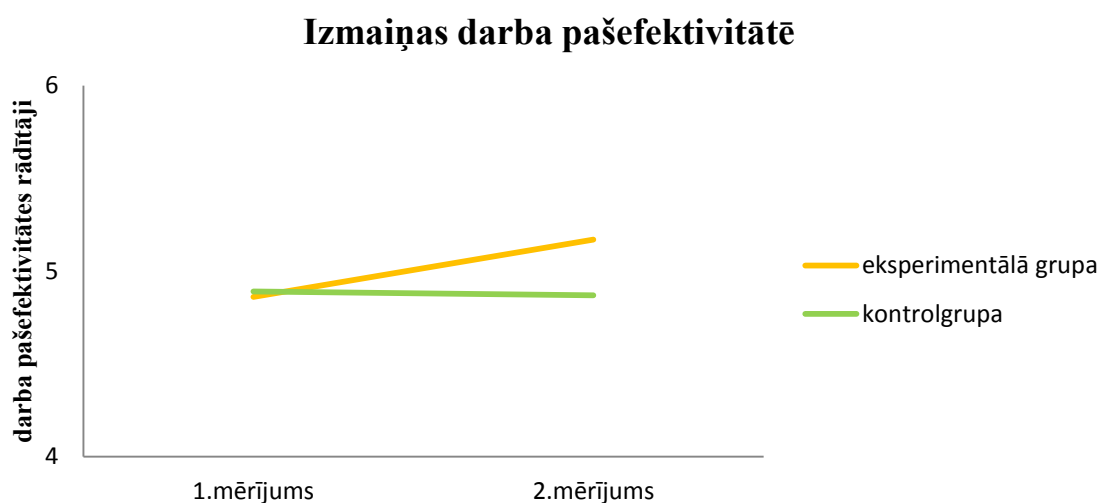
Pielietojot Kolmogorova-Smirnova testu, tika noteikts, ka empīriskais sadalījums neatbilst normālam sadalījumam (Pielikums 1.tabula). Ņemot vērā mazo respondentu skaitu ($N=23$), neatbilstība normālam sadalījumam bija sagaidāma. Lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem par to, vai eksperimentālā grupā (ar koučingu) pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu un vai kontrolgrupā pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu, tika izmantots *t*-tests atkārtotiem atkarīgu grupu mērījumiem (*paired-samples t-test*) (Raščevska & Kristapsone, 2000). Lai atbildētu uz pārējiem diviem pētījuma jautājumiem par to, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas pirmo mērījumu un vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas otro mērījumu, tika izmantota dispersiju analīze jeb ANOVA (Raščevska & Kristapsone, 2000).

Pētījuma rezultātu apkopojums atklāja, ka eksperimentālajā grupā pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro darba pašefektivitātes mērījumu $t = -3,23, p < 0,01$. Savukārt kontrolgrupā nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro darba pašefektivitātes mērījumu $t = 0,48, p = 0,636$.

Izmantojot dispersiju analīzi jeb ANOVA, tika noskaidrots, ka starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas pirmajiem (pētījumu uzsākot) darba pašefektivitātes mērījumiem nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības $F(1, 44) = 0,041, p = 0,841$, bet pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas darba pašefektivitātes otro (pētījumu beidzot) mērījumu $F(1, 44) = 5,75, p < 0,05$.

Eksperimentālās grupas 1.mērījuma (pirms koučinga) vidējais rādītājs $M=4,86$ un 2.mērījuma (pēc koučinga) vidējais rādītājs $M=5,17$, savukārt kontrolgrupas 1.mērījuma vidējais rādītājs $M=4,89$ un 2.mērījuma vidējais rādītājs $M=4,87$ (1.grafiks).

1.grafiks



Pētījuma rezultāti sniedz gaidītās atbildes uz visiem izvirzītajiem pētījuma jautājumiem: pozitīvu atbildi uz jautājumiem, vai eksperimentālajā grupā (ar koučingu) pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu un vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas otro mērījumu, un negatīvu atbildi uz jautājumiem, vai kontrolgrupā pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp pirmo un otro mērījumu un vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas un kontrolgrupas pirmo mērījumu. Tādejādi pētījuma rezultāti norāda uz koučingu kā vienu no darba pašefektivitāti veicinošiem faktoriem.

DISKUSIJA

Uzsākot pētījumu, eksperimentālā grupa un kontrolgrupa tika pielīdzinātas pēc demogrāfiskajiem parametriem (dzimuma, izglītības, darba stāža un vecuma), turklāt pētījuma rezultāti atklāja, ka arī abu grupu dalībnieku darba pašefektivitātes rādītāji bija līdzīgi, tas ir, pētījuma sākumā starp tiem netika atrastas statistiski nozīmīgas atšķirības. Tas liecina par to, ka iesākumā eksperimentālā un kontrolgrupa iespēju robežās un pēc pielīdzinātajiem parametriem bija līdzvērtīgas.

Kā cerēts, statistiski nozīmīgas atšķirības netika atrastas arī starp kontrolgrupas pirmo un otro darba pašefektivitātes mērījumu, secinot, ka 2 – 3 mēnešu laikā kontrolgrupas dalībnieku darba pašefektivitāte nav statistiski nozīmīgi mainījusies. Statistiski nozīmīga atšķirība tika atklāta starp eksperimentālās grupas dalībnieku darba pašefektivitātes pirmo mērījumu un otro mērījumu, tas ir, pirms koučinga ietekmes un pēc koučinga ietekmes. Turklāt pētījuma rezultāti atklāj, ka ne tikai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp eksperimentālās grupas (ar koučinga ietekmi) un kontrolgrupas (bez koučinga ietekmes) darba pašefektivitātes otro mērījumu, bet eksperimentālās grupas (ar koučinga ietekmi) dalībnieku darba pašefektivitātes rādītāji ir statistiski nozīmīgi pieauguši.

Lai gan W.J.Eversa, A.Brouversa un W.Tomika veiktais pētījums ar līdzīgu pētījuma dizainu apstiprināja pozitīvo koučinga ietekmi uz apmierinātību ar gūto rezultātu un pašefektivitāti saistībā ar mērķu nosprašanu (mērījumos tika izmantots cits ietekmes mērījumu instruments) (Evers, Brouwers & Tomic, 2006) un šī pētījuma rezultāti sniedz gaidītās atbildes uz pētījuma jautājumiem, mazās izlases un pētījuma dizaina dēļ nevar apgalvot, ka izmaiņas radījis tieši koučings. Tomēr tendenču līmenī var domāt, ka koučings atstāj pozitīvu iespaidu uz darba pašefektivitāti un pētījuma rezultāti norāda uz koučingu kā vienu no darba pašefektivitāti veicinošiem faktoriem.

Šis pētījums papildina koučinga efektivitātes empīrisko pētījumu nelielo skaitu (Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012), turklāt ar efektivitātes mērījumiem nepieciešamo starpgrupu dizainu un psihometriskiem mērījumiem (de Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013), izmantojot Darba pašefektivitātes skalu (Occupational Self-efficacy Scale, Birgit Schyns, Gernot von Collani, 2002), ko uz latviešu valodu 2004.gadā adaptējis Ancis Cucurs (Cucurs, 2004).

Kā šī pētījuma priekšrocība noteikti ir jāmin arī GROW modeļa izmantošana, kas ir viena no visbiežāk lietotajām metodēm strukturētas koučinga sarunas noturēšanai (Edgerton & Palmer, 2005) un jau iepriekš ir veiksmīgi izmantots koučinga efektivitātes pētījumos

(piem., Green et al., 2007; Spence, Cavanagh, & Grant, 2008 kā minēts Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J., 2010).

Tā kā viens no koučinga efektivitāti ietekmējošajiem faktoriem ir kouča kvalifikācija (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013), kā šī pētījuma priekšrocība ir jāmin sadarbība ar ICF Latvia, jo tieši ICF sertificētie kouči veica koučinga sesijas. Tajā pašā laikā nepietiekama kvalifikācija var būt par pamatu koučinga sadarbības pārtraukšanai, ņemot vērā, ka lielākai daļai kouču nav ieteicamā psihologa izglītība (Grant & Cavanagh, 2007) un tie ir izgājuši tikai divas Latvijā pieejamās, salīdzinoši īsās un virspusīgās kouču apmācības. Nepietiekamā kvalifikācija apvienojumā ar nespēju izveidot pozitīvas koučinga attiecības arī var būt par dalībnieku dalības pētījumā pārtraukšanu pēc 1 vai 2 koučinga sesijām (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013). Sākotnēji dalībai pētījumā (kontrolgrupā ar koučinga ietekmi) pieteicās 43 dalībnieki, diemžēl dažādu personisku un ar izmaiņām pārstāvētās organizācijas struktūrā u.c. iemeslu dēļ, pētījumā eksperimentālās grupas plānotās koučinga sesijas izgāja tikai 23 dalībnieki.

Kā vēl vienu no iemesliem dalības pārtraukšanai pētījumā var minēt koučinga kā attīstības metodes nepiemērotību dalībnieku vajadzībām (Leonard-Cross, 2010) un/vai dalībnieku vispārējo pašefektivitāti (DeHaan, Duckworth, Birch & Jones, 2013) jeb indivīda pārlicību saviem spēkiem sasniegt nosprausto mērķi. Arī mazais dalībnieku skaits un dalībnieku neatbilstība normālam sadalījumam ir minami kā pētījuma rezultātu negatīvi ietekmējošie faktori. Iespējams, ka šāds pētījums, aptverot plašāku respondentu skaitu, sniegtu atšķirīgus rezultātus.

Lai gan šajā pētījumā tāpat kā W.J.Eversa, A.Brouversa un W.Tomika koučinga efektivitātes pētījumā (Evers, Brouwers & Tomic, 2006) tika izmantots starpgrupu dizains ar divām grupām (eksperimentālo grupu ar koučinga ietekmi un kontrolgrupu bez ietekmes), lai pārlicinātos, ka tieši koučinga ietekmē ir paaugstinājusies darba pašefektivitāte, atkārtotos pētījumos būtu jāizmanto trīs grupu pētījuma dizains. Papildus kontrolgrupai (bez ietekmes) minētais pētījuma dizains ietvertu divu veidu ietekmes – koučingu un apmācību, pārrunas vai vēl cita veida ietekmi. Arī bez koučinga ietekmes uzvedība mainās un indivīdi mācās, lai gan potenciāli tas notiek lēnāk, nekā ar koučinga starpniecību. Pētījumi, kas izslēdz kontrolgrupu (un grupas ar cita, ne koučinga ietekmi) riskē pārāk lielu nozīmi piešķirt koučingam kā izmaiņu veicinātājam (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003).

Ņemot vērā veiktā pētījuma stiprās un vājās puses, pētījuma rezultāti sniedz atbildes uz visiem sākotnēji izvirzītajiem pētījuma jautājumiem, un tendenču līmenī apstiprina koučinga kā viena no darba pašefektivitāti veicinošiem faktoriem. Šādi pētījuma rezultāti ir praktiski pielietojami darbinieku darba pašefektivitātes paaugstināšanai, kas organizācijām

sniedz pievienoto vērtību – paaugstinātu darbinieku efektivitāti, produktivitāti (Heslin, 1999) un spēcīgu motivāciju sasniegt meistarību un nodemonstrēt kompetenci (Fazey & Fazey, 2001).

SECINĀJUMI

Veicot zinātniskās literatūras apkopojumu par koučinga, tā efektivitāti un saistību ar darba pašefektivitāti, var secināt, ka šie pētījuma rezultāti saskan ar citiem pētījumiem par koučinga efektivitāti un tā pozitīvo ietekmi uz darba pašefektivitāti. Vairums pētījumu ir atklājuši pozitīvu saistību starp koučingu un produktivitāti, pašapziņu u.c. Salīdzinoši mazāk pētījumi ir veikti par koučinga un darba pašefektivitātes saistību. Šī starpgrupu pētījuma mērķis bija noskaidrot, vai koučings veicina darba pašefektivitāti. Lai gan pētījuma rezultāti sniedz cerētās atbildes uz pētījuma jautājumiem un atklāj statistiski nozīmīgu atšķirību starp eksperimentālās grupas (ar koučinga ieteikmi) un kontrolgrupas (bez ietekmes) otro mērījumu, tai skaitā eksperimentālās grupas darba pašefektivitātes paaugstināšanos salīdzinājumā ar kontrolgrupu, mazās pētījuma grupas un pētījuma dizaina dēļ nav iespējams apgalvot, ka tieši koučings ir ietekmējis darba pašefektivitātes rādītājus. Tā kā koučings un koučinga efektivitāte Latvijā līdz šim nebija pētīta, šī pētījuma rezultāti ir labs pamats, lai turpinātu koučinga efektivitātes pētījumus. Lai pārliecinātos, par koučinga pozitīvo ietekmi un darba pašefektivitāti ieteikums atkārtotiem pētījumiem būtu izmantot trīs grupu pētījuma dizainu, papildus kontrolgrupai (bez ietekmes) veidot divas eksperimentālās grupas ar divu veidu ietekmēm – koučingu un apmācību, pārrunām vai vēl cita veida ietekmi, palielināt pētījuma grupas un pētījumā iesaistīt koučus ar līdzvērtīgāku kvalifikāciju un koučinga pieredzi. Šādi koučinga pētījumi visnotaļ palīdzētu ieviest lielāku skaidrību pretrunīgajos viedokļos par koučinga lietderību un efektivitāti.

PATEICĪBAS

Vislielāko pateicību šī pētījuma tapšanā es vēlos izteikt visai personāla vadības konsultāciju uzņēmuma Talentor Latvia komandai un īpaši tās vadītājam, brīnišķīgai kolēģei un izcilam koučam - Katrīnai Ošlejai. Bez Tava atbalsta, vadības un profesionālā piemēra tas nebūtu bijis iespējams.

Sirsnīgs paldies arī manai darba vadītājai Inesei Muzikantei par pozitīvo attieksmi un iedrošinājumu, profesionālo skatījumu un sniegtajām vadlīnijām, kas palīdzēja virzīties uz priekšu un turēties uz izvēlēta ceļa.

Un visbeidzot es vēlos pateikties ICF Latvia koučiem, kas paveica pētījuma praktisko daļu. Es ļoti ceru un ticu, ka šis pētījums ir tikai iesākums koučinga efektivitātes pētījumiem Latvijā un mūsu kopīgā sadarbība veicinās koučinga kvalitāti un pielietojumu plašākā sabiedrības daļā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- Asci, F.H., Kosar, S.N., & Isler, A.K. (2001). The relationship of Self – Concept and Perceived Athletic Competence to Physical Activity Level and Gender Among Turkish Early Adolescents. *Adolescence*. Retrieved from <http://www.findarticles.com>
- Auerbach, J. E. (2006). Cognitive Coaching. In Stober D.R. & Grant A.M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Bacon T. R. & Spear K. I. (2003). *Adaptive Coaching. The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement*. USA, Davis-Black Publishing.
- Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied psychology: an international review*, 51, 269 – 290.
- Bowles, S., Cunningham, C. J., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 388 – 408.
- Bowles, S. V., & Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 232–239.
- Caprara, G. V., & Steca, P. (2005). Affective and social self-regulatory efficacy beliefs as determinants of positive thinking and happiness. *European psychologist*, 10, 275-286.
- Corrie, S. & Lane D. A. (2009). The scientist-practitioner model as a framework for coaching psychology. *The Coaching Psychologist*, 5.
- DeHaan, E. & Duckworth. A. (2012). Signalling a New Trend in Executive Coaching Outcome Research. *Internatinal Coaching Psychology Review*, 8.
- DeHaan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 65(1), 40-57.
- Dembkowski, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2006). *Seven Steps of Effective Executive Coaching*. Thorogood.
- DeRue, D. S., & Morgenson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: the effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *The journal of applied psychology*, 92, 42-53.
- Diedrich, R. C. (1996). An interactive approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 61– 66.

- Ducharme, M. J. (2004). The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 214–224.
- Dunphy, D. C. (2000). *Embracing paradox*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edgerton, N., & Palmer, S. (2005). SPACE: A psychological model for use within cognitive-behavioural coaching, therapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 2, 25–31.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174–182.
- Fazey, D.M.A. & Fazey, J.A. (2001). The potential for Autonomy in Learning: perceptions of competence, motivation and locus of control in first – year students. *Studies in Higher Education*, 26, 345 – 361.
- Fitzgerald, C. & Garvey Berger. J. (2002). *Executive Coaching. Practices & Perspectives*. USA, Davis-Black Publishing.
- Fillery-Travis, A. & D. Lane (2008). Research: does coaching work? In Palmer S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Franklin, J. & Doran. J. (2009). Does All Coaching Enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The Importance of the Coaching Model and Content. *International Coaching Psychology Review*, 4.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. USA & Canada, Taylor & Francus Group.
- Garvey, R., Stokes. P. & Megginson. (2009). *D. Coaching and Mentoring. Theory and Practice*. Great Britain, SAGE Publications, The Cromwell Press.
- Gellers, K. S., Dzewaltowski, D. A., Rosenkranz, R. R., Karteroliotis, K. (2009). Measuring children’s self-efficacy and proxy efficacy related to fruit and vegetable consumption. *Journal of school health*, 79, 51-57.
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching. *International Coaching Psychology Review*, 7, 146-165.
- Grant, A. M. (2008). Past, present and future: the evolution of Professional coaching and coaching psychology. In Palmer S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253–264.
- Grant, A. M. & Cavanagh M. J. (2007). *Coaching Psychology: How Did We Get Here and*

- Where Are We Going?* InPsych Publications.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4, 396 – 407.
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151-168.
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. *International Journal of Evidencebased Coaching and Mentoring*, 2(2), 1 – 15.
- Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes. *Management Learning*, InPsych Publications, 37, 475-497.
- Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning*, 41, 525- 544.
- Gray D.E. (2006). In Palmer S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Green, L. S., Grant, A., & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2, 24 –32.
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive– behavioural, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1, 142–149
- Hedman, A. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. In Stober D.R. & Grant A.M. *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Heslin, P. A. (1999). Boosting Empowerment by Developing Self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37.
- International Coach Federation. Retrieved December 27, 2012 from www.coachfederation.com
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 584 –596.
- Joo, B. K. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4, 462-488.
- Jowett, S., Kanakoglou, K., & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship

- model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 64(3), 183-197.
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. In Stober D.R. & Grant A.M. *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 67–77.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 60(1), 78-90.
- Laske, O. (2004). Can Evidence Based Coaching Increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2.
- Lee, Graham (2003). *Leadership Coaching*. From personal insight to organizational performance. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Leonard-Cross, L. (2010). Developmental coaching: Business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review. The British Psychology Society*, 5.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 61(2), 103-121.
- Linley, P.A. & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Linley P.A. & Harrington, S. (2005). Positive Psychology and Coaching Psychology: Perspectives on Integration. *Special Group in Coaching Psychology*.
- MacKie, D. (2007). Evaluating the Effectiveness of Executive Coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42, 310-318.
- Maguire, S. (2008). *Core Coaching*. London, Directory of Social Change.
- Nowack, K. M. (2009). Leveraging multirater feedback to facilitate successful behavioral change. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 61(4), 280-297.
- Olivero, G., Bane, D., & Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461–469.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive Coaching: It's Not Just about the Executive. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38.
- Palmer, S. & Szymanska, K. (2008). Cognitive behavioural coaching: An integrative

- approach. In Palmer, S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Palmer, S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Passmore, J. (2008). Behavioral Coaching. In Palmer S. & Whybrow A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. New York, Routledge.
- Peltier, B. (2001). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and application*. New York: Brunner-Routledge.
- Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching*. New York, Taylor and Francis Group.
- Peterson, D (2006). A Behavior-Based Approach to Executive Coaching. In Stober D.R. & Grant A.M. *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Raščevska, M., & Kristapone, S. (2000). *Statistika psiholoģija spētjūmos*. Rīga, Izglītības ceļi.
- Seligman M.E.P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42, 266 – 267.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. USA, John Wiley & Sons.
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *Journal of Positive Psychology*, 2, 185–194.
- Starptautiskā kouču federācija Latvijā. Informācija iegūta 2012.gada 27.decembrī no www.icf.lv
- Stern L. R. (2008). *Executive Coaching. Building and Managing Your Professional Practice*. John. Canada, Wiley & Sons.
- Stober D.R. (2006). Putting Best Practices to Work for Your Clients. In Stober D.R. & Grant A.M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Stober D.R. & Grant A.M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook*. Canada, John Wiley & Sons.
- Strauser, D.R. (2002). The relationship between self-efficacy, locus of control and work personality. *Journal of rehabilitation*. Retrieved from <http://www.findarticles.com>
- Smither, J., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an Executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-

- experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 205–214.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2006). *The complete guide to coaching at work*. Roseville, McGraw-Hill.
- Vieira, D. A. & Palmer, S. (2012). The Coaching Skills Self-Efficacy Scale (CSSES): A Validation Study Among a Portuguese Sample. *The Coaching Psychologist*, 8.
- Vitomrs, Dž. (2009) *Koučings sasniegumiem. Koučinga un līderības principi un prakse*. Latvija, Zvaigzne ABC.
- Williams, P. (2012). Looking back to see the future: The influence of humanistic and transpersonal psychology on coaching psychology today. *International Coaching Psychology Review*, 7.
- Whybrow, A. (2008). Coaching Psychology: Coming of age? *International Coaching Psychology Review*, 3.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organisational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.

1. PIELIKUMS: DARBA PAŠEFEKTIVITĀTES ANKETA

Darba pašefektivitātes skala

Jūsu darba stāžs ____ gadi

Jūsu izglītības līmenis _____

Jūsu vecums ____ gadi

Jūsu dzimums _____

Jums tiek piedāvāti dažādi izteikumi par darbu. Lūdzu, uzmanīgi izlasiet katru apgalvojumu un novērtējiet no 1 (pilnībā nepiekrītu) līdz 6 (pilnībā piekrītu), cik lielā mērā tas atbilst Jums. Apvelciet Jums atbilstošāko atbildi!

		1	2	3	4	5	6
1	Ja es kaut ko ieplānoju saistībā ar savu nākotnes darbu, es spēju to īstenot.	1	2	3	4	5	6
2	Viena no manām problēmām ir tā, ka nespēju pieķerties darbam, kad tas ir nepieciešams.	1	2	3	4	5	6
3	Es reti sasniedzu mērķus, ko izvirzu saistībā ar darbu.	1	2	3	4	5	6
4	Kad darbā rodas neparedzētas problēmas, man ne īpaši labi izdodas tikt ar tām galā.	1	2	3	4	5	6
5	Es izvairos darbā apgūt jaunas lietas, kad tās šķiet pārāk grūtas priekš manis.	1	2	3	4	5	6
6	Kad darbā kaut kas neizdodas uzreiz, es neatlaidīgi mēģinu atkal.	1	2	3	4	5	6
7	Es nejutos drošs par savām profesionālajām spējām.	1	2	3	4	5	6
8	Saistībā ar darba jautājumiem es jūtos samērā pārliecināts par sevi.	1	2	3	4	5	6
9	Kad darbā kas neizdodas, es ātri atsakos no tā.	1	2	3	4	5	6
10	Es neesmu spējīgs tikt galā ar lielāko daļu problēmu, kas rodas manā darbā.	1	2	3	4	5	6
11	Pieliekot pūles, es vienmēr spēju tikt galā ar problēmām, kas saistītas ar manu darbu.	1	2	3	4	5	6
12	Pateicoties manai attapībai, es zinu, kā rīkoties, ja darbā rodas neparedzētas situācijas.	1	2	3	4	5	6
13	Sastopoties ar grūtībām darbā, es parasti atrodu kādu risinājumu.	1	2	3	4	5	6
14	Es spēju saglabāt mieru, kad jāsaskaras ar grūtībām darbā, jo paļaujos uz savām spējām.	1	2	3	4	5	6
15	Kad darbā nākas saskarties ar kādu problēmu, es parasti spēju saskaņot vairākus risinājumus.	1	2	3	4	5	6
16	Esmu pārliecināts, ka darbā spētu efektīvi tikt galā ar negaidītām situācijām.	1	2	3	4	5	6
17	Lai kas arī notiktu manā darbā, es parasti spēju tikt ar to galā.	1	2	3	4	5	6
18	Pieredze, ko esmu uzkrājis savā līdzšinējā darbā, ir mani labi sagatavojusi profesionālajai darbībai nākotnē.	1	2	3	4	5	6
19	Es sasniedzu mērķus, ko izvirzu sev saistībā ar darbu.	1	2	3	4	5	6
20	Es jūtos gatavs izpildīt lielāko daļu prasību, kas man tiek izvirzītas darbā.	1	2	3	4	5	6

Paldies par Jūsu atsaucību!

2. PIELIKUMS: KOUČA PAŠVĒRTĒJUMA ANKETA

Pētījuma Koučinga efektivitāte attiecībā pret darba pašefektivitāti

Kouča pašvērtējuma anketa



Klienta vārds _____ (tel., e-pasts) _____

Datums: ____ 20__ Kopējais sesijas laiks _____ Sesija Nr. _____

1. Sesijas mērķis un kontrakts (galvenā tēma)

2. Kā klients vērtē savu sniegumu pēc iepriekšējās sesijas (cik efektīva tā ir bijusi)? (1 – vāji, 10 – spēcīgi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Izmantotais paņēmieni (vingrinājums) un tā efektivitāte manā skatījumā (1 – vāji, 10 – spēcīgi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kouča pozīcija (spēja saglabāt neitralitāti) (1 – vāji, 10 – spēcīgi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Atgriezeniskā saite sev - Kas izdevās labi?

6. Prognoze, cik efektīva būs klienta darbība pēc šīs sesijas? (1 – vāji, 10 – spēcīgi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Piezīmes nākošai sesijai ar šo klientu:

8. Kas man būtu nepieciešams augstākai efektivitātei?
