



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams

Baigiamasis magistro projektas

Jovita Bunkartaitė

Projekto autorė

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Jovita Bunkartaitė

Projekto autorė

Prof.

Violeta Šilingienė

Vadovė

Prof.

Rūta Čiutienė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jovita Bunkartaitė

Koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jovita Bunkartaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jovita Bunkartaitė. Koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams, Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *koučingas, koučtinamasis, koučas, koučingo taikymas, karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, darbuotojai*

Kaunas, 2023. 76 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Dabartinėje Lietuvos darbo rinkoje dirba keturios skirtingos kartos. Tai viena iš priežasčių, kodėl pastaruoju metu vis dažniau pastebimas skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų) darbuotojų skirtingas požiūris į darbą ir tai kas juos motyvuoja darbe bei asmeniniam gyvenime. Naujai į darbo rinką ateinančios kartos turi susiformavusiais kitokias vertybes ir drąsiau keičia darbus ieškodami jiems geriausiai tinkančio varianto. Koučingo metodikos taikymas įmonėse gali būti vienas iš būdų, kuris pagerintų mikroklimatą įmonės viduje ir sumažintų įmonės tekamumą. Tinkamai pritaikytas koučingas organizacijos veikloje gali pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų motyvacija, profesionalumą ir drausme atliekant paskirtas užduotis. Taip pat koučingo metodikos pagalbą vadovai ir personalo specialistai gali labiau pažinti darbuotojus bei laiku reaguoti esant poreikiui. Remiantis koučingo metodikos lankstumu ir skirtingų kartų ypatybėmis galima efektyviau atliepti darbuotojų ir įmonės poreikius. Nagrinėjant atliktus mokslininkų tyrimus nepavyko rasti atliktų tyrimų, kurie nagrinėtų koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams. Šios dvi sritys, koučingo metodika ir kartų skirtumai, nagrinėjamos atskirai bei neieškoma kokios galimybės šiems temoms tarpusavyje sąveikauti.

Tyrimo objektas. Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai.

Darbo tikslas. Atskleisti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams charakterizuojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. apibrėžti koučingo sampratą, atskleidžiant koučingo taikymą charakterizuojančius veiksnius;
2. atskleisti skirtingų kartų darbuotojų charakteristikas;
3. teoriškai pagrįsti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams, suformuojant koncepcinį tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams.

Taikomi tyrimo metodai. mokslinės literatūros analizė ir sintezė; dokumentų analizė; kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu.

Tyrimo rezultatai. Siekiant nustatyti koučingo taikymą skirtingų kartų atstovams charakterizuojančius veiksnius buvo sudaryti du modeliai su jiems priskiriamais veiksniais - Teorinis modelis (Vidinis ir išorinis koučingas, Koučingo specialistas, Individualus ir grupinis koučingas, Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai) ir Empirinis modelis (Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai, Darbuotojo koučingo suvokimas ir priėmimas, Specifinis pasiruošimas sesijai). Tarp šių modelių yra ties dvejais veiksniais sutaptys, „koučingo eiga“ ir

„koučingo metodikos, technikos ir metodai“. Iš gautų šio tyrimo duomenų galima daryti išvada, kad dirbant su skirtingų kartų darbuotojais organizacinio koučingo, ar panašioje srityje, koučingo specialistui yra aktualu žinoti skirtingų kartų bruožus ir į juos esant poreikiui pasinaudoti koučingo sesijose.

Atlikus empirinį tyrimą pastebėtas skirtingų kartų išskirtų bruožų sutapimas, lyginant su atliktu teoriniu tyrimu nagrinėjant mokslininkų anksčiau vykdytus tyrimus. Abejuose tyrimuose sutapo šios skirtingas kartas apibūdinantys bruožai:

- Kūdikių bumo karta – stabilesni; sėslesni; atsargesni; vengiantys nebūtinų pokyčių, ypač susijusių su darbu.
- X karta – pasirengia pokyčiu, bet viską turi labai gerai apmastyti; vertina saugumą.
- Y karta – optimistai; žingeidūs, vertina galimybe nuolatos mokytis ir tobulėti; siekia išbandyti save įvairiose srityse, kartais net vienu metu.
- Z karta – vertina savo laisve; dalis gyvenimo dažniausiai viešinama socialiniuose tinkluose; tolerantiški; kūrybingi.

Atliktas tyrimas parodė, kad koučingo metu dažnai skiriasi bendravimas sus skirtingų kartų darbuotojais. Tačiau dažnai patys nepajaučia, kai prisitaiko prie koučtinamojo.

Jovita Bunkartaite. Applying Coaching to Employees of Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor abbreviation of the position prof. Violeta Silingiene; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Key words: *coaching, coachable, coaching application, generation, Baby Boomer, Generation X, Generation Y, Generation Z, employees*

Kaunas, 2023. 76 p.

Summary

Relevance of the topic. There are four different generations working in the current Lithuanian labor market. This is one of the reasons why it is more and more evident that all those four generations (Baby boomers, X, Y and Z generations) have a different attitude towards work and what motivates them at work and in their personal life. New generations entering the labor market have different values and are more likely to changing jobs in search of the option that suits them. Applying coaching methodology in companies can be one of the ways to improve microclimate and reduce turnover. Properly applied coaching can improve the quality of services provided, employee motivation, professionalism and discipline in performing assigned tasks. Also, with the help of coaching methodology, managers and human resource specialists can get to know employees better and react in time when needed. Based on the flexibility of coaching and the characteristics of different generations, it is possible to respond more effectively to the needs of employees and the company. Examining conducted researches, it was not possible to find any studies that examined the application of coaching to employees of different generations. These two areas – coaching methodology and generational differences – are usually examined separately with no opportunity for interaction between these topics.

Research object: Factors characterizing the application of coaching.

Goal of the study: To reveal the factors characterizing the application of coaching to employees of different generations.

Tasks:

1. define the concept of coaching, revealing the factors characterizing the application of coaching;
2. reveal the characteristics of employees of different generations;
3. to theoretically justify the application of coaching to different employees in terms of a conceptual research model;
4. to empirically control the application of coaching to various employees.

Applied research methods: Research methods are applied. analysis and synthesis of scientific literature; document analysis; qualitative research - semi-structured interview.

Research results. In order to determine the factors characterizing the application of coaching to representatives of different generations, two models were created with their assigned factors -

Theoretical model (Internal and external coaching, Coaching specialist, Individual and group coaching, Coaching process, Coaching methodologies, techniques and methods) and Empirical model (Coaching process) , Coaching methodologies, techniques and methods, Employee's perception and acceptance of coaching, Specific preparation for the session). There is overlap between these models on two factors, "the course of coaching" and "methodologies, techniques and methods of coaching". From the data obtained in this study, it can be concluded that when working with employees of different generations in organizational coaching or a similar field, it is important for a coaching specialist to know the characteristics of different generations and use them in coaching sessions if needed.

After conducting an empirical study, the coincidence of the features distinguished by different generations was observed, compared to the theoretical study conducted by examining the research conducted by scientists earlier. Both studies shared the following characteristics that characterize the different generations:

- Baby boom generation - more stable; more sedentary; more careful; avoiding unnecessary changes, especially related to work.
- Generation X - prepares for change, but has to consider everything very well; values safety.
- Generation Y - optimists; ambitious, values the opportunity to constantly learn and improve; seeks to test himself in various fields, sometimes even at the same time.
- Generation Z – values its freedom; part of life is usually publicized on social networks; tolerant; creative.

The conducted research showed that communication with employees of different generations often differs during coaching. However, they often do not feel themselves when they adapt to the coachee.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams problemos pagrindimas.....	13
2. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams teoriniai sprendimai.....	19
2.1. Koučingo samprata ir jo taikymą charakterizuojantys veiksniai.....	19
2.2. Skirtingų kartų charakteristikos.....	34
2.3. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams koncepcinis modelis	43
3. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo metodologija.....	44
4. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatai ir diskusija	49
4.1. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatų bendra apžvalga	49
4.2. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatai.....	54
4.3. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo apribojimai ir diskusija	68
Išvados ir rekomendacijos	70
Literatūros sąrašas	72
Priedai.....	76

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Koučingo apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Dažniausiai naudojamos koučingo rūšys, kryptys ir sritys organizacijose ir mokslininkų pasisakymai.....	21
3 lentelė. Dažniausiai naudojamos koučingo technikos, metodai ir strategijos.....	32
4 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas (sudaryta autoriaus pagal Darby & Morrell (2019)).....	34
5 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas (Mažeikaitės ir Gruževskio (2018)).....	35
6 lentelė. Kartų tipai, jų brandos etapai ir bruožai bei gyvenimo būdo stilius pagal kartų teoriją (Mažeikaitės ir Gruževskio (2018)).....	36
7 lentelė. Kūdikių bumo kartos atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020).....	37
8 lentelė. X atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020).....	39
9 lentelė. Y atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020).....	41
10 lentelė. Z atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020).....	42
11 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno struktūra pokalbiui su informantu.....	46
12 lentelė. Informantų tinkamumas vykdomam tyrimui.....	47
13 lentelė. Interviu transkripcijose dažniausiai minimi subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis skaičius.....	50

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kartų pasiskirstymas Lietuvos regione (sudaryta autoriaus pagal Mažeikaite ir Gruževskį (2018)).....	15
2 pav. Koučingo veiklos kryptis (sudaryta pagal Balažentis, Dromantaitė, Urbonienė (2016)).....	22
3 pav. Lietuvos koučingo specialistų naudojamos koučingo technikos koučingo metu. (sudarytas pagal Passmore, Dromantaite, Browa (2019)).....	26
4 pav. GROW metodas (sudarytas pagal Misiukonio (2015)).....	27
5 pav. Volto Disnėjaus kūrybiškumo strategija.....	27
6 pav. S.M.A.R.T (E.F) koučingo metodas (sudaryta autoriaus pagal Masalskio (2020)).....	29
7 pav. Gyvenimo balanso rato metodas (http://grupineterapija.lt/gyvenimo-ratas-testas/).....	30
8 pav. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams koncepcinis modelis.....	43
9 pav. Empirinio tyrimo modelis.....	45
10 pav. Koučingo taikymą charakterizuojančių veiksnių sutrumpinta kategorijų sistema.....	49
11 pav. Dviejų atvejų modelis: koučingo taikymą charakterizuojančių veiksnių palyginimas.....	50
12 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Kūdikių bumo kartos darbuotojams.....	51
13 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas X kartos darbuotojams.....	52
14 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Y kartos darbuotojams.....	53
15 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Z kartos darbuotojams.....	54
16 pav. Specifinį pasiruošimą sesijai charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime.....	54
17 pav. Koučiamųjų ir koučingo specialistų santykis pagal kartas.....	55
18 pav. Koučingo metodikų, technikų ir metodų taikymą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime.....	56
19 pav. Koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime.....	57
20 pav. Dviejų atvejų modelis: koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių palyginimas.....	58
21 pav. Darbuotojų koučingo suvokimą ir priėmimą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime.....	61
22 pav. Dviejų atvejų modelis: darbuotojų koučingo suvokimą ir priėmimą charakterizuojančių veiksnių palyginimas.....	61
23 pav. Kartoms būdingi bruožai.....	65

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Prof. – profesorius;

ICF – Tarptautinė Koučingo Federacija

Terminai:

Koučingas – mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo). (Misiukonis, 2017)

Koučingo specialistas (Koučeris, Koučas) – Profesinė kompetencijos yra žinių, įgūdžių ir vertybių visuma, kurias turi demonstruoti profesionalus (Masalskis, 2020)

Koučingo technika – koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas (Misiukonis, 2017).

Karta - tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės: Jaunoji, senoji karta Visi esame vienos kartos. Būsimosios kartos. (<https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/k/karta>)

Įvadas

Temos aktualumas. Pastebima, kad koučingas yra augantis ir populiarėjantis reiškinys mūsų visuomenėje. Tinkamai pritaikytas koučingas, organizacijos veikloje, gali pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų motyvaciją, profesionalumą ir drausmę atliekant paskirtas užduotis. Šie veiksniai yra aktualūs visose organizacijose visų kartų darbuotojams. Tai pabrėžia ir Korsakienė, Stankevičienė, Šimelytė bei Talačkienė (2015) teigdamos, kad žmogiškųjų išteklių vadyba nuolatos keičiasi ir yra sudėtinga išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Indonezijoje 2022 metais buvo išleistas straipsnis (Syahsudarmi, 2022) apie atliktą tyrimą siekiant sužinoti, kokią įtaką koučingas daro valstybės tarnautojų teikiamoms paslaugoms. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad koučingo naudojimas darbuotojų profesionalą padidina iki 78,2 proc., lyginant su darbuotojų profesionalumu iki koučingo. Darbuotojų profesionalumą sudaro daug skirtingų sudedamųjų dalių (darbuotojų motyvacija atliekant paskirtas užduotis, pateikiamos informacijos tikslumas, darbuotojo išvalgos, darbuotojų kompetencijų lygis ir pan.), kuriems gali daryti įtaką tinkamai pritaikyta koučingo metodika. Šis darbuotojų pažinimo, ugdymo ir motyvavimo būdas gali padėti darbuotojui jo veikloje atrasti tai, kas paskatintų jo profesionalumą atsižvelgiant į darbuotojo vertybes ir poreikius.

Pastaruju metu vis dažniau pastebimas skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų) darbuotojų nesutampantis požiūris į darbą ir tai kas juos motyvuoja darbe bei asmeniniam gyvenime. Naujai į darbo rinką ateinančios kartos turi susiformavusiais kitokias vertybes ir drąsiau keičia darbus ieškodami jų poreikius geriau atitinkančių pasiūlymų. Mažeikaitė ir Gruževskis (2018) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti kokios skirtingos darbo vertybės yra būdingos skirtingoms Lietuvos gyventojų kartoms. Autoriai straipsnyje rašė, kad nėra populiarūs tokio pobūdžio tyrimai, o darbo vertybės, atliekant įvairius tyrimus, paliekamos tik kaip viena iš sudedamųjų dalių. Panaši situacija yra ir su koučingo tyrimais, atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojus tik Lietuvoje, tiek kitose valstybėse. Remiantis koučingo metodikos lankstumu ir skirtingų kartų ypatybėmis galima efektyviau atliepti darbuotojų ir įmonės poreikius. Šios metodikos taikymas įmonėse gali būti vienas iš būdų, kuris pagerintų mikroklimatą įmonės viduje ir sumažintų įmonės tekamumą. Vis tik nagrinėjant viešai rastus tyrimus nepavyko rasti tyrimų, kurie nagrinėtų koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams. Šios dvi sritys, koučingo metodika ir kartų skirtumai, nagrinėjamos atskirai, bet neieškoma kokios galimybės šioms temoms tarpusavyje sąveikauti.

Temos problematika. Analizuojant įvairius tyrimus ir mokslininkų pasisakymus galima pastebėti, kad pabrėžiama koučingo svarba darbiniam bei asmeniniam gyvenime. Taip pat pabrėžiama, kad koučingą gali vykdyti ne tik koučingo specialistai, bet ir organizacijų vadovai ar vidurinėsios grandies vadovai. Tačiau atliekamas koučingas turi būti pritaikomas vertybiškai individualiai kiekvienam asmeniui pagal jo požiūrį. Remiantis autorių pateikiama informacija, X kartos atstovams yra sunkiau priimti naujus dalykus ar sunkiau atsiveriantys vadovams, o Z kartai yra labai svarbus dėmesys, palaikymas ir paskatinimas. Nagrinėjant atliktus tyrimus nepavyko rasti tyrimų, kuriuose būtų analizuojama, kaip skiriasi koučingo taikymas skirtingų kartų atstovų atžvilgiu. Tad galima kelti klausimą, – kaip skiriasi koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams?

Tyrimo objektas. Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai.

Darbo tikslas. Atskleisti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams charakterizuojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. apibrėžti koučingo sampratą, atskleidžiant koučingo taikymą charakterizuojančius veiksnius;
2. atskleisti skirtingų kartų darbuotojų charakteristikas;
3. teoriškai pagrįsti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams, suformuojant koncepcinį tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams.

Taikomi tyrimo metodai. mokslinės literatūros analizė ir sintezė; dokumentų analizė; kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu.

Darbą sudaro:

Baigiamasis darbas sudarytas iš keturių pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama nagrinėjamos temos problematika. Antroje - analizuojama koučingo samprata ir skirtingų kartų charakteristika. Trečioje - pateikiama tyrimo metodologija. Paskutiniuoju dalyje atliekama tyrimo rezultatų analizė, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbe pateikiami 23 paveikslai, 13 lentelė, 9 priedas. Darbe remtasi 60 literatūros šaltiniais.

1. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams problemos pagrindimas.

Koučingo ugdymo sistemoje yra jau senai atsiradusi. Kai kurių mokslininkų nuomone koučingo užuomazgos buvo, kai Sokratas su savo „studentais“ diskutuodavo to meto aktualiomis temomis „taip pat manoma, kad Sokratas (469 – 399 m. pr. Kr.) buvo pirmasis ugdomojo konsultavimo (koučingo) specialistas, kadangi jo diskusijų metodas (majeutika) buvo grindžiamas ne ginču, o klausimais siekiant pakeisti oponento mąstymą.“ (Dromantaitė, 2021, 208p.). Remiantis 2016 metais atlikto tyrimo duomenimis Lietuvos įmonėse koučingas dar taikomas retai.

Koučingo poreikį ir aktualumą, anot Dromantaitės (2016), rodo ne tik pastaruoju metu itin suaktyvėjusi įvairių mokymų gausa, publikuojamos knygos, straipsniai ir renginiai, bet ir įvairūs tyrimai. Kaip pavyzdį mokslininkė pateikia Didžiojoje Britanijoje vykdytą Darbuotojų ir plėtros teisinės (angl. *Chartered Institute of Personnel and Development*) asociacijos įvairių institucijų darbuotojų tyrimą, kuriame teigiama, kad net 90 proc. apklaustųjų organizacijose yra taikomas koučingas. Tačiau koks šiuo metu koučingo taikymo paplitimas Lietuvoje nepavyko rasti mokslinės informacijos.

Koučingas Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, pastaruoju metu pradėtas taikyti dažniau ir įvairesnėse srityse. Tyrimą atlikusios Roshal'o ir Lace'o (2016) teigia, kad Latvijoje ir Lietuvoje visuomenė ne supranta koučingo svarbos, todėl dažnai supainioja koučingą su konsultavimu. Mokslininkų nuomone Lietuvoje koučingas tyrimo metu buvo tik įvedimo laikotarpiu, o koučerio profesija buvo naujas dalykas. Po trijų metų Passmore'o, Dromantaitės ir Brown'o (2019) atliktame tyrime vertino koučingo paplitimą Baltijos valstybėse ir padarė išvada, kad Lietuvoje koučingas mažai skiriasi nuo kitose valstybėse esančio koučingo paplitimo. Mokslininkės taip pat pažymi, kad tiriamose valstybėse yra mažesnė koučingo priežiūra. Tik 35,5 proc. tyrime dalyvavusių koučingo specialistų priklauso Tarptautinei koučingo federacijai (ICF). Dėl šios priežasties dažnai pastebima, kad save koučingo specialistais vadina įvairių sričių specialistai, kurie teikia konsultavimo paslaugas, o ne koučingą.

Minėtame tyrime buvo pastebėta dar viena svarbi tendencija - lyginant gautus duomenis Baltijos šalyse su Europos Sąjungos ir Jungtinės Karalystės analogiškais duomenimis. Pastebėta, kad Lietuvoje esančių koučingo specialistų teorinės žinios yra tokios pačios kaip kitose tirtose valstybėse, nors Lietuvoje esantys koučiai turi mažiau praktikos jį taikant. Šie gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad Baltijos šalių, taip pat ir Lietuvos, koučingo specialistai yra suinteresuoti greičiau įsisavinti šios metodikos taikymo galimybes ir jas efektyviai pritaikyti praktikoje, nei tai padarė Europos Sąjungos ir Jungtinės Karalystės specialistai. Tačiau atskirtis dar yra. Aptariamame tyrime nustatyta, kad nors Lietuvoje esantys koučingo specialistai efektyviai taiko koučingo metodiką, bet ji dažniau taikoma individualiose koučingo sesijose, nei koučingo sesijose darbo vietose arba grupinėse sesijose.

Norint suvienyti koučingo specialistus ir užtikrinti jų nuolatinį tobulėjimą buvo sukurtos tarptautinės koučingo specialistus vienijančios organizacijos. Remiantis 2020 metų Hosava'o, Passmore'o, Jarošova ir Brown'o pateiktais duomenimis, galima išskirti pagrindines tris tarptautines koučingo akreditavimo organizacijas, kurios specialistų tobulėjimą vertina kaip nuolatinę nepertraukiamą procesą. Žinoma organizacijų, susijusių su koučingu ar jo veikla, yra ir daugiau, bet geriausiai žinomos šios:

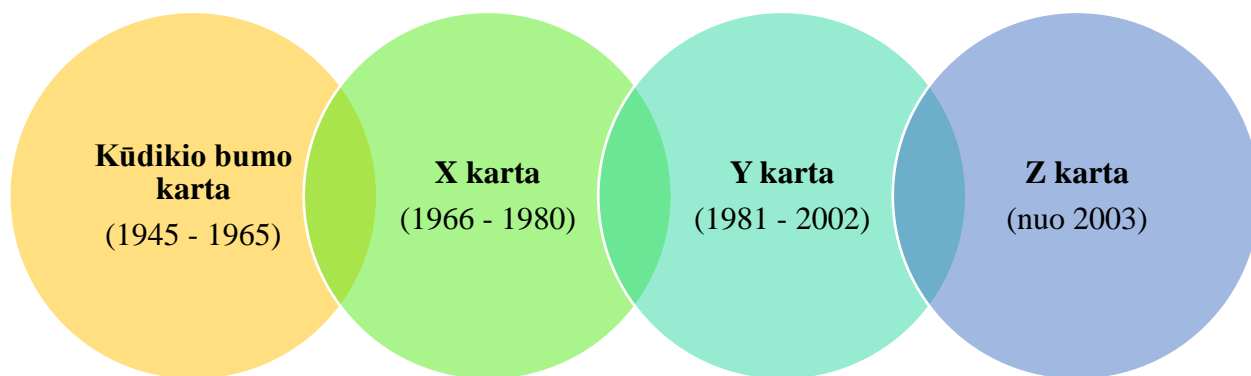
- Tarptautinė koučingo federacija (ICF);

- Europos koučingo ir mentorystės taryba (EMCC);
- Koučingo asociacija (AC).

Minėtos organizacijos skatina koučingo specialistų tobulėjimą, tarpusavio konsultavimąsi bei suteikia atitinkamus sertifikatus mokymų pabaigoje. Sertifikatai patvirtina koučingo specialisto kvalifikaciją ir išskiria juos iš visų konsultavimo, ugdymo ar kitas analogiškas paslaugas teikiančių specialistų. Nėra vienareikšmiško atsakymo kada turėtų koučingą taikyti koučingo specialistas, o kada koučingo specialistas – vadovas. Svarbiausiai, kad būtų laikomasi pagrindinių koučingo reikalavimų ir siekiamas kliento norimas rezultatas. Priešingu atveju to nebus galima vadinti koučingu nepriklausomai nuo to kas taikys koučingą – koučingo specialistas ar koučingo specialistas – vadovas.

Populiarėjant koučingo metodikai Lietuvoje pradėjo steigtis vis daugiau koučingo mokyklų, kurios kviečia baigti mokymus ir tapti koučeriais. Vieni mokymai vyksta vos kelis mėnesius, o kiti keletą metų. Koučingo mokyklos skiriasi ne tik mokymų trukmė, bet ir mokymų metu pateikiamos darbo technikos ir metodai. ICF internetiniam puslapyje (<https://icf.lt/mokymu-programos/>) rekomenduojamos keturios koučingo mokyklos, bet jų yra daugiau. Naudojantis Google.com ir paieškoje įrašius „koučingo mokymai Lietuva“ pirmajame puslapyje pateikiamos dvidešimt penkios koučingo mokyklos. Vis tik neužtenka tik baigti koučingo mokymus pasirinktoje įstaigoje. Norint būti sertifikuotu koučingo specialistu reikia papildomai įgyti koučerio kokybiškos patirties ir atitikti kitus keliamus reikalavimus. Lietuvoje tik maža dalis koučingo mokymus baigusiu asmenų turi patvirtintas ICF kvalifikacijas. Tai byloja apie netinkamai paruoštus ir / ar nemotyvuotus koučingo mokymus baigusius asmenis, kurie galimai teikia nekokybiškas paslaugas arba jomis dalinai naudojasi darbo metu.

Vienas svarbiausių sėkmingo koučingo elementų yra tinkamai, atsižvelgiant į koučingo rūšį, parinkti koučingo pritaikymo būdą ir išsiaiškinti kas yra svarbiausiai klientui. Remiantis įvairių mokslininkų ir teisės normų informacija, darbingo amžiaus darbuotojai priklauso keturioms skirtingoms kartoms – Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartoms (1 pav.). Tai patvirtina ir Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Apibendrinant Darbo kodekso patektus straipsnius galima teigti, kad Lietuvoje su retomis išimtimis darbingo amžiaus asmenys yra asmenys nuo 16 metų (gimę iki 2007 metų) iki 63 metų (gimę nuo 1961 metų) skaičiuojant nuo 2023 metų. Tad galimas amžiaus skirtumas tarp jauniausio ir seniausio organizacijos darbuotojo yra ryškus. Anot Oficialiosios statistikos departamento (OSP) (<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4e1ece1b-e180-4ce3-83c1-ff9d161bbeb3#/>) Lietuvoje 2023 metų birželio mėnesį Lietuvoje gyvena daugiau nei 1 700 000 darbingo amžiaus asmenų, o vidutinis darbuotojų amžius yra 40 - 50 metų. Taip pat remiantis šiais duomenimis galima daryti prielaidą, kad dauguma Lietuvos darbingo amžiaus asmenų yra X arba Y kartos atstovai. Todėl kai tokia didelė darbuotojų kartų įvairovė, aktualu išsiaiškinti, kokios yra pagrindinės šių kartų vertybės ir kaip jos padėtų skatinti didesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą.



1 pav. Kartų pasiskirstymas Lietuvos regione (sudaryta pagal Mažeikaite ir Gruževskį (2018))

Atliktų tyrimų metu pastebėta, kad vyriausioji, Kūdikių bumo, karta, daugumos vertinimu, yra sėsčiausia karta. Tai karta, kuri vystėsi nepriteklių laikais ir dažnai turi vidinių baimių prarasti tai ką šiuo metu turi. Todėl Kūdikių bumo kartos atstovai susitaiko su įvairiais neigiamais darbdavio sprendimais, nes jų nuomone, tai vienas iš prasmingiausių jų gyvenimo dalių. Darbo kolektyve stengiasi būti bendruomenės nariais, bet linkę slėpti savo asmeninį gyvenimą, požiūrį ir pan. Kūdikių bumo kartą Lukoševičienė ir Šakytė–Statnickė (2021, 27p.), nagrinėdamos vienos įmonės atvejo analizėje, apibūdino teigdamos, kad „Tradicinė ar Kūdikių bumo kartos, kurios yra linkusios paklusti taisyklėms ir dirbti pagal konkrečius nurodymus...“. Tai sąlygoja, pasak Mažeikaitės ir Gruževskio (2018, 114p.), kad ši karta Lietuvoje „augo formuojama sovietinės ideologijos“ bei vertybių ir poreikis slėpti tai kas vyksta namie, vengiant galimų represijų. Šios kartos atstovai taip pat pasižymi idealizmo siekimu išvaizdos, tobulėjimo, užduočių įvykdymo ir panašiose srityse. Taip pat tikisi to paties iš darbdavių, kad jiems bus pateiktos tikslios ir visus kriterijus įvertintos užduotys, o patys galės jaustis saugūs.

Kita vyresniųjų darbuotojų kartai priskiriama yra X karta. Ši karta vystėsi vadinamuoju pabudimo laikotarpiu, kai prasidėjo ryškesnis pasipriešinimas okupacijai ir noras pasiekti savo ir visuomenės tikslų. Todėl šios kartos atstovai gali sunkiai dirbti, bet jau pradeda suprasti ir laisvalaikio prasmę. Tai patvirtina Stanišauskienė (2022, 5p.) straipsnyje teikdama „X kartos atstovai siekia gyvenimo sričių darnos: jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena, kad dirbtų.“. Šiems asmenims yra svarbus autoritetas ir dažnai jaučiasi nejaukiai, kai reikia bendrauti su jaunesniais vadovais. Tai ypatingai pasireiškia tada, kai vadovas neįrodė turįs reikiamų kompetencijų toje srityje arba kai priima klaidingus sprendimus, net jei tai mažareikšmės klaidos nedarančios didelės įtakos vykdomai veiklai. X kartos atstovams jau yra svarbus įvertinimas už nuopelnus, kas nebuvo dažniais atvejais aktualu Kūdikių bumo atstovams. Verta paminėti, kad „pabudimas“ jaučiasi ne tik visuomenėje, bet ir darbuotojų asmenybės vystymesi. X kartos atstovai labiau vertina kokybę, asmeninę laisvę ir galimybę lyderiauti parodydami savo sugebėjimus. Jie jau labiau domisi pokyčiais, drąsiau eksperimentuoja ir klysta. Tai patvirtina Pitrinaitė ir Korsakienė (2017, 5p.) „X kartais būdingas verslumas, individualizmas, nėra baimės klysti...“. Taip pat jie supranta, kad būtinas nuolatinis mokymasis. Šie bruožai pasireiškia ne visiems X kartos atstovams. Pastarųjų šios kartos bruožų išryškėjimas pasireiškia priklausomai nuo to kokia yra didelė aplinkos įtaka esamuju laiku ir kiek buvo darbuotojas stipriai įtakojamas anksčiau buvusių kartų atstovų jo asmenybės formavimosi laikotarpiu.

Jaunesniųjų darbuotojų kartai priskiriama Y karta yra viena iš dažniausiai sutinkamų kartų Lietuvos darbo rinkoje. Šios kartos atstovų asmenybės formavosi ieškojimų, tyrinėjimų ir laisvės siekimo aplinkoje. Stanišauskienės (2022, 4p.) pastebėjo Y kartos atstovų kitokią požiūrį į darbą ir jį apibūdino teikdama, kad „galima dirbti sunkiai, bet tik prasmingai“. Šios kartos atstovai ieško nuolatinio tobulėjimo ir prasmės visame kame. Tai viena iš priežasčių, kodėl į savo vadovus žiūri kaip į mokytojus ar mentorius. Y kartos atstovai vertina laisve ir neįpareigojančius santykius, todėl nevertina esamos hierarchijos. Jie labiau vertina žmones, kurie jiems yra pavyzdžiai nepriklausomai kokias pareigas jie užima. Tai karta kuri savimi pasitiki ir žino ko nori. Tačiau tai taip pat naivi karta kuri linkusi pati ieškoti tobulėjimo galimybių internete ir kitose galimose vietose. Dažnai Y kartos atstovai pasižymi įvairiapusiškumu ir gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, kartais net kardinaliai keisdami savo veiklos ar profesijos kryptį nuolatinio ieškojimo proceso eigoje. Minimumus kartų pastebėjimus papildė Pitrinaitės ir Korsakienės (2017, 5p.) išsakyta mintis apie Y kartos lojalumą „Y kartos žmonės nėra lojalūs savo darbovietai. Jie gali būti lojalūs projektui (idėjai, grupei), kuris jiems yra įdomus. Jie gali būti lojalūs žmonėms, kurie juos vertina, su kuriais jiems gera kažką daryti.“

Z karta yra jauniausiai darbo rinkoje esanti karta. Ji tik pradeda įžengti į mūsų darbo rinką. Kol kas mokslininkams ir darbdaviams sunku apibrėžti kaip šios kartos atstovams pavyks pritapti darbo rinkoje, todėl pateikiami pastebėjimai yra pagrįsti moksliniais pastebėjimais iš šios kartos formavimosi laikotarpio. Panašiai pasisako ir Stanišauskienė (2022, 6p.) „kol kas tik besiformuojanti karta, todėl galima tik prognozuoti jos vertybes, karjeros siekius ir elgseną“. Pastebima, kad šios kartos atstovai dažniausiai vystosi „šiltnamio“ sąlygomis. Tai pasireiškia nuolatinė X ir Y kartų rūpesčiu, ko negalėjo padaryti X kartos atstovai savo atžalomis jų vystymosi metu ir ko nepatyrė Y kartos atstovai savo vaikystėje dėl tėvų pasinėrimo į darbus ar išvykimo dirbti į užsienį. Tai karta, kuri aukščiausiai kelia poreikį darbe gerai jaustis ir saviraiškai. Tai taip pat karta kuri siekia optimalaus darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Tačiau tai taip pat karta, kuri linkusi nuolatos bendrauti su kolegomis tiek kontaktiniu, tiek nuotoliniu būdu. Z kartos atstovai pasižymi poreikiu vienu metu daryti kelis darbus, nes kitaip pradeda nuobodžiauti bei nesijaučia realizuojantis savo potencialo. Vis tik verta pastebėti, kad šios kartos atstovai dažnai atlieka darbus paviršutiniškai ir nekokybiškai dėl dėmesingumo stokos. Tačiau kaip teigiamus bruožus galima išskirti mąstymo laisvumą įvairiose situacijose, gebėjimą vienu metu apdoroti didelį informacijos kiekį ir gerą technologinį sumanumą.

„Koučingas dabar laikomas vienu iš efektyviausių būdų tobulėti ir tobulinti darbuotojų įgūdžius bei gebėjimus, taip pat remti darbuotojų gerovę ir išlaikymą.“ Passmore`as ir Dromantaitė (2020, 14p.) būtent taip koučingo paplitimą savo tyrime grindžia koučingo taikymą. Norint suteikti darbuotojui tinkamą pagalbą, reikia pirmiausiai išsiaiškinti kokios yra asmens vertybės, jį suprasti ir padėti rasti tinkamiausiai sprendimą. Ypatinai tai svarbu Y ir Z kartoms priklausantiems darbuotojams. Anot Boysen`o–Rotelli`o (2021) koučingas suteikia galimybę pastebėti tai ko paprastai nematome – paslėptą potencialą. Šis greitai populiarėjantis ugdymo modelis buvo perimtas iš sportininkų ugdymo programos dar aštuntojo dešimtmečio pabaigoje. Nuo to laiko koučingas buvo pritaikytas įvairiose srityse bei buvo sukurta daug skirtingų jo pritaikymo technikų ir metodų.

Darbo vertybės yra laikomos ryškiausiomis, pagrindinėmis ir lemiančiomis, nes daugumoje kultūrų paties darbo svarba šias vertybes paverčia pamatinėmis (Ester, Braun & Vinken, 2006). Šiam teiginiui pritaria ir Lietuvos visuomenės darbo vertybių tyrimą atlikę Mažeikaitė ir Gruževskis (2018), kurie

apibendrina mokslinę literatūrą apie vertybes ir teigia, kad dažniausiai vertybės skirstomos į išorines ir vidines. Daugumos autorių nuomone, darbuotojų vertybės parodo jų požiūrį į darbą ir darbo suteikiamas garantijas – saugumas pirmoje vietoje (išorinės vertybės) ar noras tobulėti (vidinės vertybės). Tuo tarpu Elizur'o (1984) šias dažniausiai naudojamas vertybes dar papildomai skirsto į vertybes pagal instrumentines, kognityvines ir emocines darbo vertybes.

Kiekviena karta turi ją dažniausiai apibūdinančias vertybes, o kiekvienas darbuotojas papildomai turi aplinkos suformuotas asmenines vertybes. Taip pat žmogaus vertybėms įtaka daro jo charakteris ir turima patirtis. Stanišauskienė (2022) teigia, kad „svarbu suprasti, kaip ir ko vedini skirtingų kartų atstovai atėjo į savo karjeros sritį. Kas lėmė jų karjeros sprendimus?“. Tikslingai taikant koučingo technikas galima daugiau sužinoti apie darbuotoją bei tinkamai operuojant gauta informacija, padėti darbuotojui pastebėti galimybes, kurias gauna darbo vietoje. Žinoma, jei koučiamasis davė sutikimą, koučeris gali pasidalinti savo pastebėjimais su jo vadovais, kurie turėtų galimybę geriau pažinti savo darbuotoją, jo poreikius ir vertybes darbo vietoje. Nors yra atlikta nemažai tyrimų apie žmogaus vertybes, charakterio įtaką darbo rezultatams, koučingą ir kitas šiam projektui aktualias temas, bet nepavyko rasti atliktų mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama koučingo ir skirtingų kartų sąsaja koučingo proceso atžvilgiu.

Vienas iš galimų variantų vadovui tikslingai panaudoti koučingo metu gautą informaciją ir geriau pažinti darbuotoją yra sukurti darbuotojus motyvuojančią atlygio sistemą. Smaliukaitė ir Stankevičienė (2018) pastebėjo, kad Lietuvoje dažniausiai siekiama darbuotojus motyvuoti pasitelkiant finansinio atlygio motyvavimo variantą. Daugumos mokslininkų nuomone toks darbuotojų skatinimo variantas darbuotojus motyvuoja tik laikinai, apie tris mėnesius. Be to darbdaviai neturi galimybių dažnai didinti darbuotojo darbo užmokestį. Su šiais teiginiais sutinka ir minėtos Lietuvos mokslininkės „darbo užmokesčio kėlimas darbuotojams daro poveikį tik tris mėnesius.“. Pasak Garaus'o ir bendraautorių (2016) tokia darbuotojų reakcija į finansinį motyvavimo variantą gali būti dėl to, kad taip darbuotojas motyvuojamas tik pasitelkiant išorinį darbuotojo motyvavimo variantą. Kaip minėta šiek tiek anksčiau, išorinis motyvavimas aktualus ne visiems darbuotojams. Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad jaunosios kartos atstovai labiau suinteresuoti būti skatinami kitokiais skatinimo būdais (papildomi laisvadieniai, karjeros galimybės, galimybė tobulėti ir t.t.). Vienas iš būdų sužinoti kas labiausiai motyvuoja darbuotojus, kaip minėta, yra koučingas. Taikant koučingo metodiką galima daugiau sužinoti apie darbuotoją, jo poreikius bei lūkesčius, parodyti darbuotojui jo svarbą organizacijai bei išgirsti tai ką sako pats darbuotojas. O kiekviena karta dažnai skirtingai supranta tuos pačius dalykus bei kartais būna joms sunku „susikalbėti“.

Deja pastebima, kad vadovai dažnai renkasi lengviausiai ir paprasčiausiai darbuotojų skatinimo variantą – išorinį darbuotojų motyvavimą neatsižvelgiant į individualius darbuotojų lūkesčius bei poreikius. Jie nesuteikia galimybės sau, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojams, koučingo specialistams ir kt. geriau pažinti darbuotojus, skiriant tam papildomus laiko ir finansinius resursus bei paruošiant perspektyvia motyvavimo sistemą kiekvienam darbuotojui. Vis tik besikeičianti rinkos situacija darbuotojų paieškos ir įdarbinimo srityje skatina vadovus dažniau vertinti darbuotojus kaip individualius asmenis. Skatina įvertinti skirtingų kartų poreikius ir galimybes bei geriau pažinti savo darbuotojus. Lietuvoje ir visame pasaulyje vis populiarėjanti koučingo metodika bei jo taikomos technikos ir metodai gali padėti darbdaviui geriau pažinti savo darbuotojus. Tik reikia žinoti kaip tinkamai panaudoti koučingo teikiamas galimybes bendraujant su skirtingų kartų asmenimis. Koučingo specialistas turi mokėti ir galėti, taikant skirtingas koučingo suteikiamas galimybes,

„prieiti“ prie skirtingas vertybes turinčių darbuotojų ir sužinoti tai kas juos skatina gerai atlikti patikėtas užduotis bei išlikti lojaliam įmonės poreikiams. Tačiau nepavyko rasti atliktų mokslinių tyrimų, kurie būtų orientuoti į koučingo metodikos pritaikymą skirtingų kartų atstovams.

Verta paminėti, kad nagrinėtuose tyrimuose pastebima, jog norimą rezultatą galima pasiekti tik tuo atveju, kai koučingo specialistas yra kompetentingas bei sąžiningai atlieka savo darbą, o koučingo specialisto klientas (koučiamasis) yra suinteresuotas teigiamas koučingo rezultatais. Mokslininkai, nagrinėjantys inovatyvių ir neinovatyvių įmonių darbuotojų koučingo poreikį, padarė išvada, kad pirmiausia patys vadovai turi pritarti koučingo taikymui ir būti suinteresuoti asmeniniu bei darbinio tobulėjimu. Baležento, Dromantaitės ir Urbonienės (2016, 12p.) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad „inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas, o neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra didelis.“ Minėtam tyrime iškelta prielaida, kad inovatyviose įmonėse darbuotojai yra nuolatos orientuojami į darbuotojų tobulėjimą, karjeros pokyčius ir kitus aktualius darbuotojams dalykus. O jie skiriasi nuo koučiamamojo kartos ir lūkesčių. Pavyzdžiui Kūdikio bumo kartos atstovas labiau pripažįsta stabilumą ir dažniausiai būna „darboholikai“. O tai visiškai priešingybė Y ir Z kartos atstovams, kurie vertina nepriklausomybę ir siekia save išbandyti įvairiose veiklose. Tad šių kartų koučingo sesijos iš esmės turi būti skirtingos bei orientuotos į kartų vertybes ir poreikius.

Koučingo metu pasitikėjimas reikalingas ne tik klientui. Jis reikalingas ir pačiam koučingo specialistui. Koučingą moderuojantis asmuo turi pasitikėti savo klientu ieškant teisingo atsakymo sprendžiamose situacijose, bei leisti klysti. Tinkamai išnaudotos klaidos gali būti geriausia mokymosi medžiaga koučingo metu – jei klientas pageidauja galima aptarti kokios priežastys lėmė klaidos atsiradimą, aptarti ką iš to išmoko ir ką reiktų daryti kitą kartą tokioje situacijoje. Anot Misiukonio (2017, 262p.) „koučingas padeda žmogui apmąstyti jo turimą patirtį bei panaudoti ją tolimesniam savo tobulėjimui“. Svarbu vykdant situacijos aptarimą ją vystyti pagal koučiamamojo vertybes ir požiūrį, kuriam įtaką daro tai kokiai kartai priklauso koučiamasis. Pavyzdžiui jei Z kartos atstovui reikalingas palaikymas ir akcentavimas tai kuo jis yra ypatingas, tai X kartos atstovui aktualiau ryžtingi, gal net sudėtingi situacijos sprendimo variantai bei dėmesingai pateikiama kritika. Pastaruoju atveju jei koučingo specialistas pradėtų taikyti Z kartai labiau tinkamą bendravimo būdą, tikėtina nebūtų pasiektas norimas koučingo rezultatas arba norimas rezultatas būtų mažiau efektyvus. Būtent šiuo atveju galime išvengti reikalingumą atlikti tyrimą, kuris tirtų skirtingų kartų atstovų ir koučingo taikymo sąsajas.

Apibendrinant galima teigti, kad koučingo taikymas įmonėse turi trumpą istoriją. O Lietuvos įmonėse ji dar trumpesnė. Pasaulyje yra atlikta įvairių tyrimų susijusių su koučingu, bet tyrimai atlikti neatsižvelgiant į kartų išskirtinumus. Kaip galima pastebėti iš naudotų literatūrinių šaltinių, lietuvių kalba yra mažai parašytų mokslinių straipsnių apie koučingą ir jo reikšmę skirtingų kartų darbuotojams. Svarbu sužinoti kaip tinkamai pritaikyti koučingo metodiką skirtingų kartų darbuotojams. Tinkamai pritaikyta koučingo metodika sesijos metu gali padėti optimaliai išnaudoti laiką, skirtą sesijoms ir pasiekti geriausių įmanomų koučiamamojo norimų rezultatų tinkančių tiek koučiamajam, tiek įmonei.

2. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams teoriniai sprendimai

2.1. Koučingo samprata ir jo taikymą charakterizuojantys veiksniai

Koučingo pritaikymas yra labai platus ir buvo tyrinėjamas įvairiais laikmečiais. Lietuvoje veikianti didžiausiai koučingo specialistus vienijanti organizacija, ICF, „koučingą apibūdina kaip kūrybingą procesą, provokuojantį mąstymą ir skatinantį klientus visiškai išnaudoti savo asmeninį bei profesinį potencialą.“ (<https://icf.lt/koucingas/>). Moksliniuose šaltiniuose yra pateikiami keli koučingo apibrėžimai, kurie skiriasi nuo mokslininko darbo krypties. Vieni iš naujausių ir populiariausių koučingą apibūdinančių apibrėžimų yra pateikiami pirmoje lentelėje.

1 lentelė. Koučingo apibrėžimai

Apibrėžimo autorius (metai)	Apibrėžimas
Whitmore (2002)	Tarptautiniu mastu taikomas metodas ir perspektyvi priemonė talentams organizacijose atrasti bei juos ugdyti.
Lundin (2003)	Potencialo „atrankimas“ siekiant kiek įmanoma padidinti galimybes veikti pagalba siekiant geriausių rezultatų
Cavanagh ir Grant (2006)	Į tikslą nukreiptą, į rezultatus orientuotą, sistemingą procesą, kuriame vienas asmuo palengvina kito asmens ar grupės nepertraukiamą pokytį, saviugdą ir asmeninį augimą.
Downey (2008)	Judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus, komandos, organizacijos darbą bei menas skatinti veiksmus, mokytis vienas iš kito
Passmore ir Fillery-Travis (2011)	Sokratų pagrindu ateityje orientuotas dialogas tarp tarpininko (trenerio) ir dalyvio (treneris / klientas), kai tarpininkas naudoja atvirus klausimus, apibendrinimus ir apmąstymus, kuriais siekiama skatinti savimonę ir asmeninę atsakomybę už dalyvis"
Yi-Lin ir McDowall (2014)	Koučingas yra vystymosi metodas, orientuotas į klientų palengvinimą per savi refleksiją, siekiant nustatyti jų poreikius ar tikslus, peržiūrėti alternatyvius planus ir kurti naujas išvalgas ar veiksmų planus, kurie prisideda prie asmens ir jo organizacijos veiklos rezultatų. Koučingo metu susitinka du žmonėmis (apmokytu treneriu ir treneriu) bei bendrauja akis į akį. Jo metu yra svarbus tarpasmeninis komponentas, reikalaujantis abipusio ir palaipsniui sukurto pasitikėjimo
Brown, Dromantaitė ir Passmore (2019)	Koučingas gali būti naudojamas siekiant padėti vadovams ir darbuotojams spręsti darbo atlikimo ir potencialo klausimus.
Misiukonis (2017)	Koučingas – mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo).

Apibendrinant nagrinėtų mokslininkų apibrėžimus galima teigti, kad koučingo yra savanoriškas koučiamojo asmeninis tobulėjimas, tikslų siekimas, mokymasis padedant koučingo specialistui bei esant abipusiam pasitikėjimui akcentuojantis į koučiamojo poreikius įvairiose srityse ir veiklose nesiekiant išspręsti giliai įsišaknijusių kliento problemų.

Mokslinėje literatūroje išskiriami veiksniai, lemiantys koučingo taikymo ypatingumą: Koučingo taikymo principai, Vidinis ir išorinis koučingas, Individualus ir grupinis koučingas, Įvairiapusiško koučingo pritaikomumas, Koučingo etikos kodeksas, Koučingo specialistas ir jo kvalifikacija, Koučingo technikos ir modeliai.

Koučingo taikymo principai. Koučingas, šiuo metu, yra greičiausiai populiarėjanti neformalus ugdymo metodika, kuris susideda iš kelių pagrindinių principų. Anot Masalskio (2017) svarbiausi koučingo principai yra:

- abipusis sąmoningumas ir atsakomybė už susitarimus bei jų įgyvendinimą;
- visiškas pasitikėjimo puoselėjimas ir neteisimas, nevertinamas;
- koučingo specialisto tikėjimas, kad klientas pats geba rasti teisingiausius sprendimus;
- klientas pats formuoja jam aktualius tikslus, koučingo specialistas atlieka tik lydinčio asmens funkcijas, kuris apibendrina kliento pateiktą informaciją.

Kaip galima pastebėti iš Masalskio (2017) išskirtų koučingo principų, jau pirmajame punkte nurodomas abipusis sąmoningumas. Tai patvirtinimas, kad koučingas gali būti taikomas tik psichologiškai sveikam klientui (koučingas negali būti taikomas vietoj psichoterapijos ar panašių gydymų) ir koučingo specialistas turi būti pastabus viso koučingo metu stebėdamas klientą. Būtent šiuo atveju labai padeda išsamios bei tikslios skirtingų kartų vertybių žinios, empatija ir koučerio aukštas emocinis intelektas. Pastebėta, kad kai koučingo specialistas rodo savo domėjimąsi kliento emocijomis atsiranda abipusis pasitikėjimas ir noras siekti geresnių koučingo rezultatų. Vis tik labai svarbu, kad nors ir klientas pats formuoja susitikimo tikslus, negalima pasinerti į nuolatinį buvusių klaidų analizavimą. Koučingas yra skirtas kliento sąmoningumui ir savarankiškumui ugdyti, o ne nagrinėti tai ko nebegalima pakeisti.

Vidinis ir išorinis koučingas. Didelėse organizacijose dažnai yra profesionalus koučingo specialistas, kuris atlieka vidines koučingo sesijas pagal kliento (darbuotojo) poreikius. Profesionalaus koučingo specialisto samdytas mažesnei organizacijai dažnai yra sudėtingas arba neįmanomas dėl finansinių kliūčių. Siekdami šia kliūtį pašalinti patys organizacijų vadovai ar padalinių vadovai siekia įgyti bent pagrindinius koučingo specialisto įgūdžius. Vis tik pastaruoju atveju sudėtinga atlikti koučingą – ne tik todėl, kad tai daro vadovas, bet ir dėl vadovo – koučingo specialisto žinių trūkumo. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, bet tuo pačiu pasižymi panašiomis vertybėmis bei požiūriu į tam tikras veiklas ar sritis. Reikia tik atrasti kokio vertybės yra aktualios kiekvienam darbuotojui individualiai ir koučingo sesijų metu jas reikia stimuliuoti siekiant aktualaus bendro tikslo tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Individualus ir grupinis koučingas. Koučingas, kaip ir kai kurios kitos ugdymo metodikos, gali būti taikomi įvairiai atsižvelgiant į esamą poreikį. Populiariausias ir geriausiai žinomas koučingo taikymas yra taikant individualų arba grupinį koučingą. Dauguma mokslininkų teigia, kad individualus koučingas yra veiksmingesnis ir norimas rezultatas gaunamas greičiau dėl koučingo metu skiriamo laiko kliento poreikiams. Kiekvienas asmuo turi skirtingą požiūrį ir vertybes, todėl sesijoje yra svarbus individualumas.

Dėmesys darbuotojams ir įsiklausymas į jų poreikius nebūtinai visada privalo būti individualus, ypač jei vadovas tuo pačiu yra ir koučingo specialistas. Kai kuriose įmonėse darbuotojai gali nejaukiai jaustis, jei bus taikomas įprastas individualus koučingas ir gautos pasekmės bus priešingos norimam rezultatui. Baležentis, Dromantaitė ir Urbonienė (2016, 13p.) teigia, kad „inovatyvių įmonių vadovai dažniau organizuoja susirinkimus, kuriuose aptariami darbuotojų įgūdžiai bei elgsenų įvertinimas ir diagnozavimas, stebi darbuotojų įgūdžius ir elgesį, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas.“ Galima daryti prielaidą, kad toks sprendimas priimamas siekiant išvengti minėto darbuotojų pasipriešinimo ir koučingo specialistų šališkumo. Remiantis Brown'o, Dromantaitės ir Passmore'o (2019) tyrimo duomenimis daugiau nei 50 proc. Baltijos šalių koučingo specialistų orientuojami į įmonėse taikomą koučingą, o ne į individualaus kliento koučingo poreikius. Taikant komandinį koučingą specialistas dažniausiai tai darbo periodinio susirinkimo metu. Tačiau taip pat būtinas nuolatinis darbuotojų

stebėjimas, neformalus ir glaudus kontaktinis bendravimas darbo metu. Tokio stebėjimo ir bendravimo metu koučeris gali „pažinti“ darbuotojus kaip individus ir kaip komandos narius natūralioje aplinkoje. Toks koučingo būdas yra sudėtingesnis, bet įmonėms su mažesnėmis pajamomis būtinas. Taikant grupinį koučingą darbuotojai gali laisviau jaustis koučingo sesijų – susirinkimų metu ir lengviau atsiverti per vykdomus praktinius užsiėmimus. Tuo tarpu individualaus koučingo metu darbuotojas, kai kuriais atvejais, gali jaustis įpareigotas daryti tam tikras praktines užduotis. Pastaruoju atveju darbuotojas turi turėti vidinės motyvacijos siekti pokyčių bei daryti tai kas reikalinga norint pasiekti norimų rezultatų.

2 lentelė. Dažniausiai naudojamos koučingo rūšys, kryptys ir sritys organizacijose ir mokslininkų pasisakymai

Koučingo rūšys, kryptys ir sritys	Apibrėžimas ir pasisakymai	Mokslininkas, metai
Komandos koučingas	Komandos koučingas kelia didžiulius iššūkius treneriams, nes jiems turi pasisekti išsiaiškinti bendrą komandos narių rūpestį, taip pat bendrus tikslus ir įgyvendinimo priemones, su kuriomis galėtų susitapatinti visi dalyvaujantys	Meier (2004)
	Kartu auga komandinio darbo, bendradarbiavimo ir tinklų kūrimo svarba, nes operatyvinėms užduotims ir tikslams galima susieti žymiai daugiau išteklių ir įgūdžių .	Klimekas, Storkas (2018)
Individualus / asmeninis koučingas	Individualiose diskusijose klientams buvo padedama rasti problemų sprendimus.	Harramach, Velickovic (2018)
Karjeros koučingas	didžiausias dėmesys skiriamas savi refleksijos ir savikontrolės įgūdžių didinimui, o tai labai skatina karjera. atvejis HR	Greif, (2016)
	Profesionalios transformacijos fazėse yra iššūkių ir galimybių, kurios yra vidaus personalo specialistų darbo dalis. Daugelyje šiuolaikinių įmonių koučingas ir mentorstė yra neatsiejama profesionalizacijos strategijos dalis (Böning, 2016; Haasen, 2001; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012).	Eberling, Gery Bruederlin, Marion (2018)
Organizacijos koučingas	Organizacijose taikomas ugdomojo konsultavimo metodas turi aiškius taikymo „rėmus“	Dromantaitė (2021)
	Austrijoje koučingo sritį, kuri vyksta verslo įmonėse ir ne pelno organizacijose, vadiname verslo koučingu. Dažniausiai pradinės sąlygos yra tokios: Organizacija apmoka savo darbuotojų instruktavimą ir už tai atleidžia juos nuo darbo valandų. Trenerį pasirenka treneris – laisvai arba iš organizacijos nustatyto fondo.	Harramach, Velickovic (2018)
Vadovo / lyderio koučingas	Vadovų koučingo taikymas skatina ir paties vadovo, ir darbuotojo tobulėjimą ²¹	Baležentis, Dromantaitė, Urbonienė (2016)
	Vadovų koučingo tikslas atitiko viso projekto tikslą: lyderystės įgūdžių tobulinimas ir į veiksmus orientuoti konkrečių klausimų bei atvejų sprendimai	Hofmanas, (2018)
	Be to, vis daugiau organizacijų taiko instruktavimą įvairiais formatais ir kontekstais, išskyrus tradicinį vykdomąjį instruktavimą (arba lyderystės instruktavimą), kai instruktavimas teikiamas klientui, turinčiam vadovavimo įgaliojimus ir atsakomybę organizacijoje išorinio konsultanto (Tarptautinė koučingo federacija, 2016).	Bozer, Jones (2018).
	Šis koučingo metodo stilius skirtas vadovavimo procesų ir darbo klausimų sprendimui gerinti.	Baležentis, Dromantaitė, Urbonienė (2016)

Įvairiapusiško koučingo pritaikomumas. Populiarėjant koučingui populiarėjo ir jo pritaikymas skirtingose srityse. Geriausiai žinoma koučingo pritaikymo istorija prasidėjo nuo jo pritaikymo sporte XX a. antroje pusėje. Vėliau koučingas buvo pritaikomas vadybos srityje ir plėtojamas į kitas sritis. Vokiečių mokslininkų (Wegener ir kt., 2018, 15p.) knygoje, kuria sudarė tuo metu naujausi mokslininkų atlikti tyrimai ir parašyti straipsniai apie koučingo poveikį, rašoma „koučingas dabar randa kelią į įvairias socialines veiklos sritis <...> Vadinamųjų „koučingo praktikos krypčių“ (pvz., verslo koučingo, darbo integracijos ar sveikatos stiprinimo koučingo) sukūrimas turi būti suprantamas kaip saviorganizacija individualus atsakas į socialinius iššūkius.“. Koučingas pradėtas taikyti ne tik sporte ar versle, bet iš asmeniniams klientų poreikiams (tikslų išsikėlimui, asmeniniam tobulėjimui, karjeros planavimui bei pasirinkimui ir kt.). Taip pat skyrėsi jo taikymas atsižvelgiant į koučinamųjų amžių, turimas žinias ir patirtį. Anot Wegener, Fritze ir Loebbert (2016, 106p) „Koučingas siūlomas įvairiais variantais įvairiems žmonėms, pavyzdžiui, vadybos tobulėjimui, karjeros treneriui, sportui, vaikams ir jaunimui, moksle ir politikoje“. Antroje lentelėje pateikiamos, dažniausiai randamos bei naudojamos koučingo rūšys, kryptys ir sritys organizacijose bei įvairių mokslininkų pasisakymuose.



2 pav. Koučingo veiklos kryptis (sudaryta pagal Balažentis, Dromantaitė, Urbonienė (2016))

Kaip nėra vieningo koučingo apibrėžimo, taip nėra ir vieningo koučingo skirstymo. Baležentis, Dromantaitė, Urbonienė (2016) išskyrė penkias pagrindines koučingo taikymo sritis, kurias papildomai detalizavo (2 pav.). Svarbu paminėti, kad tai vienas iš koučingo taikymo suskirstymo variantų.

Koučingo etikos kodeksas. Koučingo sesijose, koučeris turi užsitikrinti kliento pasitikėjimą neatsižvelgdamas į naudojamą techniką. Priešingu atveju koučiamasis svarbiausius dalykus per sesijas nulsėps ir nepavyks pasiekti optimalių norimo rezultatų. Siekiant užtikrinti koučiamąjo pateiktų duomenų konfidencialumą ICF 2020 metais patvirtino etikos kodeksą, kurio privalo laikytis visi ICF koučingo specialistai. Etikos kodeksas yra sudarytas iš pagrindinių penkių punktų:

- atsakomybė prieš klientus. Šis punktas sudarytas iš trylikos papunkčių, kurie išsamiau aprašo koučingo specialisto darbo su koučiamuoju esmę ir eigą.
- atsakomybė už vykdomas koučingo sesijas ir jų rezultatus. Šešiuose papunkčiuose detalizuojama, kaip koučingo specialistas turi užtikrinti per koučingą gautos informacijos konfidencialumą ir kaip turėtų elgtis atsiradus interesų konfliktų tikimybei.
- atsakomybė už profesionalumą. Nurodytuose papunkčiuose paaiškinama kaip koučingo specialistas turėtų atskleisti savo profesionalumą informuodamas koučiamąjį apie turimą kompetenciją, jos tobulinimą bei asmeninių santykių vengimą koučingo sesijų laikotarpiu.
- atsakomybė prieš visuomenę. Šiame punkte ir jo keturiuose papunkčiuose pateikiami etikos kodekso reikalavimai susieja su nekenkimo aplinkiniams, nediskriminavimo ir sąžiningumo principais.
- baigiamoji nuostata. Šiame punkte koučingo specialistas išreiškia sutikimą su ICF etikos kodekso taisyklėmis ir taikomomis priemonėmis jas pažeidus.

Pagrindinė šio dokumento paskirtis yra užtikrinti, kad bus laikomasi moralinių ir etinių normų koučingo sesijų metu bei po jų. Kaip galima pastebėti pagrindiniai etikos kodekso principai atspindi paties koučingo vertybes, todėl šis etikos kodeksas dažnai naudojamas ir kitų koučingo asociacijų, patvirtinant koučingo specialistų kompetencijas.

Koučingo specialistas ir jo kvalifikacija. Nagrinėjamos metodikos taikymas organizacijoje yra labai lankstus ir prisitaikantis prie situacijos. Jį norinčioms taikyti įmonėms suteikiama galimybė pasirinkti – ar įmonės atstovas (dažniausiai tai būna organizacijos vadovas arba vidurinėsios grandies vadovas) tuo pačiu bus ir koučingo specialistas, ar samdys koučingo specialistą iš šalies ir visą procesą paliks su organizacijos veikla nesusijusiam asmeniui.

Vadovas, kuris nori savo veikloje pritaikyti koučingą ir kartu būti pats koučingo specialistu, turi būti kompetentingas tai darydamas tiek žinių, tiek empatijos ir emocinio intelekto atžvilgiu. Vadinasi, neužtenka tik perskaityti reikalingą informaciją ar gerai suprasti žmonių jausmus ir elgesį norint būti geru koučingo specialistu. Teorinės ir praktinės žinios yra svarbios, bet dar svarbiau yra pastebėti kada galima jas tinkamai panaudoti. Būtent empatija ir emocinis intelektas padeda įgytas žinias pritaikyti laiku ir tinkamai.

Koks bus koučingo taikymo rezultatas priklausys nuo daugelio vidinių ir išorinių aplinkybių. Daugiau nei pusei gaunamo rezultato daro įtaką tiesiogiai koučingo procese dalyvaujantys asmenys – koučiamasis ir koučingo specialistas. Dažnai manoma, ypač mažesnėse įmonėse, kad koučingo

specialistas turi įmonėje atlikti ir kitas funkcijas, o ne tik vykdyti tiesiogiai su koučingu susijusius darbus. Tačiau nėra žinoma svarstoma kokia įtaką tai gali padaryti koučingo procesui.

Šia metodiką savo veikloje gali taikyti koučingo specialistai ir koučingo specialistai – vadovai. Skiriasi ne tik vadovų vertybės ir požiūris, bet ir jų vadovavimo stilius. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje išskiriami pagrindiniai keturi vadovų vadovavimo stiliai:

- vadovas, kuriam labai svarbios taisyklės ir jų laikymasis;
- vadovas, kuriam aktualus rezultatas, o ne kaip jis bus pasiektas;
- vadovas, kuris siekia darbuotojas būti draugu, o ne vadovu, ir kartu siekia tikslo;
- vadovas, kuris siekia dažnai išbandyti ką nors naujo kartu su darbuotojais ieškodamas geriausio sprendimo varianto ir pasižymi verslumu.

Tai koks vadovavimo stilius yra organizacijoje lemia koks bus koučingo specialistas – vadovas. Šiuo atveju vadovas turi atlikti kelis „vaidmenis“, kurie kartais gali prieštarauti vienas kitam. Tinkamas vadovavimo ir koučingo stilius yra svarbus dabar, kai į darbo rinką ateina vis daugiau Y ir Z kartos atstovų, kuriuos Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė 2016 metų straipsnyje apibendrintai priskiria Skaitmeniniai kartai, bei kelia naujus žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkius organizacijoms ir jų vadovams.

Nors koučingo specialistai sesijose orientuojasi į kliento (darbuotojo) vidinius jausmus ir poreikius, jie nėra psichologai ar psichiatrai. Koučeriai iš kitų konsultantų ar specialistų skiriasi tuo, kad:

- koučingo specialistas „nesufleruoja“ galimų sprendimo variantų pasakodamas apie savo patirtis ir darytus sprendimus;
- koučingo specialistas padeda klientui pačiam surasti situacijos sprendimo variantus, bet nepatarinėja kaip specialisto nuomone būtų geriau išspręsti esamą situaciją;
- koučingo specialistas nemoko savo klientų naujų žinių, o padeda rasti tinkamiausiai sprendimą su kliento turimomis žiniomis;
- koučingo specialistas domisi tik tais dalykais, kurie tiesiogiai yra susieja su kliento aptariama situacija, bet nesigilina į psichologinius ir panašius dalykus;
- koučingo specialistas padeda įvertinti užduočių delegavimo ir sinergijos privalumus, siekiant kokybinių tikslų.

Aton Misiukonio (2015) egzistuoja priešinga problema, jau nurodytai Ladyshevky`o (2018) koučingo problemai, specialistų per didelis noras padėti koučiamajam. Šiuo atveju koučingo specialistas daugiau kalba ir mažiau įsiklauso į kliento pateikiamą informaciją bei neatsižvelgia į jo poreikius ar vertybes pagal jo kartos tendencijas. Tokia situacija skatiną koučiamą darbuotoją nepasitikėti vykstančiu koučingu ir jo teikiama nauda bei demotyvuoja darbuotoją. Panašūs koučingo rezultatai pastebimi ir tais atvejais, kai specialistas stokoja empatijos ir emocinio intelekto. Dėl šių ir panašių priežasčių rekomenduojama lavinti koučingo specialistų gebėjimus ne tik koučingo srityje, bet ir empatijos bei emocinio intelekto srityse. Tobulėdami specialistai turi galimybę didinti savo kompetencijas ir prisitaikyti prie skirtingų klientų poreikių. Pats iš savęs koučingas yra pakankamai jauna ugdymo metodika ir nuolatos keičiasi prie besikeičiančios visuomenės poreikių. O tai tikėtina yra dar viena priežastis, kodėl koučingo taikomos technikos nuolatos sulaukia pripažinimo tarp skirtingų veiklos sričių.

Norint sukurti teigiamą emocinę atmosferą koučingo specialistas turi nuolatos lavinti savo empatiją ir emocinį intelektą. Empatija koučingo specialistui padės įsijausti į kliento situaciją ir lengviau išsiaiškinti ko jis tikisi sesijose. Emocinis intelektas daugiau skirtas pačiam koučingo specialistui, kad nepadarytų kritinių klaidų sesijose dalindamasis savo emocijomis ir nuomone apie tai kuo dalinasi koučiamasis. Vienas iš Lietuvos koučingo specialistų, Misiukonis (2017, 12p.), savo knygoje rašė „Norint šį (aut. past. koučingo) metodą nuolat praktikuoti, reikia gilinti žinias tose srityse, kurių išmanymas padeda suprasti save ir kitus. Tai gali būti psichologija, emocinis intelektas, asmeninis efektyvumas, suaugusiųjų mokymasis bei vystymasis ir kitos disciplinos“. Gilinti šias žinias galima tiek grupių seminarų ar mokymų metu, tiek individualiu būdu skaitant knygas, lankantis individualiose konsultacijose pas tos srities specialistus.

Pastebima tendencija, kad dažniausiai lavinami, taip vadinami, kietieji požymiai – koučingo teorinės ir praktinės žinios. O minkštieji požymiai, empatija ir emocinis intelektas, paliekami lavinti pačiam koučingo specialistui ar vadovui, jei jis pats to nori. Kaip buvo jau minėta, nepavyko rasti atliktų tyrimų apie koučingo taikymo rezultatus skirtingų kartų atstovams. Tad galima daryti prielaidą, kad koučingo specialistui ir vadovui taip pat paliekama teisė nuspręsti pačiam koks geriausiai tinkama koučingo taikymas skirtingų kartų atstovams. Bet ne visi koučingo specialistai ir vadovai yra kompetentingi tinkamai įvertinti situaciją atsižvelgiant į gausybę jautrių dalykų koučingo metu.

Minėtame, Baležento, Dromantaitės ir Urbonienės (2016), straipsnyje aprašyti tyrimo rezultatai, kurių pagrindu galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje koučingo specialistai yra aukštos kompetencijos specialistai, bet turintys mažai patirties koučingo praktikoje. Tikėtina, kad panaši situacija yra ir su vadovais – koučingo specialistais. Norėdami teikti kokybiškas koučingo paslaugas pastarieji taip pat turi dalyvauti kvalifikacijos kėlimosi mokymuose bei tobulinti savo koučingo įgūdžius. Vis tik teorinių įgūdžių dažnai neužtenka norint tinkamai motyvuoti darbuotojus. Dėl šios priežasties specialistai ir vadovai turi daugiau skirti laiko empatijos ir emocinio intelekto lavinimui. Papildomai ugdomi įgūdžiai padeda objektyviau įvertinti darbuotojus neraminančias situacijas ir priimti atitinkamus sprendimus. Išsamesnių atliktų tyrimų apie Lietuvoje ruošiamų koučingo specialistų ir vadovų ugdymą, atsižvelgiant į empatijos ir emocinio intelekto ugdymą, nepavyko rasti. Tačiau yra daug koučingo specialistais – treneriais save pristatančių asmenų, kurie teigia galintys padėti lavinti šiuos gebėjimus.

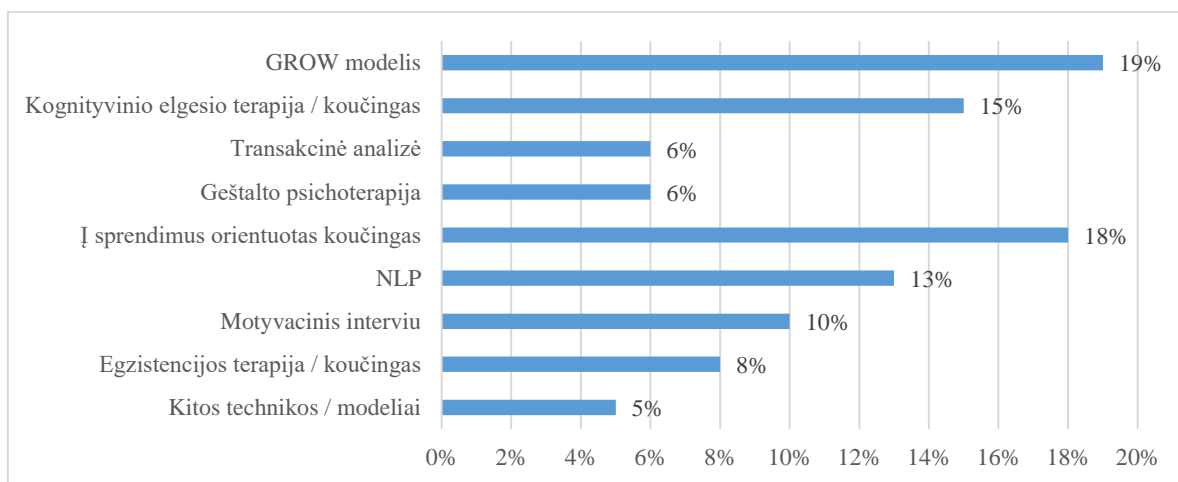
Koučingo technikos ir modeliai. Koučingo technikų yra daug ir įvairių. Mokslinėje literatūroje koučingo technikos dar būna vadinamos modeliais, todėl kai kuriais atvejais, pateikiant kitų mokslininkų nuomone, koučingo technikos gali būti įvardinamos koučingo metodais. Nėra tokios technikos, kuris tiktų visoms įmonėms ir visiems koučiamiesiems. Tuo ir žavi koučingas šiuolaikinius vadovus bei mokslininkus. Koučeriai dažnai turi jiems patinkančias koučingo technikas, bet darbo technikas turi derinti prie kiekvieno kliento poreikių individualiai. 2020 metais atlikto tyrimo, kuris nagrinėjo Višegrado šalių koučingo aspektus, buvo pastebėta, kad kokios taikomos koučingo technikos priklauso nuo koučingo populiarumo ir išsivystymo šalyje. Šiame tyrime buvo išskirti šios koučingo technikos:

- į elgesį orientuotas technika;
- Neuro-lingvistinio programavimo technika;
- Kognityvinio elgesio terapijos technika;
- Transakcinės analizės technika;

- Geštalto technika;
- į sprendimus orientuotas technika;
- motyvuojantis pokalbis / interviu technika;
- Psichodinaminis technika;
- Egzistencinis technika.

Anot Passmore`o, Brown`o ir Csigio (2017) daugelis koučingo metu naudojamų technikų yra perimta iš psichologinės teorijos ir terapinės praktikos sričių. Todėl nenuostabu, kad visuose technikos yra akcentuojamasi į koučiamojo emocinę būseną bei siekiama išvelgti giliau esančius jo poreikius. Dauguma mokslininkų sutinka, kad nerekomenduojama taikyti koučingo asmenims, kurie turi ryškių psichologinių problemų. Jų nuomone pirmiausiai reikėtų panaikinti esančias psichologines problemas ir tik tuomet pradėti taikyti koučingą.

Lietuvoje populiariausių koučingo technikų taikymą tiriančių tyrimų nėra atlikta daug. Paskutinis toks tyrimas, buvo Passmore`o, Domarkaitės ir Browa`o 2019 metais. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvoje dažniausiai naudojamas GROW metodas ir į sprendimus orientuota koučingo technika. Išsamesni atlikto tyrimo duomenys pateikti 3 pav.



3 pav. Lietuvos koučingo specialistų naudojamos koučingo technikos koučingo metu. (sudarytas pagal Passmore, Dromantaite, Browa (2019)).

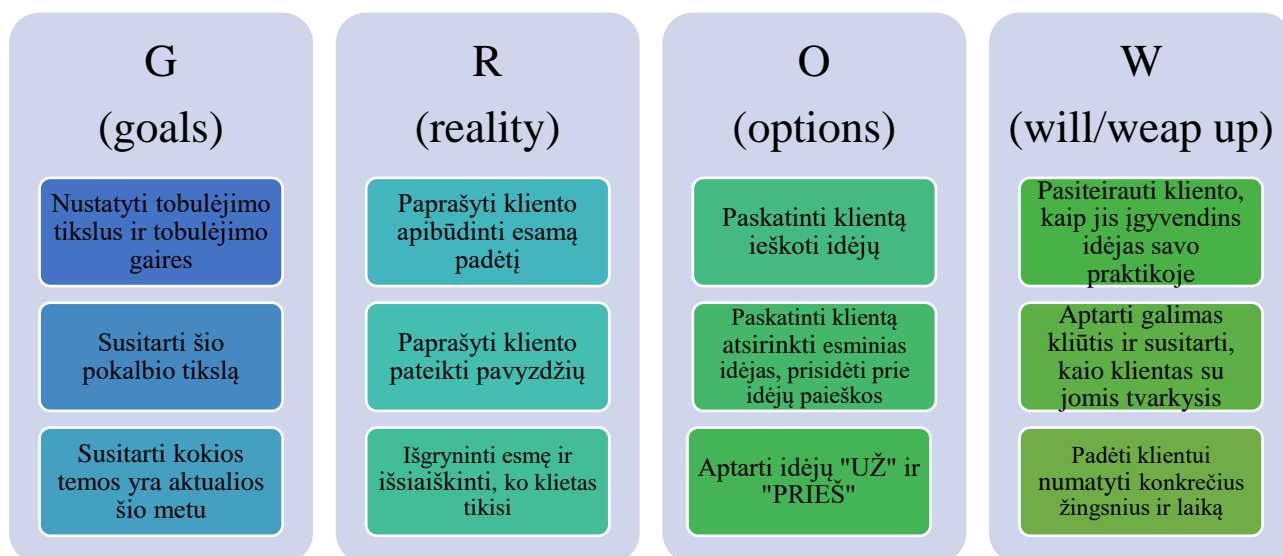
Kaip galima pastebėti 3 pav. dažniausiai ir daugiausiai naudojamas į elgesį orientuotas technika (GROW metodas) ir į sprendimus orientuotas koučingas (TSR). Šiuos būdus naudoja atitinkamai 19 ir 18 procentų tyrime dalyvavusių respondentų.

GROW metodas, anot Passmore`o, Dromantaitės ir Browa`o (2019), dažniausiai Lietuvos koučingo specialistų naudojamas metodas, apjungia koučiamojo turimą patirtį, esančią realia situaciją ir sukuriama bei išbandoma galimos koučiamojo ateities perspektyvos priėmus skirtingus sprendimus atitinkamose sprendimo paieškos vietose. Passmore`o (2018) šį koučingo metodą pristato rašydamas „GROW metodas yra paremtas elgesio mokslu kaip struktūrizuotu, iš proceso išvestu santykiu tarp trenerio ir trenerio / grupės, kuris apima keturis į veiksmą orientuotus etapus: tikslas, realybė, galimybės ir kelias į priekį“

Misiukonis (2015, 45p.) GROW metodo etapus (4 pav.) apibūdino teikdamas „metodą sudaro keturi etapai: pirmajame etape formuluojami kliento tikslai (Ko tu sieki?), po to aptariama esama situacija (Kaip yra dabar?), tada kalbama apie galimybes ir sprendimus (Kokių idėjų turi?) ir pokalbis

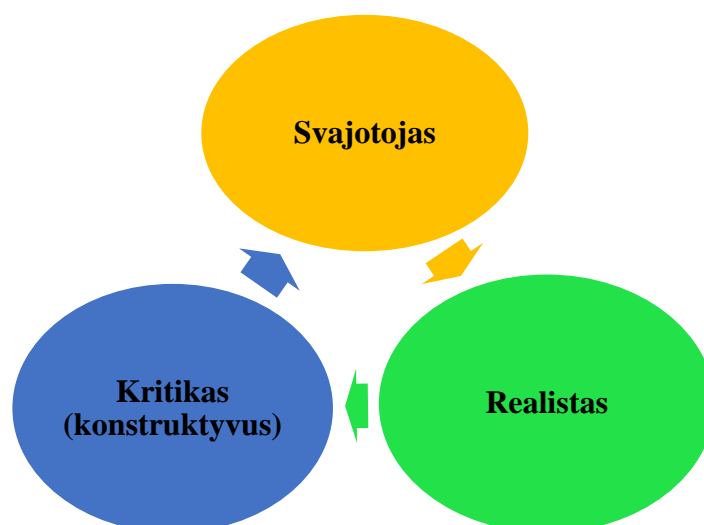
užbaigiamas sutariant, kaip ir koku būdu klientas imsis atsakomybės įgyvendinti sutartus veiksmus (Ką ir kaip tu darysi?). GROW metodas atitinka anglišką žodžių Goals (tikslai), Reality (realybė), Options (galimybės), Will/Wrap up (atsakomybė veikti) trumpinį.“

Taikant GROW metodą kiekvienam jo etape galima pastebėti galimybę ją pritaikyti skirtingų kartų koučingo sesijų metu. Tai galima pastebėti tiek apibūdinant tobulėjimo ir pokyčių gaires ar apibūdinant esamą padėtį, tiek numatant konkrečius žingsnius padedančius pasiekti norimo tikslo.



4 pav. GROW metodas (sudarytas pagal Misiukonio (2015))

Volto Disnėjaus kūrybiškumo strategija galima taikyti visur ir visada. Masalskis (2020, 64 p.) pristatydamas šia strategiją rašė „Svajotojas be Realisto negalės idėją paversti tikrove. O Kritikas ir Svajotojas be Realisto tiesiog paskės amžinuose nesutarimuose. Svajotojas ir Realistas galėtų kurti ir įgyvendinti idėjas kartu, tačiau vargu ar jos bus geros be Kritiko pagalbos. Kritikas padeda įvertinti kūrybą kaip komercinį projektą.“ Disnėjaus strategija (5 pav.) yra skirta generuoti naujas idėjas, sukurti planą jo įgyvendinimui ir kritiškai įvertinti paruoštų planų įgyvendinimo pasekmes. Kitaip sakant tai technika, kuri padeda drąsiai svajoti pasitelkiant Minčių lietaus metodą, pasinerti į kūrybos procesą kuriant įgyvendinimo planus bei kritiškai iš šalies pažvelgti į nuveiktą darbą bei laukiančius išūkaus. Na o prireikus visą procesą kartoti iš naujo.



5 pav. Volto Disnėjaus kūrybiškumo strategija

Masalskis (2020) aprašydamas šia strategija nurodė pagrindinius klausimus, į kuriuos turėtų atsakyti koučinamasis siekiant pritaikyti Disnėjaus strategija, skirtinguose strategijos pritaikymo etapuose:

- Svajotojas.
 - Kokios yra jūsų svajonės?
 - Ką jūs norėtumėte veikti?
 - Kokios dar galimybės jums atsiveria?
- Realistas.
 - Kokius veiksmus reikėtų atlikti idėjos įgyvendinimui?
 - Koks bus Jūsų pirmas ir tolimesni žingsniai?
 - Iš ko spręsite, kad tikslas yra pasiektas?
- Kritikas.
 - Kokių kritinių pastabų turėtumėte šiam planui?
 - Kokią antrinę naudą gaunate iš šio plano?
 - Kaip jūs galite išsaugoti šitą naudą, siekiant tikslo?
 - Nuo ko dar priklauso sėkmingas šio tikslo įgyvendinimas?
 - Kam dar turės įtakos šio tikslo įgyvendinimas?

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje autoriai pabrėžia kelis svarbius šios technikos reikalavimus. Pirmiausiai būtina vienu metu būti viename strategijos etape, t.y. jei šiuo metu kuriamos idėjos Svajotojo etape, tai negalima iškart kurti planų jų įgyvendinimui ar kritikuoti. Kitas svarbus dalykas yra tai, kad būtina visus strategijos etapus „praeiti“ iš eilės, t.y. iš Svajotojo etapo negalima „pereiti“ į Kritiko etapą praleidus Realisto etapą. Paskutinis, bet taip pat labai svarbus dalykas yra skirtas daugiausiai Kritiko etapui – išsakoma kritika turi būti korektiška ir argumentuota. Tik tokia kritika duos naudos Svajotojo ir Realisto etapuose.

S.M.A.R.T (E.F) metodas skirta tikslų išsikėlimui ir aiškiam jų suformulavimui. Tai metodas kurį noriai taiko ne tik koučingo specialistai, bet ir vadovai, vadybininkai bei kitų sričių specialistai dėl jos paprastumo ir aiškumo. Tai metodas, kuris skirta koučingui, kuris yra orientuotas į sprendimų paiešką ir tikslų siekimą. O tai, remiantis Passmore`u, Dromantaite, Browa`u (2019), yra antroje vietoje taikomų technikų / metodų sąrašė. Pirminis S.M.A.R.T (E.F) variantas buvo tiesiog S.M.A.R.T, bet nuolatos tobulinant metodo pritaikymo galimybes ji buvo išplėsta. Šio metodo taikymo etapai pateikti 6 pav.

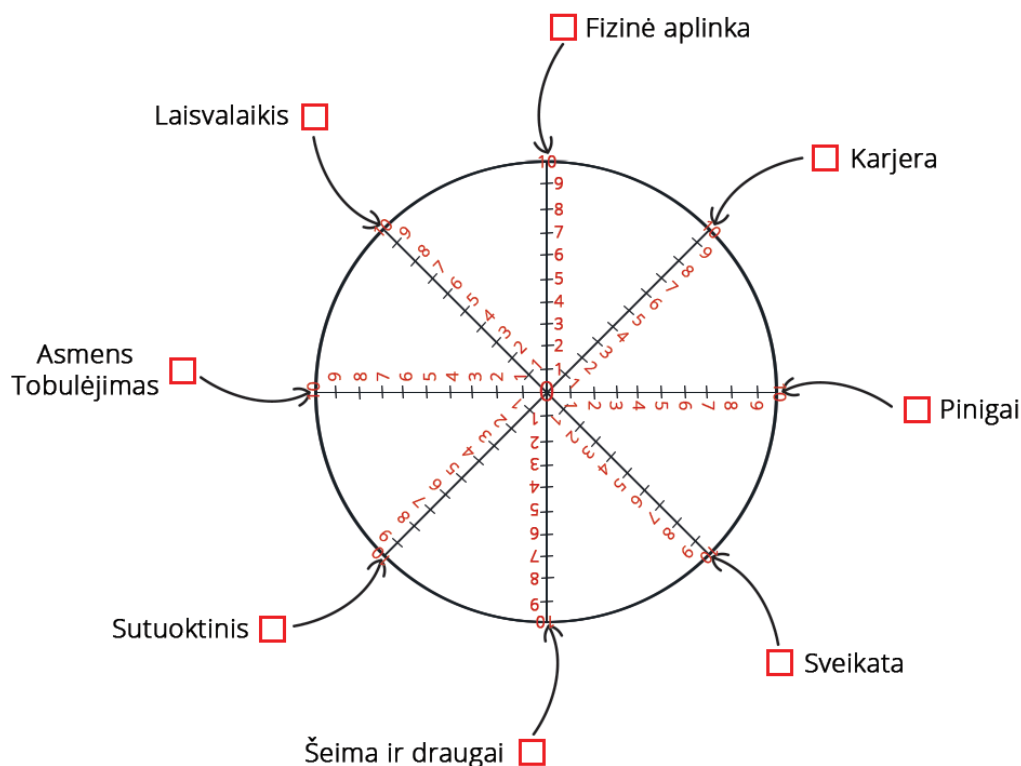
S (Specific)	<ul style="list-style-type: none"> • Ką būtent turi omenyje sakydamas...? • Kaip tu supranti sąvoką ...? • Kaip atrodys galutinis rezultatas? • Papasakok plačiau apie tai.
M (Measurable)	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip mes sužinosime, kad tikslas yra pasiektas? • Ką aš darysiu, kai pasieksiu rezultatą? • Kaip galima būtų išmatuoti pasiektą tikslą?
A (Attractive)	<ul style="list-style-type: none"> • Ką man duos šio tikslo pasiekimas? Kokia man iš to nauda? • Kuo šis tikslas man yra patrauklus? • Aš darau tai dėl savęs ar dėl kažko kito? • Kiek šio tikslo pasiekimas priklauso nuo manęs? • Prie kokio didesnio tikslo priartėsiu pasiekęs šį tikslą? • Ko neteksiu, jei nepasieksiu šio tikslo?
R (Realistic)	<ul style="list-style-type: none"> • Kokių resursų (žinios, kompetencijos, pagalba, pinigai) mums gali prireikti? • Kiek turiu patirties tokių klausimų sprendime? • Kokios kliūtys gali iškilti? Kaip tas kliūtis galima būtų įveikti? • Kodėl gali būti naudinga nieko nedaryti?
T (Timed)	<ul style="list-style-type: none"> • Kada mes norime pasiekti šį tikslą? • Iš kokių etapų susideda tikslo pasiekimas? • Kaip šie etapai išsidėstys laike?
E (Ecological)	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios galimos teigiamos ir neigiamos tikslo pasiekimo pasekmės man (pajamų lygis, sveikata, galimybės), šeimai, darbovietai? • Ką darysiu, jei nepasieksiu užsibrėžto tikslo?
F (Formulated as in positive now)	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip dabar suformuluotum savo tikslą? • Kaip pasikeitė tavo tikslo suvokimas?

6 pav. S.M.A.R.T (E.F) koučingo metodas (sudaryta autoriaus pagal Masalskio (2020))

Taikant S.M.A.R.T (E.F) metodą keliami septyni pagrindiniai kriterijai, kurie padeda tiksliau suformuoti tikslą ir jį suprasti. Pasitaiko atveju, kai taikant šį metodą koučiamasis pakeičia požiūrį į tikslą arba visai atsisako siekti tikslo supratęs, kad tai nėra norimas tikslas. Įvertinus įvairių mokslininkų pateiktą informaciją ir 6 pav. esančius klausimus šiuos septynis kriterijus galima apibūdinti taip:

- Specific (Konkretus). Tikslas turi būti konkretus ir nereikalaujantis papildomų aiškinimų kas yra siekiama;
- Measurable (Išmatuojamas). Numatytas tikslas turi turėti tikslų matavimo vienetą, kurio pagalba bus vertinamas tikslo siekimo progresas;
- Attractive (Patraukus). Siekiamas tikslas turi motyvuoti jo kūrėją siekti tikslo, o ne jį bausti arba skirtas patenkinti kitų asmenų poreikius;
- Realistic (Realistiškas). Tikslas turi būti suformuotas atsižvelgiant į galimas išorines ir vidines kliūtis bei pasiekiamas;
- Timed (Paskirstytas laike). Iš anksto reikia suplanuoti kada ir kaip bus tikrinamas tikslo įgyvendinimo progresas;
- Ecological (Ekologiškas). Išsikeltas tikslas turi būti naudingas jo autoriui ir jo artimiesiems bei neiššaukiantis neigiamų ir / ar nesuplanuotų pasekmių;
- Formulated as in positive now (Suformuluotas pozityviai). Tikslą suformuoti taip, kad pirma mintis jį perskaičius būtų pozityvi, skatinanti tikslo siekimo.

Balanso rato metodo autore laikoma Merilina Atkinson. Gyvenimo rato metodas skirta siekiant išsiaiškinti kokie yra šiuo metu koučiamąjo prioritetai. Metodo pritaikymas gali būti įvairus (Gyvenimo balanso ratas, Profesinės veiklos ratas ir pan.), bet geriausiai, anot Masalskio (2020), tas kurį koučingo specialistas žino geriausiai. Vienas iš šio metodo pritaikymo būdų pateikiamas 7 pav.



7 pav. Gyvenimo balanso rato metodas (<http://grupineterapija.lt/gyvenimo-ratas-testas/>)

Pateiktas veikas ar su jomis susijusius dalykus šiuo atveju reikia įvertinti nuo 0 iki 10, kai 10 yra aukščiausiais galimas vertinimas. Nurodytas veiklas galima keisti pagal poreikį ir nors veiklų kieki gali keistis, bet dažniausiai jų būna aštuonios. Kiek bus konkrečiai veiklų priklausos nuo koučiamojo poreikio ir pasirinktos Balanso rato srities. Šį metodą galima naudoti siekiant nustatyti koučiamojo prioritetus esamuoju metu, juos planuoti į ateitį nurodant vertinimą ko klientas tikisi po tam tikro laikotarpio. Svarbu pabrėžti, kad atliekant šio metodo praktikas yra labai svarbu koučiamojo atvirumas ir nuoširdumas. Priešingu atveju metodas neduos norimo rezultato ir tolimesni veiksmai bus bereikšmiai.

Atlikus visų veiklų vertinimą koučiamasis turėtų sujungti visus vertinimus ratu ir pamatyti koks yra jo gyvenimo balanso ratas – kuo ratas yra labiau deformuotas, tuo yra mažesnis balansas koučiamojo norimoje srityje. Balanso rato metodo taikyme labai svarbu leisti pačiam koučiamajam išsakyti pastebėjimus apie tai ką mato ir kurių veiklos sričių vertinimą norėtų pakeisti per aptartą laikotarpį. Svarbu, kad pats klientas padarytų išvadas, sukurtų planą ir pasižadėtų jį įgyvendinti.

Neuro-lingvistinis programavimas (NLP), tai koučingo ir neuromokslo technika, kuri apima protą, kūną ir emocijas. Šios technikos metu apimamame visi neurologiniai procesai ir kuriami nauji siekiant užsibrėžto tikslo. Tai vienas efektyviausių koučingo taikymo technikų, bet tuo pačiu ir vienas sudėtingiausių. Taikant Neuro-lingvistinio programavimo techniką reikia gerai išmanyti koučingą ir tam tikrus psichologijos aspektus. Žinoma abu šie mokslai tarpusavyje yra susieja, nes koučingo moksle yra integruotos pagrindinės psichologijos žinios, bet yra ir tam tikrų skirtumų. Jemmers (2007) nagrinėdama NLP išskyrė pagrindines NLP grupes:

- protinės veiklos grupė;
- žmogaus elgesio grupė;
- komunikavimo grupė;
- mokymosi ir pokyčių grupė.

Panašiose veiklos grupėse veikia ir koučingas. Todėl dauguma mokslininkų laikosi nuomonės, kad NLP technikos taikymas koučingo metu padeda vadovui sėkmingai atlikti paskirtas užduotis. Kaip vienas iš galimų šios technikos pritaikymo pavyzdžių gali būti aukštesnių tikslų nustatymas pavaldiniams. Šiuo atveju vadovas pirmiausiai turėti objektyvų supratimą apie tai su kuo šiuo metu susiduria jo pavaldiniai, kokius norėtų atlikti pakeitimus esamoje situacijoje ir kaip tai palies dabartine pavaldinių situaciją.

Dažniais atvejais patys vadovai nesiima pritaikyti šio koučingo technikų įmonės veikloje ir samdo specialistus iš išorės. Svarbus yra vadovų ir darbuotojų teigiamas nusiteikimas technikos taikymo metu ir įsitraukimas. Taikant NLP ir kitas koučingo technikas yra būtinas atvirumas ir objektyvumas. O to galima pasiekti tik tada kai visos suinteresuotos pusės to siekia. NLP taikymo metu koučingo specialistas turi užduoti teisingai klausimus ir leisti pačiam darbuotojui suvokti tai ko nesuvokė lig šiol. Tą taip pat patvirtina Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, 36p.) „Koučingas ir NLP teigia, jog kiekviena organizacija turi neribotą potencialą, todėl svarbu nuolat ieškoti naujų organizacijos vystymo galimybių.“ Tuo tarpu Passmore`o ir Rowson`o (2019) nuomone ši koučingo taikymo technika nuolat populiarėja kartu su psichologijos mokslų taikymo populiarėjimu mūsų visuomenėje bei organizacijose, nors ir yra mažai pagrįsta moksliniais tyrimais.

3 lentelė. Dažniausiai naudojamos koučingo technikos, metodai ir strategijos

Koučingo technikos, metodai ir strategijos	Apibrėžimas	Autorius (metai)
GROW	GROW metodas yra pagrįstas elgesio mokslu kaip struktūrizuotu, iš proceso išvestu santykiu tarp trenerio ir trenerio ar grupės, kuris apima keturis į veiksmą orientuotus etapus: tikslas, realybė, galimybės ir kelias į priekį	Passmore (2018)
S.M.A.R.T (E.F)	“Įsmartuojant” realius tikslus jei tik yra poreikis, galima sugrįžti į ankstesnius etapus ir peržvelgti tiek pačią tikslo formuluotę, tiek tikslo įgyvendinimo etapus ar terminus.	Masalskis (2020)
Balanso rato	Balanso rato technika padeda klientui tuomet, kai yra būtina įvertinti savo veiklos prioritetus.	Masalskis (2020)
NLP	NLP yra asmeninio meistriškumo menas ir mokslas. Menas, nes kiekvienas atsineša savo unikalią asmenybę ir stilių į tai, ką daro, ir to niekada negalima užfiksuoti žodžiais ar technikomis. Mokslas, nes yra metodas ir procesas, leidžiantis atrasti modelius, kuriuos naudoja išskirtiniai asmenys bet kurioje srityje, kad pasiektų puikių rezultatų	O`Conner, Seymour (1990)
Volto Disnėjaus kūrybiškumo	Metodas skirtas kūrybiškam mąstymui ir svajonių įgyvendinimui skatinti	Žiurkutė, Karanauskienė, Budrienė (2011)

Trečioje lentelėje pateiki dažniausiai mokslininkų nuomone taikomos koučingo technikos, metodai ir strategijos. Koučingas metodika gali būti pritaikoma tik tada kai aktyviai dalyvauja abi suinteresuotos pusės – koučingo specialistas ir koučinamasis. Apibendrinant anksčiau pateiktą informaciją galima teikti, kad koučingas yra savanoriškas siekis tobulėti. Nepaisant koučingo teikiamų privalumų nevisi darbuotojai noriai dalyvauja sesijose. Tai kaip asmuo įsitrauks į koučingo sesijas labai priklauso nuo specialisto gebėjimų sukuriant jaukia, saugia bei patikimą aplinką koučingo sesijoms. Šie būtini teigiamos atmosferos sukūrimo punktai priklauso nuo to ką koučinamasis mato ir jaučia klientas, kuris yra suinteresuotas teigiamais koučingo rezultatais, tobulėja asmeninėje ir profesinėje srityje. O tas labai greitai atsispindi įmonės darbo rezultatuose. Anot Grover`o ir Frunham`o (2016) „Koučingas teigiamai veikia ugdomųjų įgūdžius, individualius rezultatus ir įmonės sėkmę“

Nors koučingo sesijose, dažniausiai, tiesioginis vadovas nedalyvauja, bet jis formuoja aplinką, kuri yra apie koučinamąjį. Neužtenka tik vadovų kompetencijų norint koučingo pagalbą ugdyti darbuotojus. Tam dar reikalinga vadovų iniciatyva ir darbuotojų teigiamas nusiteikimas koučingo atžvilgiu. Ladyshevsky`o (2018) teigė, kad vadovai vengia naudoti koučingą savo veikloje, jei patys nėra patyrę koučingo teikiamos naudos. O tokių vadovų yra daug. Taip pat daug vadovų yra iš Kūdikių bumo ir X kartų, kurių požiūris į darbą kardinaliai skiriasi nuo šiuo metu ateinančių darbuotojų į darbo rinką. Remiantis 2022 metų kovo mėnesio Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros duomenimis šiuo metu inovatyvios įmonės statusas suteiktas keturiolikai Lietuvos įmonių, kurių dauguma vadovų priklauso Y kartai. O būtent šiai kategorijai priklausančios įmonės, anot Beležento, Dromantaitės ir Urbonienės (2016), yra įmonės kurios dažniausiai sėkmingai taiko koučingą savo veikloje.

Kadangi išorinės motyvacijos priemonės dažniausiai suteikia tik laikiną darbuotojų motyvaciją, tai organizacijų vadovai turi stengtis laiku išsiaiškinti kas motyvuoja darbuotoją, atrasti vidinius motyvacijos veiksnius, ir tuo pasinaudoti. Panaši situacija ir su koučingo sesijomis – koučingo specialistas turi pastebėti kas motyvuoja darbuotoją siekti norimo tikslo ir tuo pasinaudoti siekiant

sėkmingų koučingo sesijų rezultato. Pitrinaitė ir Korsakienė (2017) nagrinėjo darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai per darbuotojų motyvavimą bei išskyrė principus, kurie prisideda prie darbuotojų motyvacijos didinimo organizacijoje:

- aiški ir skaidri darbuotojų „bonusavimo“ sistema;
- aiškūs ir suprantami veiklos vykdymo procesai ir siejami tikslai;
- pozityvi darbo aplinka iš įmonės ir personalo pozicijų;
- aiški ir skaidri darbuotojų migravimo sistema tarp skirtingų pareigybių;
- aiškūs ir suprantami organizacijos tikslai, misija, vertybės ir kt.

Anot mokslininkų norint, kad darbuotojai įsipareigotų organizacijai, reikia sukurti arba patenkinti jų lūkesčius ir jie turės motyvacijos dirbti organizacijoje. Reikia paminėti, kad šie principai ne visoms kartoms tinka. Kiekviena karta turi tai kas jiems labiau pozicionuoja. Koučingo sesijose specialistas turi pastebėti tai bei padėti darbuotojui atrasti savo vykdomoje veikloje tai kas jam svarbu. Tuo pačiu koučingo specialistas turi padėti darbuotojui pastebėti, tai kas tikrai neatitinka darbuotojo poreikių bei vertybių ir tai padėti įvertinti. Gali būti labai geras organizacijos specialistas, bet jei jo vertybės ir poreikiai nebus suderinami su organizacija, tai pasiekti darbo rezultatai bus geriausiu atveju vidutiniški. Šiuo atveju koučingas padeda darbuotojui priimti reikiamus sprendimus dėl vykdomos veiklos ir įvertinti kliūtis siekiant geresnių darbo rezultatų. Tuo pačiu koučingo specialistas padeda pastebėti darbuotojui kaip organizacija siekia parodyti, kad vertina darbuotojo vykdomas užduotis. Be to koučeris turi galimybę pastebėti, kada darbuotojas jaučiasi neįvertintas ir ko reikėtų, kad šis jausmas būtų kitoks. Sesijose gauta informacija, vadovaujantis Etikos kodekso nuostatomis, koučingo specialistas gali padėti surasti abi puses, darbdavį ir darbuotoją, tenkinantį sprendimą.

Vienas iš koučingo tikslų yra suderinamumas to, ką darai, su tuo, kas svarbu pačiam žmogui. Greif o (2008) tai apibūdino kaip „suderinimą su savimi“. Žmogaus raidą ir psichologiją tyrinėjantys mokslininkai išskiria kelis svarbius veiksnius, kurie prisideda prie žmogaus asmenybės formavimosi. Vieni iš jų yra išorės veiksniai. Kiekviena karta gimdama, augdama ir formuodamasi susiduria su skirtingais išorės veiksniais, kurie prisideda prie asmenybės formavimosi. Kiekvienos kartos atstovą siekti tikslo skatina skirtingai suformuotos asmenybės vertybės bei prioritetai. Koučingo taikymo metu specialistas turi galimybę atkreipti dėmesį į tai, kas svarbiausiai darbuotojui pasiremdamas konkrečios kartos charakteristiką bei operatyviau pasiekti norimą koučingo rezultatą. Būtina paminėti, kad anot Amerikos vadybos asociacija (2019) „...į koučingą dažnai žiūrima kaip į „individualų darbštumą“, kur kvalifikacija yra abejotina, paslaugos gali būti brangios, o sėkmę sunku išmatuoti.“ Tai patvirtina nuostata, kad taikant organizacinį koučingą niekada negali žinoti kaip jis baigsis ir kada bus norimi rezultatai. Gali būti atvejų, kai koučingo sesijose darbuotojas supras, jog laikas daryti pokyčius profesinėje srityje ir norimų organizacinių tikslų bus neįmanoma pasiekti. Ypač, jei koučingo specialistui nepavyks atrasti kitų skatinančių pasilikti organizacijoje priežasčių bei siekti jai aktualių tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena technika, metodas ir strategija yra savaip įdomi. Aukščiau esančioje, trečioje, lentelėje nagrinėti koučingo taikymo variantai ir įvairių autorių pasisakymai apie jas. Vienos koučingo technikos, metodai ir strategijos skirtos susipažinimui su situacija, o kitos tos situacijos sprendimui, tai tikėtina, kad koučingo specialistai vienu metu gali naudoti kelis koučingo taikymo metodus. Svarbu atkreipti dėmesį ne tik į koučingo taikymo eigą, bet ir į tai kokias būdais bus siekiamas tikslas. Taip pat svarbu pastebėti, kad sėkmingam koučingo pritaikymui reikia daugiau

nei žinoti koučingo taikymo teorija. Sėkmingam koučingo pritaikymui reikia vadovo, koučiamojo ir koučerio įsitraukimo į procesą bei kitų svarbių anksčiau minėtų aktualių dalykų sėkmingam koučingo pritaikymui organizacijoje, ypač dirbant su skirtingų kartų koučiamaisiais.

2.2. Skirtingų kartų charakteristikos

Kiekviena apibrėžta karta turi dažniausiai pasireiškiančius poreikius ir vertybes. Kūdikių bumo ir X kartos atstovai dažniausiai jaučia teigiamą vertinimą taikant išorinius skatinimo metodus - paaugštinimo ar piniginio priedo paskyrimo atvejais. Tuo tarpu Y ir Z kartos atstovai dažniausiai būna orientuoti į paskatinimą įvertinant jų indėlį į atliktus darbus ar išskirtiniu rodomu vadovų dėmesiu. Tai patvirtina ir Stankevičienės, Gerikienės bei Jurgaitytės 2016 metais vykdyto tyrimo rezultatai. Šio tyrimo metu nustatyta, kad „darbo sąlygos, kurios suteikia galimybę tobulėti ir yra lanksčios, jaunimo (Y ir Z) kartų atstovams yra daug svarbesnės negu gautino darbo užmokesčio dydis.“ Abiem, Kūdikių bumo ir X kartų bei Y ir Z kartų, atvejais tai yra išorinis motyvavimo būdas, kuris didina darbuotojo savivertę, pasitikėjimą savimi ir vidinę motyvaciją siekti didesnių tikslų. Koučingo sesijose skirtingų kartų darbuotojams padedama įžvelgti ne tik tokius akivaizdžius darbuotojų motyvavimo variantus, bet ir tai, kas mažiau pastebima. Tad koks bus koučingo sesijos rezultatas daug priklauso nuo koučingo specialisto kompetencijų, gebėjimų atrasti tai, kas svarbu darbuotojui, ir parodyti tai, ką darbuotojas priima kaip savaime suprantamą dalyką.

Mokslininkai jau kuris laikas stebi skirtingų amžiaus asmenų tarpusavio bendravimą. Atliktus stebėjimų ir mokslinių tyrimų apibendrinimą prieita išvada, kad apytiksliai kas dvidešimt metų susiformuoja skirtingos kartos. Kiekviena karta išsiskiria savo požiūriu į gyvenimą, darbą, informacijos priėmimo būdu, vertybėmis ir pan. Pažymima (Lukoševičienė ir Šakytė–Statnickė, 2021, 31p.), kad „paprastai karta apibūdinama kaip žmonių, gimusių tam tikru laikotarpiu, grupė, pasižyminti panašia gyvenimo patirtimi, išgyvenusi panašius istorinius, ekonominius, kultūrinius įvykius, patyrusi panašius technologinius pokyčius.“ Remiantis šiuo apibūdinimu galima teigti, kad šiuo metu dirbančių asmenų grupė yra sudaryta iš keturių skirtingų kartų – Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų. Šį teiginį patvirtina ir nagrinėti mokslininkai (Darby & Morrell, 2019; Lukoševičienė ir Šakytė–Statnickė, 2021; Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018; Deikus, 2020; Smaliukaitė ir Stankevičienė, 2018; ir kt.).

Nors kartų pasiskirstymas ir apibūdinimas yra iš esmės panašus, bet ir tuo pačiu skirtingas. Daug tyrimų, susijusių su skirtingomis kartomis, yra atlikę Stankevičienė (2016), Martin`as (2005), Kultalahti ir Viitala (2014) ir kiti mokslininkai. Autoriai sutaria dėl esamų kartų skirstymo ir kartoms priklausančių asmenų apibūdinimo, bet nagrinėtoje literatūroje pateiktas skirtingas asmenų priskyrimas konkrečiai kartai pagal gimimo laiką. Dažniausiai naudojamas skirstymas pateiktas ketvirtoje lentelėje

4 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas (sudaryta pagal Darby & Morrell (2019))

Laikotarpis (atstovų gimimo metai)	Kartos pavadinimas
1943 – 1960	Kūdikių bumo karta
1961 – 1981	X karta
1982 – 2000	Y karta
Nuo 2000	Z karta

Vis tik atsižvelgiant į Lietuvos pagrindines sociodemografinias charakteristikas, kurios anot Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) daro įtaką skirtingų kartų gyventojų vertybių formavimuisi, tikslingas kitoks kartų skirstymas. Minėtų autorių straipsnyje remiantis Strauss'o ir Howe'o kartų teorija, McCrindle'o metodika ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis sukūrė mūsų valstybei geriau tinkantį kartų skirstymą (5 lent.). Šis kartų skirstymas bus naudojamas tolimesniam kartų nagrinėjimui.

5 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas (Mažeikaitės ir Gruževskio (2018))

Laikotarpis (atstovų gimimo metai)	Kartos pavadinimas
1945 – 1965	Kūdikių bumo karta
1966 – 1980	X karta
1981 – 2002	Y karta
Nuo 2003	Z karta

Aukščiau pateiktoje informacijoje galime pastebėti, kad asmenys priskiriami Kūdikių bumo kartai šiuo metu, 2023 metais, yra nuo 58 iki 78 metų. Lietuvoje šiuo metu darbingo amžiaus asmenys yra iki 63 – 64 metų ir artimiausiu metu šis amžius padidės iki 65 ar net 72 metų. Tad nors ir labai nedidele dirbančiųjų asmenų dalį sudaro Kūdikių bumo kartos atstovai, bet organizacijų vadovai turi rūpintis ir jų motyvacija tinkami atlikti paskirtus darbus. Atitinkamai X kartos atstovams šiuo metu yra nuo 43 iki 57 metų, o Y kartos atstovams – nuo 21 iki 42 metų. Būtent šių kartų atstovų šiuo metų dirbančiųjų tarpe yra daugiausiai ir pagrindinis vadovų dėmesys jiems skiriamas. Taip pat iš lėto, bet užtikrintai į darbingo amžiaus gretas ateina Z kartos atstovai, kuriems šiuo metu yra iki 20 metų. Z kartos atstovams šiuo metu reikia ne tik kryptingai pasirinkti darbo sritį, bet joje ir įgyti reikalingų įgūdžių. O tam reikia tiek vidinės tiek išorinės motyvacijos pagalbos.

Motyvacija ir vertybės, tai mums visiems dažnai girdimas ir sunkiai apibūdinamas dalykas reikalingas kiekvieną dieną mūsų veikloje. Anot Pitrikienės ir Korsakienė (2017) tinkama darbuotojų motyvacinė sistema didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą bei didina organizacijos našumą. Prieš keletą metų, 2020 metais, buvo organizuota konferencija kurios metu Usovaitė, pristatė savo straipsnį apie motyvacija mokymosi procese. Kaip jau buvo minėta šiek tiek anksčiau – koučingas nėra tiesiogiai susijęs su mokymo procesu, bet jis susijęs su procesu kuris padeda klientus (darbuotojus) nukreipti tinkama ugdymo kryptimi. Usovaitė (2020, 16p) straipsnyje rašė „Būdamas motyvuotas, žmogus skiria daugiau laiko savo veiklai ir sugeba nuveikti daugiau.“ Straipsnio autorė taip pat pastebi, kad dažnai vadovai savo darbuotojus skatina „meduolio ir botago“ principu. Bet tai, anot Usovaitės yra laikinas sprendimas, kuris nesuteikia pasitenkinimo patiems darbuotojams sukurtą išorinę motyvacijos formą. Verta paminėti, kad aptariamas straipsnis yra rašytas nesikoncentruojant į skirtingų kartų išskirtinumus. Kaip galima pastebėti iš jau nagrinėtos informacijos apie skirtingų kartų atstovų charakteristikas, kiekvieną kartą vis mažiau motyvuoja pinigai. Pastaroji motyvavimo priemonė yra priskiriama išoriniai motyvavimo priemonei. Labiau motyvuoja palaikymas, įvertinimas ir kiti išorinės motyvacijos priemonės, kurios didina darbuotojo savivertę ir vidinę motyvaciją.

Mokslininkų Osterloh'o & Frey'o (2000) nuomone vidinei motyvacijai imponuoja laimė jausmas, asmeniniai norai ir individualus pasitenkinimo jausmas. Koučingo specialistas turi sesijose pastebėti kas gali paskatinti šių jausmų atsiradimą ir jų pagalba koučinamajam padėti atstatyti vidinę

motyvaciją. Neužtenka tik turėti vidinę motyvaciją, dar reikia ją mokėti panaudoti. Minėti mokslininkai išskyrė tris pagrindinius vidinės motyvacijos pasireiškimo būdus:

- malonūs patyrimai atliekant veiklą;
- etiškas, draugiškas, palaikantis elgesys komandoje;
- užsibrėžtų tikslų siekimas, net jei yra nemalonūs procesas.

Verta paminėti, kad sunku motyvuoti asmenį kai nežinai kokios jo vertybės ir kas jas nulėmė. Nors vertybės susideda iš daugelio veiksnių (individualios brandos, istorinių įvykių įtakos, kultūrinių skirtumų ir t.t.) yra ir kiekvieną kartą bendrai apibūdinančių bruožų, kurios lemia vertybių formavimąsi. Darbo vertybes išsamiai nagrinėjusių Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) nuomone dominuoja šeštoje lentelėje pateikto kartų tipai ir gyvenimo būdas remiantis kartų skirstymu Lietuvoje.

6 lentelė. Kartų tipai, jų brandos etapai ir bruožai bei gyvenimo būdo stilius pagal kartų teoriją (Mažeikaitės ir Gruževskio (2018))

Kartos tipas	Apibūdinimas	Gyvenimo būdo stilius	Kartos tipui atstovaujanti karta Lietuvoje
Dominuojanti, fiksuota į vidų, IDEALISTŲ KARTA	<i>auga</i> kaip vis uoliau įsitraukiantis jaunimas <i>po pasaulinės krizės; bręsta</i> kartu su dvasiniu pakilimu; <ul style="list-style-type: none"> • <i>ankstyvojoje brandoje</i> turi narcisizmo bruožų; • <i>vidutiniame amžiuje</i> kultivuoja moralinius principus; • <i>vyresniame amžiuje</i> (senatvėje) pasižymi idealistiniais bruožais ir vizijomis, kurios veda į kitą pasaulinę krizę. 	<i>Pranašiškas</i> (angl. <i>prophetic</i>) gyvenimo būdas, besivadovaujant vizijomis ir vertybėmis	<i>Kūdikų bumo karta</i> (gim. 1945–1965)
Recesinė REAKTYVIOJI KARTA	<i>auga</i> nesaugoma ir kaip kritikuojamas jaunimas <i>dvasinio pakilimo</i> laikotarpiu; <ul style="list-style-type: none"> • <i>ankstyvojoje brandoje</i> linksta į riziką, susvetimėjimą, atsitraukimą; • <i>vidutiniame amžiuje</i> sušvelnėja ir tampa pragmatiškais lyderiais pasaulinės krizės metu – išlaiko pagarbą (bet ne įtaką) kaip atsiskyre <i>pagyvenusieji</i>. 	<i>Avantiūristinis</i> (angl. <i>picaresque</i>) gyvenimo būdas, siekiant išlikti bet kuriomis aplinkybėmis (angl. <i>survive</i>), rizikuojant	<i>X karta</i> (gim. 1966–1980)
Dominuojanti, fiksuota į išorę, PILIEČIŲ KARTA	<i>auga po dvasinio pabudimo</i> kaip nuo visko saugomas jaunimas; <i>bręsta</i> pasaulinės krizės laikotarpiu; <ul style="list-style-type: none"> • lygiuojasi į herojiškus ir orientuotus į pasiekimus elgesio modelius <i>ankstyvojoje brandoje</i>; • išlaiko sukurtą įvaizdį, kol kuria įtakingo ir stipraus <i>vidutinio amžiaus žmogaus</i> padėtį; • <i>vyresniame amžiuje</i> (senatvėje) yra aktyvūs ir užsiėmę tolesnio dvasinio atgimimo kūrimu. 	<i>Herojinis</i> gyvenimo būdas, jame svarbiausia – pasiekimai ir atlygis	<i>Y karta</i> (gim. 1981–2002)
Recesinė, ADAPTYVIOJI KARTA	<i>auga</i> kaip dusinamas nuo perdėtos apsaugos (priežiūros) jaunimas <i>pasaulinės krizės metu</i> ; bręsdami nėra linkę į riziką; <ul style="list-style-type: none"> • <i>ankstyvojoje brandoje</i> yra linkę į konformizmą; • <i>vidutiniame amžiuje</i> – neryžtingi arbitrai – lyderiai dvasinio pabudimo laikotarpiu; • <i>vyresniame amžiuje</i> (senatvėje) – įtakingi (bet mažiau gerbiami) kaip „jautrūs“ vyresnieji. 	<i>Elegantiškasis</i> gyvenimo būdas (angl. <i>genteel</i>), svarbiausia – kompetencija, erudicija ir pagerėjimas	<i>Veteranų karta</i> (gim. 1921–1944) <i>Z karta</i> (gim. 2003 ir vėliau)

Kaip galima pastebėti iš pateiktų duomenų praėjus tam tikram laikui kartų pagrindinės vertybės pradeda kartotis ir individualumą suteikia tik tuo laikotarpiu vykstantys įvykiai bei asmeninė kiekvieno individo patirtis. Žinant pagrindines kiekvienos kartos vertybes koučingo specialistai savo turimų žinių ir pastabumo pagalba gali daugiau sužinoti apie darbuotojus individualių arba grupinių koučingo sesijose. Taip pat specialistas vykdydamas savo veiklą padeda darbdaviui, organizacijai ir darbuotojui atrasti juos vienijančius dalykus siekiant bendro tikslo.

Kūdikių bumo karta. Kūdikių bumo kartos atstovais laikomi asmenys, kurie yra gimę 1945 – 1965 metais Lietuvoje arba 1943 – 1960 Vakarų valstybėse. Nors gimimo laikotarpiai šiek tiek skiriasi skirtinguose regionuose, bet kartos charakteristika išlieka panaši. Nagrinėjame Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) straipsnyje pabrėžiama, kad šios kartos formavimosi metu abu minėti regionai patyrė ekonomikos augimą, nors ir dėl skirtingų priežasčių. Panaši situacija ir su moterų teisių bei šeimos metodo pasikeitimo – Vakarų šalyse moterys įgavo daugiau teisių visuomenėje, o Lietuvos regione taikant sovietinę ideologiją moterys turėjo ištraukti į darbo rinką. Išsamesnė šios kartos charakteristika pagal skirtingus bruožus pateikiama 7 lentelėje, kuri sudaryta pagal Šakytės–Statnickės disertaciją (2020).

7 lentelė. Kūdikių bumo kartos atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakytę–Statnicke, 2020)

Charakteristikos	Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation)
Požiūris į darbą	Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali kažko pasiekti. Vadovaujasi darbo etika, dėl to gali dirbti viršvalandžius, iš vadovo tikisi aiškių lūkesčių, darbą vertina kaip prasmingą dalį savo gyvenimo.
Palankūs organizacijai bruožai	Motyvuoti siekti tikslo, mėgsta komandinį darbą, svarbu geri tarpusavio santykiai, optimistai, vertina asmeninį tobulėjimą.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Sunku prisitaikyti prie kintančių technologijų, koncentruoti į save, domina procesas, neorientuoti į rezultatą.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriskumas, iškalba, jaunatviškumas
Darbo stilius	Nori būti bendruomenės dalimi, nelinkę atsiverti apie asmeninius santykius, žinias vertina kaip įrankį pasiekti norimą tikslą, svarbu bendradarbiauti su kolegomis.
Motyvacija	Motyvuoja aiškios atsakomybės ribos, nori būti pripažinti, vertina saugumą ir socialines garantijas darbo vietoje, skatina pinigai.
Lojalumas	Lojalūs, nelinkę dažnai keisti darbo vietas, gali ilgai dirbti toje pačioje pozicijoje, vertina organizaciją, kurioje yra. Nori karjeros.

Kaip galima pastebėti 6 ir 7 lentelėse pateiktus Kūdikių bumo kartos atstovus apibūdinančius bruožus dominuoja idealistinis požiūris, lojalumas, stabilumas ir atkaklumas. Galima daryti prielaidą, kad dėl šių kartos bruožų Kūdikių bumo kartos atstovai lengviau susitaiko su jų atžvilgiu taikomu destruktivių vadovų bei kolegų elgesiu. Deikus (2020) atliko tyrimą, kurio metu buvo siekiama sužinoti kaip skirtingų kartų atstovai reaguoja į bendradarbių destruktivius veiksmus. Tyrimo metu gauti rezultatai teigia, kad aptariamoms kartoms atstovai vyrai atsidūrę į neigatyvioje situacijoje, dėl kolegų veiksmų, dažniausiai su tuo susitaiko ir laikosi nieko nedarymo strategijos „Tuo tarpu nieko nedarymo strategija susidūrus su neigatyviais bendradarbių veiksmais labiausiai būdinga kūdikių bumo kartos vyrams.“ (Deikus, 2020, 125p.)

Nors Kūdikių bumo kartos atstovai linkę prisitaikyti prie destruktivių bendradarbių veiksmų, jie nėra linkę dideliems pokyčiams – vertina saugumą ir paprastumą. Tai tikėtina daro neigiamai įtaka koučingo taikymui šios kartos atstovų atžvilgiu. Kūdikių bumo kartos atstovams koučingas ir jo metu taikomi technikos tikėtina yra sunkiai suprantamas. Koučingas yra labai neapibrėžtas ir nuolatos kintantis, o Kūdikių bumo atstovai orientuoti į stabilumą ir aiškumą. Koučingo metu specialistas turi įvertinti šiuos darbuotojo poreikius ir koučingo sesijose sukurti stabilumo jausmą. Ko pasėkoje gali reikėti daugiau laiko skirti norint pasiekti planuojamų tikslų susitikimuose. Sesijose reikia įvertinti ir dar vieną Kūdikių bumo atstovų bruožą, kuris gali trukdyti pasiekti norimų rezultatų – darboholišumą. Aptariami asmenys yra linkę dirbti viršvalandžius ir nepratę skūstis dėl per didelio darbo krūvio. Kaip buvo minėta anksčiau, koučingo sesijų metu koučiamajam dažnai duodamos vienokios ar kitokios užduotys, kurioms reikia skirti laiko ir gerai apmastyti tolimesnius savo veiksmus. Žinant šia informaciją, galima daryti prielaidą, kad Kūdikių bumo kartos atstovai turėdami per didelį įprastą darbų krūvį ir papildomai paskirtas koučingo sesijų metu užduotis, stengsis viską padaryti, bet nebus gautas norimas rezultatas arba darbuotojo įsitraukimas bus minimalus. Būtent tokiais atvejais yra naudinga nuolatinis bei glaudus koučingo specialisto ir darbuotojo tiesioginio vadovo bendradarbiavimas. Koučingo specialistas ir darbuotojos vadovas gali bendradarbiaudami bandyti sumažinti darbuotojo darbo krūvį ir paskatinti darbuotoją labiau įsitraukti į koučingo sesijas siekiant darbuotojui aktualių tikslų įgyvendinimo. Taip pat padėtų koučiamajam išsiaiškinti kokia naudą suteikia koučingas.

X karta. Anot Pitinaitės ir Korsakienės (2017) X karta pasižymi verslumu, individualizmu ir nebijojimu klysti bruožais. Tam pritaria ir Mažeikaitė su Gruževskiu (2018), kurie vardydami šios kartos pagrindinius vertybinius bruožus X kartos atstovus pristato kaip savarankiškus, tikslo siekiančius bei linkusius išlikti bet kokiomis aplinkybėmis asmenis. Tuo tarpu kiti mokslininkai (Meier, Stephen ir kt.) X kartos atstovus pristato kaip asmenis, kuriems darbas reikalingas siekiant išgyventi bei kaip kartą, kuri teigiamai priima Y kartos atstovų gebėjimą naudotis skaitmeninėmis technologijomis ir nuolatinis noru tobulėti. Kita Lietuvių mokslininkė, Stanisauskienė (2015), apibendrindama tokių mokslininkų kaip Codrington'o, McCrindle'o, Flagler'o ir kt. papildoma X kartos charakteristiką įvardindama dominuojančias asmenines savybes ir vertybes bei pažymint šios kartos pragmatizmą, nebijojimą klysti, pasirengimą pokyčiams ir išryškėjusią globalia mąstysena. Plačiau apie aptariamos kartos charakteristiką pateikiama 8 lentelėje.

Lyginant su anksčiau nagrinėtos, Kūdikių bumo, kartos charakteristika galima pastebėti, kad šios, X, kartos atstovai yra mažiau lojali savo darbdaviui nei Kūdikių bumo atstovai. Taip pat X karta save „mato“ ne tik kaip darbuotoją, bet ir vadovą ir kūrėją. Nors X kartą, kaip ir Kūdikių bumo kartą, labiausiai motyvuoja finansinis atlygis, bet tuo pačiu jiems pradeda rūpėti saviraiškos galimybės. Būtent šioje vietoje turi galimybę pritaikyti turimas žinias koučingo specialistai. X kartos atstovai domisi pokyčiais ir galimybe prisidėti prie vykdomo kūrimo proceso įmonėse, bet kartais reikalingas paskatinimas tai daryti ir galimybės tai daryti. Nors aptariama karta pasižymi nebijojimu klysti, bet taip pat reikia įvertinti, kad tai pirmoji karta kuri pradėjo priešintis ir vis dar yra viliojama turimos „komforto zonos“, kuria turėjo jų tėvai. X karta vertina individualumą, todėl tikėtina, kad koučingo metu jiems bus lengviau atsiskleisti dalyvaujant individualiose koučingo sesijose. Būtent tokių sesijose koučingo specialistas gali padėti koučiamajam jaustis saugiai ir drąsiai planuoti būsimus veiksmus siekiant norimo tikslo. Taip pat koučingo specialistas turi galimybę minėtose sesijose padėti X kartos atstovui pastebėti dabartinės įmonės suteikiamas galimybes pagal jo poreikius ir vertybes. Toks koučerio bendravimas parodytų pagarbą X kartos atstovui, o tai anot Smaliukaitės ir

Stankevičienės (2018, 67p.) yra viena iš svarbiausių šios kartos atstovų nepiniginio darbuotojų motyvavimo priemonių „... motyvuojant X kartą piniginiu atlygiu, galima ir reikėtų į motyvacinę sistemą įtraukti nepiniginio atlygio būdų, kurie daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai. Analizuojant gautus aprašomosios statistikos duomenis, X kartos darbuotojus labiausiai tenkina pagarba, jaučiama iš vadovo ir bendradarbių ...“ Mokslininkų minimas tyrimas buvo atliekamas siekiant sužinoti koks yra nepiniginio atlygio poveikis tiriamų kartų darbuotojų motyvacijai. Nors ši karta pasižymi su ignoravimu tam tikrų asmeninių poreikių dėl didesnio finansinio atlygio, dauguma mokslininkų sutinka, kad darbuotojas, kuris dirba skatinamas teigiamos vidinės motyvacijos atlieka paskirtas užduotis efektyviau ir greičiau.

8 lentelė. X atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020)

Charakteristikos	X karta (Generation X)
Požiūris į darbą	Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi. Svarbu vadovo autoritetas, linkę bendradarbiauti, nori būti įvertinti pagal nuopelnus.
Palankūs organizacijai bruožai	Polinkis siekti karjeros, mąsto globaliai, būdinga verslumas ir savarankiškumas, lankstūs, vertina kūrybos procesą, lengvai technologiškai prisitaiko.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Linkę kritikuoti, sunkiai patys priima kritiką, nepasižymi aukšta savivertę, svarbiausia rezultatas, o ne procesas, nekantrūs ir ne itin lankstūs.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatizmas.
Darbo stilius	Vertina kokybę ir asmeninę laisvę, nori lankstaus darbo stiliaus, grafiko, mėgsta lyderiauti, svarbu būti pastebėtiems, tuomet pasiekia labai gerų darbo rezultatų.
Motyvacija	Skatina materialinis atlygis, svarbu saviraiška, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, iššūkiai.
Lojalumas	Bendrai nėra lojalūs, tačiau mėgsta stabilumą, poziciją vertina kaip karjeros etapą, siekdami karjeros pasveria prioritetus, svarbu saugumas.

Y karta. Kitas dvi, šiuo metu darbo rinkoje esančias, kai kurie mokslininkai (Castells, Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė ir kt.) bendrai vadinamos Informacine arba Skaitmenine karta ir jas aprašo akcentuodamiesi į abiejų kartų panašumus, o ne skirtumus. Viena iš dažnai minimų panašumas yra nuolatinis tobulėjimas. Lietuvių mokslininkų Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016, 11p.) straipsnyje teigiama, kad straipsnio rašymo metu pasaulio darbo rinkoje yra daugiau nei 70 mln. darbuotojų priskiriamų šioms kartoms bei pažymima „informacine visuomene pasižymi išplėta informacine infrastruktūra, piliečių mokėjimu naudotis moderniomis informacinėmis technologijomis, siekiu nuolat kelti savo žinių ir kvalifikacijos lygi laikantis mokymosi visa gyvenimą koncepcijos, siekiu tapti aktyviais visuomenės nariais.“. Autorių teiginys apibendrina abiejų kartų poreikį tobulėti ir darbdaviai turi į tai atsižvelgti. Siekiant objektyvumo ir detalumo, šio tyrimo metu Y ir Z kartos bus nagrinėjamos atskirai įvardinant tiek abiejų kartų panašumus, tiek skirtumus.

Pristatant Y kartos atstovus Pitrinaitė ir Korsakienė (2017) straipsnyje juos apibūdina kaip greičiausiai augančia, išsilavinusia, technologiškai išprususia, orientuotą į sėkmę, ir dėmesio trokštančia darbuotojų kartą. Su šiuo požiūriu sutinka ir Stanišauskienė (2015), anot kurios Y kartos atstovai augo labai apsaugotoje ir lepinamoje aplinkoje, bei pasižymi įvairiapusiškumu, optimizmu, dideliu pasitikėjimu savimi, pokyčių poreikiu ir lengvu prisitaikymu prie pokyčių. Anot autorių darbdaviui, siekiančiam išlaikyti Y kartos darbuotojus įmonėje, reikia atsižvelgti į darbuotojų

poreikius. Vienas iš galimų variantų yra koučingo taikymas. Koučingo metu specialistas turi galimybę sužinoti kokie yra darbuotojo prioritetai bei vertybės ir gali padėti darbuotojui pamatyti kaip darbdavys vertina darbuotojo indėlį organizacijos veikloje. Būtent šie, abipusio supratimo ir vertinimo aspektai, padidina Y kartos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai.

Mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai apibūdina pagrindinius šios kartos bruožus. Verta paminėti, kad ne visais atvejais Y kartos atstovai apibūdinami tik teigiamai. Geriausiai apibūdinimai yra šie:

- Eisner`as (2005) išskiria teigiamus Y kartos bruožus:
 - išmano šiuolaikines technologijas;
 - yra orientuoti į šeimos gerovę;
 - yra orientuoti į tikslų pasiekimus;
 - nuolatos trokšta dėmesio bei pripažinimo.
- Kultalahti ir Viitala (2014) išskiria teigiamus Y kartos bruožus:
 - išmano šiuolaikines technologijas;
 - yra atviri galimiems pokyčiams;
 - siekia nuolatinio tobulėjimo;
 - priima naujus iššūkius.
- Hansen`as (2015) išskiria neigiamus Y kartos bruožus:
 - dažnai būna išlepinti ir / ar tingūs;
 - darbuotojų silpna darbo etika;
 - nepasižymi reikiamos pagarbos rodymu vadovams;
 - vengia įsipareigojimų;
 - lojalūs sau ir savo poreikiams, o ne darbdaviui;
 - dažnai turi socialinių gebėjimų trūkumų.

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje Y karta dažniausiai apibūdinama kaip karta, kuri siekia tiesiogiai prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo ir yra linkusi priimti novatoriškus sprendimus. Šios kartos atstovai geriausiai gali atsiskleisti su vadovu, kuris taip pat pasižymi novatorišku vadovavimo stiliumi. Koučingo naudojimas yra vienas iš galimų būdų pritaikyti naujus vadovavimo bruožus organizacijoje. Y kartos atstovai siekdami patenkinti novatoriškumo poreikį dažnai keičia darbo vietas, pareigas ar net specialybę. Tai taip pat pažymi Pitrinaitė ir Korsakienė (2017, 5p.) minėtame straipsnyje „Nėra paslaptis, kad būtent „Y“ kartos atstovai yra mažiausiai linkę „užsibūti“ vienoje darbo vietoje, jie nesunkiai gali pakeisti darbovietę ar netgi specializaciją.“ Aptariamoms kartos atstovai renkasi daryti tai kas jiems įdomu ir siekimas darbuotojų motyvaciją didinti pinigine ar panašia išraišką gali duoti tik minimalia laikina naudą arba jos visai neduoti. Būtent Y kartos atstovai yra natūralus inovacijų „variklis“, kuris gali efektyviai prisitaikyti besikeičiančioje visuomenėje ir padėti prisitaikyti visai organizacijai.

Atsižvelgiant į Y kartos aprašyta charakteristiką (9 lent.) ir dalykus, kurie motyvuoja kartai priklausančius asmenis, mokslininkai rekomenduoja pirmiausiai išsiaiškinti ko tikisi šios kartos atstovai ir koks yra jų požiūris. Žinimo tai pirmiausiai turi padaryti žmoniškųjų išteklių darbuotojas, bet tai taip pat svarbu padaryti ir koučingo metu bei vadovui vadovaujant Y kartos darbuotojams. Bendraujant su Y kartos atstovais rekomenduojama padėti jiems pastebėti, jei patys to nepastebi, darbdavio suteikiamas galimybes turėti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso galimybes, suteikti grįžtamąjį ryšį, net jei jis neigiamas, bei parodyti atliekamų darbų prasmingumą. Kai kurie tiesioginiai

vadovai to padaryti nemoka, todėl tai gali atlikti koučingo specialistas arba turi būti apmokomi tiesioginiai vadovai suteikti darbuotojui jam reikalingą nematerialųjį paskatinimą.

9 lentelė. Y atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020)

Charakteristikos	Y karta (Y/Millennial Generation)
Požiūris į darbą	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą. Vertina gerosios patirties pasidalinimą, vadovas yra tarsi mokytojas, laukia nuolatinio grįžtamojo ryšio.
Palankūs organizacijai bruožai	Realistiškai vertina situaciją, geba vienu metu atlikti daug darbų, koncentruoja dėmesį ir mintis, vertina prasmingą darbą, aiškius darbo rezultatus, lengvai techniškai prisitaiko.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Pirmenybę teikia ne darbui, o savo savijautai, būtina aiški struktūra, nori žinoti atliekamo darbo naudą ir laukiamą rezultatą, linkę dažnai keisti darbo vietą.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas.
Darbo stilius	Vertina mentorystę, nuolat ieško įkvėpimo darbe ir mėgsta kurti, nevertina hierarchijos, mėgsta laisvą ir neįpareigojančią darbo aplinką.
Motyvacija	Svarbu pripažinimas ir pagyrimas, motyvuoja mokymai ir tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, atmosfera darbe, laisvas darbo grafikas.
Lojalumas	Gali būti lojalūs, jeigu yra patenkinti darbo sąlygomis. Esamą darbinę poziciją vertina kaip tobulėjimo etapą, siekia nuolatinių pokyčių ir permainų.

Z karta. Anot Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitienės (2016) Z kartai priskiriami asmenys yra gimę jau po Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo. Šio darbo metu naudojamas kartų skirstymais, kai Z kartos atstovams priskiria asmenis gimusius nuo 2003 metų. Minėtų Lietuvos mokslininkų nuomone viena iš priežasčių, lėmusių Z kartos išskirtinumą, yra atsiradusi galimybė keliauti į Vakarų šalis ir vakarietiškos kultūros skverbimasis į Lietuvą. Išpopuliarėjus skaitmeninėms technologijoms šis procesas dar labiau suaktyvėjo ir paspartėjo suteikiant neribotą galimybę pažinti visą pasaulį ir jo teikiamas perspektyvas. Tai paskatino ir pačių kartos atstovų lūkesčius – gauti viską greitai, gauti visko daug ir nuolatos tobulėti. Z kartos lūkesčiai atsispindi ir mokymosi bei darbo srityse, todėl darbdaviai turi operatyviai reaguoti pasikeitus darbuotojo poreikiams.

Mokslininkai nurodo skirtingus teigiamus ir neigiamus Z kartos bruožus:

- Targamadžė (2014):
 - hiperaktyvumas;
 - negebėjimas sukcentruoti dėmesio;
 - vartotojiškumas;
 - kritinio mąstymo stoka;
 - komunikacijos stoka;
 - kūrybiškumas;
 - tolerancija;
 - vienu metu gali atlikti kelis darbus;
 - gerai išmano technologijas;
 - nepaiso autoritetų.
- Kultalahi, Viitala (2015):
 - nenori dirbti fizinių darbų;
 - pageidauja mažesnės atsakomybės darbų už gerą darbo užmokestį;

- tikisi sulaukti daug teigiamų atsiliepimų;
- ieško darbo su lanksčiu darbo grafiku ir / ar su galimybe dirbti iš namų;
- pasyvumas darbo kolektyve.

Nuomonių ir pasisakymų apie šia, naujausia darbo rinkoje pasirodžiusia kartą, yra daug ir įvairių. Vis tik dauguma mokslininkų sutinka, kad labiausiai Z kartos atstovus skatina nematerialusis atlygis už atliktus darbus. Tiesa yra ir tai, kad šios kartos atstovai tikisi didesnio finansinio atlygio, gal net per daug optimistiškai vertina savo atliekamas užduotis, bet dažniausiai teikia pirmenybę gerai savijautai ir savirealizacijai t.y. nematerialiam skatinimui ir vidinės motyvacijos didinimui. Pateiktoje 10 lentelėje išsamiau aprašyti Z kartos atstovų bruožai bei vertybės į kurias turėtų atsižvelgti būsimi ir esami šios kartos darbdaviai ir koučingo specialistai.

10 lentelė. Z atstovų charakteristika (sudarytas pagal Šakyte–Statnicke, 2020)

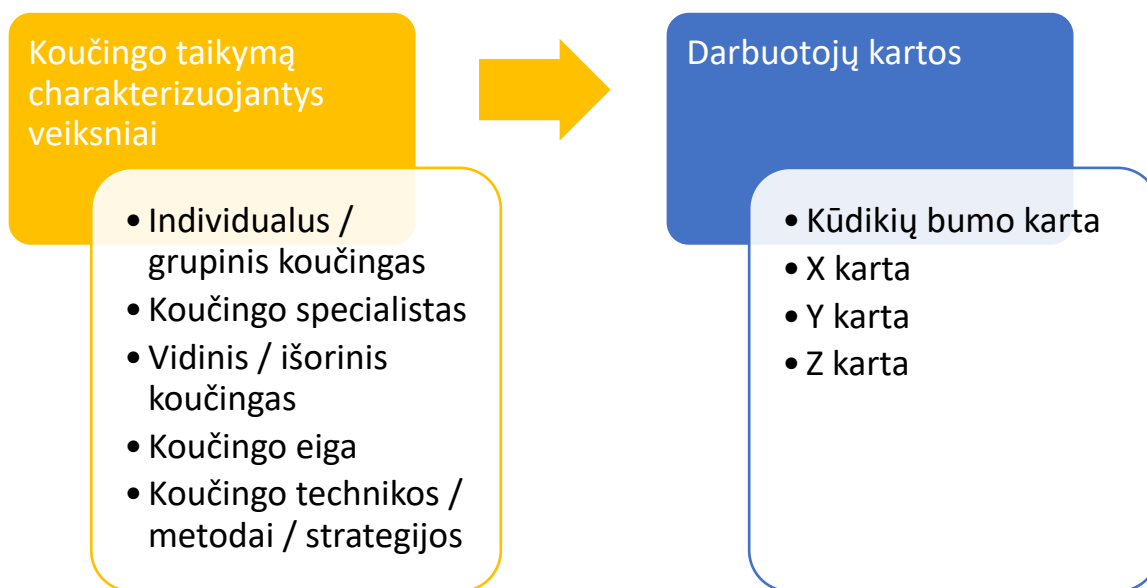
Charakteristikos	Z karta (Z/ Homeland Generation)
Požiūris į darbą	Numanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių darna ir socialine atsakomybe. Darbą atlieka paviršutiniškai, dažnai susitelkia į kelis objektus vienu metu, dėl to nukenčia kokybė, linkę socialiai bendrauti darbe.
Palankūs organizacijai bruožai	Puikiai technologiškai išprusę, lengvai priima žinias ir naujoves, mobilūs ir globaliai mąstantys.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Dažnai per anksti nori kopti karjeros laiptais, neturėdami patirties ir įgūdžių, linkę kopijuoti jau esamus darbo modelius, pernelyg pasitiki savimi.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija.
Darbo stilius	Dėmesį koncentruoja į darbo veiklas, kurios skatina greitą mokymąsi, geba apdoroti didelius informacijos kiekius, dėl to gali dirbti kelis darbus iš karto.
Motyvacija	Motyvuoja inovatyvių rinkos bei technikos žinių įsisavinimas, mobilumo galimybė ir tik po to finansinis atlygis.
Lojalumas	Lojalūs tiems, kurie pasiūlo galimybes tobulėti ir kelti kvalifikaciją, nelojalūs prekiniam ženklui ir darbo aplinkai.

Anot Twenge`o (2010) Y ir Z kartos atstovų troškimai bei požiūris yra labai panašūs. Tikėtina, kad todėl šios abi kartos dažnai vadinamos bendrinio pavadinimu – Skaitmeninė karta. Vis tik Z kartos atstovai šiuo metu „žengia“ tik pirmuosius žingsnius į darbo rinką ir kol kas sunku patikrinti mokslininkų išsakytus teiginius ar remiantis, pasirinktu kartų skirstymu, atliktų tyrimų metu gautus rezultatus. Visi nagrinėti mokslininkai sutinka su vienu svarbiu aspektu – Y ir Z kartos sudarys daug naujų iššūkių žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Apibendrinat galima teigti, kad kuo vyresnei kartai priklauso asmuo, tuo jis rečiau linkęs atlikti kardinalius pokyčius. Tas atsispindi tiek darbuotojų poreikiu tobulėti ne tik savo siauroje darbo srityje, tiek keičiant darbą ar atliekant kitus pokyčius. Panaši situacija yra ir su darbuotojų vertybėmis – kuo jaunesnei kartai priklauso darbuotojas tuo labiau vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balanso derinimo galimybes, laisvumą ir savirealizaciją darbo vietoje. Jaunosios kartos atstovų darbo rinkoje vis daugės ir jie reikalaus iš darbdavių bei tiesioginių vadovų vis daugiau individualaus dėmesio. Vienas iš galimų būdų patenkinti jaunųjų kartų atstovų minėtą poreikį yra koučingo specialisto taikomų koučingo sesijų naudojimas atliepti aptartų kartų poreikius.

2.3. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams koncepcinis modelis

Šiuo metu darbo rinkoje dirba keturių skirtingų kartų atstovai. Apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą galima teigti, kad koučingo metodikos taikymas yra skirtingas ne tik savo paskirtimi, bet ir pritaikymo būdais. Vienos technikos labiau skirtos konkrečioms ir užtikrintumą mėgstantiems asmenims, o kitos – labiau svajoti ir tyrinėti visus galimus variantus asmenims. Panaši situacija yra ir su skirtingomis kartomis. Vienos kartos atstovai nori užtikrintumo ir stabilumo, o kitos – nuolatos ieško tobulėjimo, balanso ir naujų potyrių. Svarbu sužinoti kokos tinkamiausias koučingo taikymas skirtingų kartų atstovams bei kaip koučingo specialistas parenka taikomas technikas savo klientams.



8 pav. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams koncepcinis modelis

Koučingo specialistas koučingo metu taip pat turi būti sąžiningas bei etiškas. Šiuo atveju sąžiningumas yra atliekamos koučingo sesijos metu orientavimasis į darbuotojo poreikius, o ne į įmonės poreikius. Koučeris gali atskleisti koučingo metu gautą informaciją tik tuo atveju, jei su tuo sutinka pats darbuotojas. Vienos sudėtingiausių koučingo sesijų būna kai koučingo specialistas yra kartu ir vadovas. Šiuo atveju dažnai darbuotojai turi mažesnes privatumo galimybes ir jaučia diskomfortą bendraudami su vadovu bei dažnai negali leisti sau būti visiškai atvirais. Tuo pačiu koučingo sesijos metu vadovas turi išlikti nešališkas, net tais atvejais, kai koučingo sesijos rezultatas yra nepalankus įmonei. Retas vadovas tokiais atvejais išlieka nešališkas. Tik tie koučingo specialistai – vadovai, kurie turi aukštą koučingo specialisto kompetencija ir yra gerai išvystytas emocinis intelektas gali būti nešališki bei orientuoti padėti koučinemajam.

3. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo metodologija

Naudojanti atlikta mokslinės literatūros analize nustatytas gausus koučingo technikų ir metodų naudojimas koučingo metu. Taip pat pastebėti vertybiniai skirtumai tarp skirtingų kartų atstovų. Remiantis literatūros analizės metu gautais duomenimis ir siekiama sužinoti kokia įtaką koučingo taikymui daro koučtinamojo amžius, t.y. priklausymas Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartai.

Tyrimo problematika. Kiekviena karta pasižymi tam tikrais vertybiniais išskirtinumais, kurie daro įtaką koučtinamųjų gebėjimui priimti informaciją, ją suprasti ir panaudoti. Nagrinėtoje literatūroje, koučingo tema, mokslininkų pateikiamos įžvalgos neatsižvelgiant į kartų skirtumus, tokius kaip poreikį koučingo sesijas vykdyti užsiimant aktyvia veikla, neutralioje aplinkoje arba užtikrinant visišką asmens saugumą uždaram kabinete. Taip pat neatsižvelgiama į tai kokios priežastys daro įtaką koučtinamojo turimoms neigiamoms situacijoms, pavyzdžiui emociniam perdegimui. Šie ir kiti kartų išskirtinumai yra aktualūs ruošiantis ir vykdant koučingo sesijas:

- koks susitikimų paskyrimo būdas yra koučtinamajam priimtinausias?
- kokius paruošiamuosius darbus turi atlikti koučingo specialistas prieš susitikimą?
- kokioje aplinkoje koučtinamasis jausis komfortiškai, o kokioje ne?
- kokios vertybės ir įsitikinimai gali daryti įtaką koučtinamojo supratimui nagrinėjamoje temoje?
- kokie aplinkos veiksliai gali trukdyti koučtinamojo progresui?
- kokie būdai ir sprendimai padeda koučtinamajam „atsiverti“ ir ieškoti sprendimų aktualiame situacijos sprendime?
- kokia įtaką koučingo procesui turi koučingo specialisto priklausymas tam tikrai kartai?

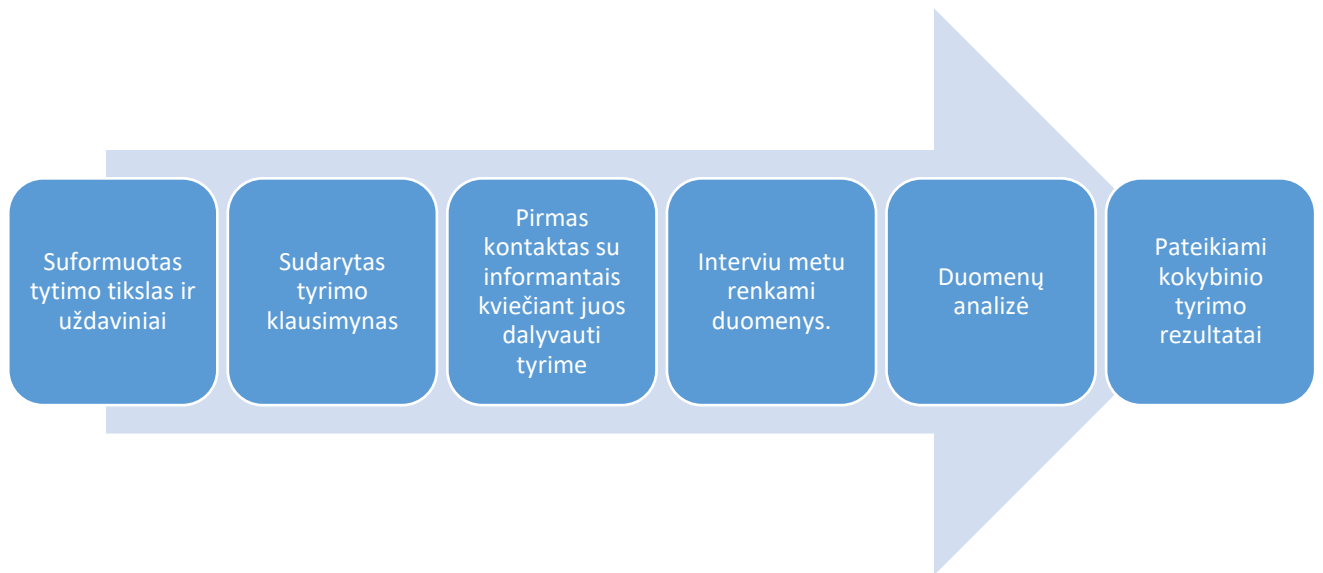
Savaime suprantama, kad koučtinamojo reagavimą į situaciją, jos sprendimą ir kitus koučingo metu nagrinėjamus dalykus lemia ne tik priklausymas vienai ar kitai kartai. Vis tik priklausymas tam tikrai kartais ir asmenybės formavimosi metu įgyta patirtis gali daryti svarbia įtaką koučingo procesui ir pačiam koučtinamajam.

Tyrimo tikslas. Empiriškai ištirti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams charakterizuojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. identifikuoti koučingo taikymą charakterizuojančius veiksnius;
2. nustatyti koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams charakterizuojančius veiksnius.

Tyrimo metodika: remiantis nagrinėta lietuvių, anglų, vokiečių bei kitomis kalbomis esančia moksline literatūra ir keliamais probleminiais klausimais buvo suformuotas tyrimo objektas, tikslas bei uždaviniai. Atliekat tyrimą buvo vykdomas nuotolinis pusiau struktūrizuotas interviu naudojantis elektroniniu paštu, Microsoft Teams ir Zoom nuotolinio bendravimo programomis. Šis tyrimo metodas suteikia galimybę informantams išsamiai atsakyti į klausimus ir pasidalinti savo turima patirtimi. Taip pat šis tyrimo metodas suteikė galimybę susisiekti su informantais nepriklausomai nuo to kurioje Lietuvos vietoje jie vykdo koučingo sesijas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi metodologinių tyrimų reikalavimų, o pasirinktas tyrimo metodas ir instrumentas buvo laikantis Gaižauskaitės ir Valavičiaus (2016) rekomendacijomis. Tyrimas buvo atliekamas orientuojantis į Lietuvos kartų pasiskirstymą ir į koučingo taikymą skirtingų kartų koučtinamiesiems. Atlikto tyrimo vizualus modelis pateikiamas 9 pav.



9 pav. Empirinio tyrimo modelis

Tyrimo instrumentas. atliekant tyrimą buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas, pusiau struktūruotas interviu. Interviu klausimynas (1 priede) buvo sudarytas iš pagrindinių ir tikslinamųjų klausimų, siekiant išlaikyti pokalbio krypties valdymą bei norint gauti tyrimui reikalingą informaciją. Tyrimo instrumentas – klausimynas sudarytas iš penkių pagrindinių klausimų dalių, kurių reikšmingumas aprašytas (11 lent.).

Viso interviu metu informantai buvo raginami pasidalinti turima patirtimi laikantis anonimiškumo ir išlaikant koučingo sesijų konfidencialumą. Interviu metu informantams buvo pateikiama iš anksto paruošta informacija apie skirtingų kartų skirstymą Lietuvoje.

11 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimyno struktūra pokalbiui su informantu

Klausimyno dalys	Klausimų tikslingumas
Įvadiniai klausimai	Šioje dalyje informanto buvo prašoma papasakoti apie turimą savo, kaip koučingo specialisto patirtį, kaip susidomėjo koučingu, su kokiais koučimaisiais dirba koučingo metu bei kokias technikas ir metodus taiko. Buvo manoma, kad šie klausimai ir asmeniškasis domėjimasis informantu paskatins jį labiau įsijausti į vykdomą tyrimą bei būti atviresniu tyrimo metu.
Skirtingų kartų keliamus iššūkis, taikant koučingą, atskleidžiantys klausimai	Interviu metu šiais klausimais siekiama sužinoti daugiau apie skirtingų kartų skirtumus koučingo sesijose. Užduodami klausimai tiek susieja su koučimaisiais (jų tikslais, vertybėmis ir pan.), tiek su koučingu (naudojamomis technikomis, metodais ir pan.), tiek su pačiais informantais – koučingo specialistais (jų pasirinkimais koučingo sesijų metu, laiko valdymo įgūdžių ir pan.). Šių klausimų metu buvo tikimasi sužinoti informantų pastebimus skirtumus tarp skirtingų kartų ir kokia tai įtaką daro vykdomoms koučingo sesijoms.
Koučingo metodų taikymą atskleidžiantys klausimai	Šioje dalyje domimasi naudojamomis koučingo technikomis ir metodais. Taip pat nagrinėjamos priežastys, kurios paskatino informantus pasirinkti būtent tokia koučingo sesijų vedimo kryptį. Siekiama klausimų pagalba įvertinti ar patys koučingo specialistai koučingo metu atsižvelgia į koučimamojo priklausymą tam tikrai kartai?
Koučingo taikymą (rezultatus) atskleidžiantys klausimai	Užduodamais klausimais prašoma informantų pasidalinti turima koučingo patirtimi, pateikiant konkrečius pavyzdžius, apie koučingo eigą ir pasiektus tikslus įvertinant skirtingų kartų vertybinius ir aplinkos supratimo skirtumus? Taip pat siekiama sužinoti kokios gali būti galimybės integruojant koučingą į kitas konsultavimo metodikas. Klausimų pagalba orientuojamasi sužinoti informantų nuomone apie koučingo panaudojamumą vidinio koučingo metu kaip vieną iš žmogiškųjų išteklių vadybos dalių.
Interviu baigiamieji klausimai	Šioje dalyje informantai skatinami pasisakyti apie tai, kas jų manymu yra svarbu kalbant apie koučingą, skirtingų kartų koučimamuosius ir kitus aktualius dalykus šioje temoje. Taip pat prašoma pasidalinti turimais kontaktiniais duomenimis koučingo specialistų, kurie dirba su skirtingų kartų koučimaisiais organizacinio koučingo srityje.

Tyrimo duomenų analizės metodas: interviu metu visas interviu buvo įrašomas į vaizdo arba garso įrašus ir saugomas tyrimo autoriaus. Vienas informantas pageidavo dalyvauti tyrime atsakant į klausimus raštu. Dėl šios priežasties devintojo informanto interviu įrašas nėra pateikiamas. Įrašuose esanti informacija buvo transkribuojama ir išsaugoma Microsoft Word formatu. Transkribuoti interviu buvo analizuojami turinio analizės būda, kuris anot Židžiūnaitės (2017) suteikia galimybę atskleisti konkrečius tekste esančius tyrimui svarbius elementus.

Tyrimo imtis: tyrimo metu buvo analizuojamos koučingo specialistų patirtys, žinios ir pastebėjimai apibendrinant turėtas koučingo sesijas bendraujant su skirtingų kartų koučimaisiais bei kaip ruošiasi susitikimams su jais. Taip pat buvo domimasi kokias koučingo technikas naudoja skirtingi koučingo specialistai. Dėl šios priežasties tyrimas buvo atliekamas imant interviu iš koučingo specialistų, kurie atitiko šiuos kriterijus:

- Organizacinio ar panašaus koučingo Lietuvos regione;
- Koučingo sesijų metu koučingo specialistas turi galimybę bendrauti su skirtingų kartų koučimaisiais Lietuvos regione.

12 lentelė. Informantų tinkamumas vykdomam tyrimui

Informantas	Informantų charakteristika
I1	turi daugiau nei 15 metų mokymų ir koučingo patirtį; priklauso X kartos atstovams; konsultavimo metu naudoja ne tik koučingą, bet ir kitas konsultavimo technikas; dirba kaip išorinis specialistas lyderių koučingo ir karjeros koučingo srityse.
I2	turi 1,5 metų koučingo patirties; priklauso X kartos atstovams; koučiniai jį organizacijoje paskiriami pagal charakterio ir / ar asmenybės tipų sutapimą; dirba kaip išorinis specialistas pardavimų koučingo, karjeros koučingo ir šiek tiek lyderystės koučingo srityse.
I3	turi 0,5 metų koučingo patirties; priklauso Y kartos atstovams; mano, kad koučingą galima pritaikyti visose veiklos srityse (pedagogikoje, asmeniniam bendravime ir pan.) bei, kad visų koučingų pagrindas geras koučiamojo santykis su savimi; dirba su išoriniais ir vidiniais klientais; Specializuojasi vadovo koučingo, karjeros koučingo, santykių ir savirealizacijos koučingo srityse. Dirba kaip vidinis ir išorinis koučeris
I4	turi daugiau nei 7 metus koučingo patirties; priklauso X kartai; turi įmone koučingo srityje; dirba kaip išorinis koučeris grupinio koučingo, gyvenimo koučingo, lyderystės koučingo ir organizacinio koučingo srityse; prisideda prie koučingo kultūros diegimo organizacijose; dirba su X, Y ir Kūdikių bumų kartų atstovais.
I5	Turi apie 7 metus koučingo patirties; priklauso Y kartai; Dirba su vidiniu ir išoriniu koučingu; dirba su Y ir Z kartos atstovais, retais atvejais su X ir Kūdikių buvo atstovais. Darbo kryptys – karjeros koučingas, savirealizacijos koučingas, lyderystės koučingas.
I6	konsultavimo ir mokymų srityje dirba apie 13 metų, koučingo srityje šiek tiek mažiau. Dirba organizacinio koučingo ir asmeninio koučingo srityse kaip išorinis koučeris. Netiki kartų skirstymu. Dirba su X ir Y kartomis. Priklauso Y kartai.
I7	dirba įmonėje kurioje yra koučingo kultūra, pats prisidėjo prie jos diegimo. Su koučingu susijęs apie 10 metų. Dirba su X, Y ir Z kartomis kaip vidinis koučeris. Priklauso Y kartai.
I8	Konsultavimo ir mokymų srityje yra beveik 20 metų, koučingo – 5 metus; dirba su aukščiausio lygio vadovais ir būsimais vadovais, kartais su vidurinėsios grandies vadovais kaip išorinis koučeris. Darbo kryptys susijusios su komandos formavimu ir komandos koučingu, vadovų koučingu ir pan. Dauguma klientų yra iš Y kartos. Priklauso Y/X kartai
I9	Koučingo srityje dirba 7 metu su Kūdikių bumų, X ir Y kartomis kaip išorinis koučeris karjeros koučingo, santykių koučingo ir savivertės / gyvenimo prasmės koučingo ir vadovų koučingo srityse. Priskiriama X kartai.
I10	apie 20 metų dirba HR ir konsultavimo srityse. Koučingo srityje apie 3 metai. Dirba su visomis kartomis. Dirba kaip išorinis koučeris gyvenimo pokyčių, profesinio augimo koučingo srityse. Priklauso Y kartai.
I11	Koučingo srityje 10 metų. Dirba su lyderystės koučingu kaip išorinis koučeris su X ir Y kartomis. Priklauso Y kartai. Veda paskaitas susijusias su skirtingų kartų vertybėmis, nuostatomis ir pan.
I12	Koučingo srityje apie 6 metai. Veda paskaitas susijusias su koučingu. Dirba su X, Y ir Z kartomis kaip išorinis ir vidinis koučeris karjeros planavimo, lyderystės ir pan. srityse. Priklauso Y kartai

Pirminis kontaktas su informantais buvo užmezgamas naudojantis LinkedIn platforma, kreipiantis į ICF ir kreipiantis į įmones, kurios turi vidinius koučingo specialistus. Vėliau, po atlikto interviu, naudojantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pastebėjimais apie sniego gniūžtės atrankos metodo efektyvumą, buvo taikomas šis metodas prašant rekomenduoti galimus informantus, kurie atitinka keliamus tyrimo reikalavimus. Siekiant išvengti galimo imties išsikreipimo, apie kurį mini King`o ir Horrocks`o (2010), buvo kreiptasi į 32 koučingo specialistus, kurie rekomendavo 13 koučingo specialistus. Tyrimo metu buvo kalbinti 45 koučingo specialistai, tyrime dalyvavo 12 iš jų. Remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 40) pateikta Mason`o (2002) analize „Galutinis per tyrimą atliktų interviu skaičius gali būti nulemtas duomenų rinkimo ir analizės procesų metu, tai priklauso nuo iš kiekvieno naujai atliekamo interviu gaunamų duomenų kiekio ir kokybės“. Atsižvelgiant į

vykdomo kokybinio tyrimo pobūdį ir gautų duomenų prisotinimą buvo nuspręsta, kad tokios imties, dvylikos informantų, šio tyrimo metu pakanka. Informantų tinkamumas vykdomam tyrimui aprašytas ir pateiktas 12 lentelėje. Informantai visame tyrime žymini raide I ir eilės numeriu pagal informanto dalyvavimo eilę tyrime.

Tyrimo eiga: pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas buvo sudarytas 2023 metų vasario mėnesį ir papildytas 2023 metų kovo mėnesio pirmoje pusėje, po pirmojo interviu. Tyrimo pasiruošimo etapu buvo kreiptasi į 45 koučingo specialistus, kurie atitinka tyrimo reikalavimus, iš jų 12 koučingo specialistų sutiko dalyvauti tyrime. Dauguma informantų turėjo patvirtintus ICF atestatus bei aukštesnio lygio koučingo specialisto sertifikatus (ACC, PCC, MCC ir pan.). Tyrimo interviu pokalbiai buvo vykdomi nuo 2023 metų kovo 9 dienos iki 2023 metų balandžio 7 dienos. Vykdomi interviu buvo lietuvių kalba ir užtruko iki valandos laiko, išskyrus vieną interviu, su I9 informantu, kuris vyko raštu. Su visais informantais buvo derinamas interviu susitikimo laikas asmeniškai informuojant apie interviu įrašymą naudojant Microsoft Teams ir Zoom programų suteikiamomis galimybėmis. Įrašuose esanti informacija buvo transkribuojama pasitelkiant Microsoft Word programa ir nagrinėjama naudojant „Maxqda plus 2022“ programa. Pastarojoje programoje buvo sudaromos kategorijos, kurių pagrindu buvo analizuojama gauta informacija iš tyrimo metu kalbintų informantų bei lyginama su turima moksline literatūra ir anksčiau atliktais tyrimais.

Tyrimo etika: tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo ir tikslumo interpretuojant gautą informaciją iš informantų. Taip pat tyrimo metu gauti duomenys buvo naudojami tik šiam tyrimui. Pirminio kreipimosi metu ir prasidėjus interviu informantai buvo informuoti apie pokalbio įrašymą tyrimo tikslais. Interviu metu informantai dalinsis savo asmenine patirtimi, kuri anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), gali būti interpretuojama kaip išpažintis, todėl informantai buvo patikinti, kad bus laikomasi galiojančio Bendrųjų duomenų apsaugos reglamentas (BDAR) saugant informantų asmenybę ir užtikrinant konfidencialumą.

Kitas svarbus tyrimo etikos aspektas yra informanto supratimas koku tikslu ir kur bus naudojami tyrimo rezultatai. Šiuo tikslu pradėdant interviu, prieš pradėdant įrašymą, buvo pristatoma tema ir tyrimo tikslas. Tyrimo informacija ir tyrėjas pakartotinai buvo pristatomas pradėjus interviu įrašymą bei pakartotinai gaunant informanto sutikimą dalyvauti tyrime.

Tyrimo apribojimai: atsižvelgiant į vykdomo tyrimo specifiškumą buvo įvertinti galimi tyrimo apribojimai. Kaip pagrindiniai apribojimai buvo išskirti šie:

- maža informantų imtis, dėl tyrimo metu informantams keliamų reikalavimų;
- atvirumo stoka, nes interviu buvo įrašomi;
- informacijos trūkumas, nes nevisi informantai žinojo kaip skirstomos kartos Lietuvos regione;
- maža informantų patirtis dirbant su skirtingų kartų atstovais;
- nevisų kartų atstovai naudojami koučingo specialistų paslaugomis.

Nors koučingas yra populiarėjanti konsultavimo metodika, bet tyrimo metu buvo orientuojamasi į koučingo specialistus kurie dirba organizacinio, lyderystės, karjeros planavimo ar panašaus koučingo srityje. O tokių koučingo specialistų yra ribotas kiekis. Galimų informantų kiekį dar labiau sumažina keliami tyrimo reikalavimas informanto patirčiai pagrįsti.

4. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatų bendra apžvalga

Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatų analizė atlikta naudojantis „MaxQda Plus 2022“ programa, naudojant interviu su 12 informantų transkripcijas. Analizuojant interviu turinį išskirtos 4 kategorijos, atitinkančias koučingo taikymą charakterizuojančius veiksniai: Koučingo metodika, technikos ir metodai, Specifinis pasiruošimas sesijai, Koučingo eiga, Darbuotojų koučingo suvokimas ir priėmimas. Taip pat buvo 30 kategorijas sudarančių subkategorijų. Sutrumpinta kategorijų sistema pateikiama 10 paveiksle, detalizuota kategorijų sistema pateikiama 3 priede.

Code System	Set 1	SUM
☑ Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai		0
> 🗂 Koučingo metodikos / technikos / metodai	67	67
> 🗂 Specifinis pasiruošimas sesijai	18	18
> 🗂 Koučingo eiga	77	77
> 🗂 Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas	119	119
Σ SUM	281	281

10 pav. Koučingo taikymą charakterizuojančių veiksnių sutrumpinta kategorijų sistema

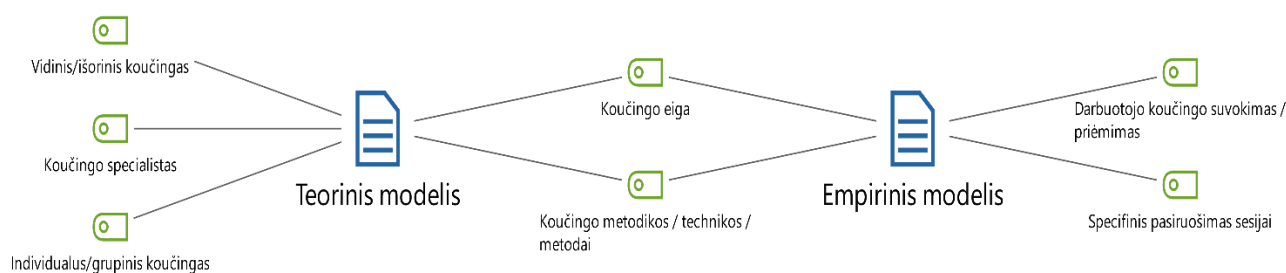
Atliekant interviu analizę buvo užkoduoti 281 analizės vienetai iš 12 turimų transkriptų. Remiantis 10 pav. esančiu kategorijų pasikartojimo dažniu, informantai, dirbdami su skirtingų kartų darbuotojais, dažniausiai mini „darbuotojų koučingo suvokimo ir priėmimo“ aspektą - 119 kartų. Mažiausiai buvo paminėti aspektai susiję su „specifiniu pasiruošimu sesijoms“ – 18 kartus. „Koučingo metodikos, technikos ir metodo“ bei „Koučingo eigos“ aspektais informantai pasisakė atitinkamai 67 ir 77 kartus. Panaši tendencija išlieka analizuojant dažniausiai tyrime pasikartojančius subkategorijas, kurie pateikti 13 lentelėje.

Sudarytoje dažniausiai pasitaikančių subkategorijų 13 lentelėje spalvomis pažymėta kuriai kategorijai priskiriamas subkategorijas. Dažniausiai pasikartojantys subkategorijos, pirmi du, yra priskirti „koučingo metodikos, technikos ir metodų“ kategorijai. Tačiau penkios paskutinės subkategorijos yra iš „darbuotojų koučingo suvokimo“ kategorijai. Remiantis kategorijų ir subkategorijų dažnumu galima teigti, kad daugiausiai informantai pasisakė apie koučingo naudojamas technikas (36 paminėjimai) bei derinimą su kitomis konsultavimo metodikomis (31 paminėjimai) dirbant su skirtingų kartų darbuotojų tikslais koučingo metu (28 paminėjimai). Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų galima pastebėti, kad taikant koučingą yra svarbus koučingo suvokimas bei jam padedantys veiksniai - koučingo dalyvio „drąsumas“ ir „pasitikėjimas koučingo“ proceso nauda. Taip pat galime pastebėti šiam procesui trukdančius veiksniai – darbuotojų „pasipriešinimą“ koučingo procesui, „lengvų sprendimų paieškas“ ir „mažas reflektavimo galimybes“.

13 lentelė. Interviu transkripcijose dažniausiai minimi subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis skaičius

Žymėjimas MaxQda Plus 2022	Kategorijos	Subkategorijos	Pasikartojimo dažnis
•	Koučingo metodikos / technikos / metodai	Naudojamos koučingo technikos	36
•	Koučingo metodikos / technikos / metodai	Derinamos koučingo ir kitos metodikos	31
•	Koučingo eiga	Koučingo taikymo tikslas	28
•	Specifinis pasiruošimas sesijai	Koučiamųjų kartos/amžiaus įvertinimas	15
•	Laisvumas, drąsumas, impulsyvumas	Drąsumas	12
•	Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas	Pasipriešinimas	11
•	Atsargumas, įsitikinimai, baimės	Atsargumas	10
•	Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas	Pasitikėjimas koučingu	9
•	Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas	Ieško lengvo sprendimo	9
•	Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas	Mažos reflektavimo galimybės	9

Bendroji koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams analizė leido ne tik išskirti pagrindinius koučingo taikymą charakterizuojančius veiksnius, bet ir palyginti juos su mokslinės literatūros analizės pagrindu identifikuotais veiksniais. 11 paveiksle pateiktas dviejų atvejų modelis rodo, kad matomas gana ryškus skirtumas tarp teorinio ir empirinio veiksnių sąrašo.



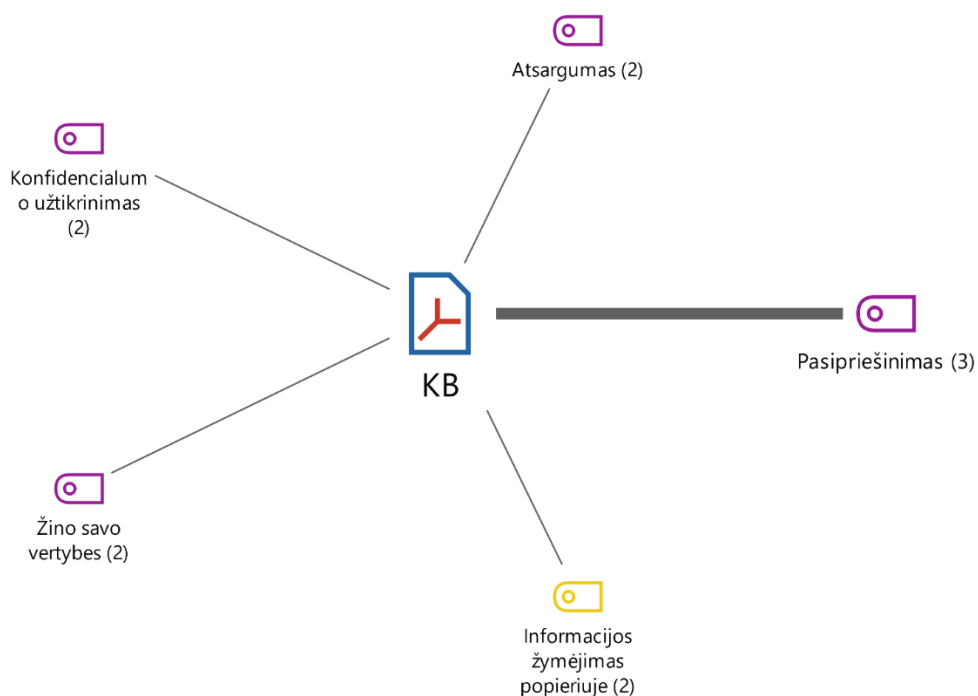
11 pav. Dviejų atvejų modelis: koučingo taikymą charakterizuojančių veiksnių palyginimas

Atliktas palyginimas rodo, kad orientuojantis į skirtingų kartų darbuotojus teorinio modelio sudarymo metu buvo išskirti 5 koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai: Vidinis ir išorinis koučingas, Koučingo specialistas, Individualus ir grupinis koučingas, Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai. Atlikus empirinį tyrimą buvo sudarytas empirinis modelis iš 4 koučingą charakterizuojančių veiksnių: Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai, Darbuotojo koučingo suvokimas ir priėmimas, Specifinis pasiruošimas sesijai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima daryti prielaidą, kad dirbant su skirtingų kartų darbuotojais koučingo sesijų metu ir joms ruošiantis koučingo specialistas turi atkreipti dėmesį pirmiausiai koks reikalingas pasiruošimas susitikimui, pritaikyti atitinkamai koučingo eigą bei pasirinktas koučingo technikas ar metodus bei žinoti kaip dažniausiai skirtingų kartų koučiamieji supranta ir priima koučingą. Kadangi kartų

skirstymas, vertybės, nuostatos ir kiti su skirtingomis kartomis susieja bruožai yra tik viena iš sudedamųjų dalių žmogaus asmenybės formavimosi etapuose, tai koučingo specialistas turi žinoti kaip dirbti su skirtingų kartų klientais, bet neturėti išankstinio nusistatymo kaip su jais dirbti. Tyrime kalbinti informantai pažymėjo, kad pasitaiko išimčių kurios neatitinka kartų skirstymo apibūdinimų dėl aplinkos veiksnių ar asmens charakterio.

Siekiant nustatyti, kokie yra koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams prioritetai, naudojantis kokybinių duomenų analizės programa „MaxQda Plus 2023“ buvo sudaryti vieno atvejo modeliai skirtingų kartų darbuotojams, pateikiant po 5 kiekvienai kartai svarbiausias subkategorijas.

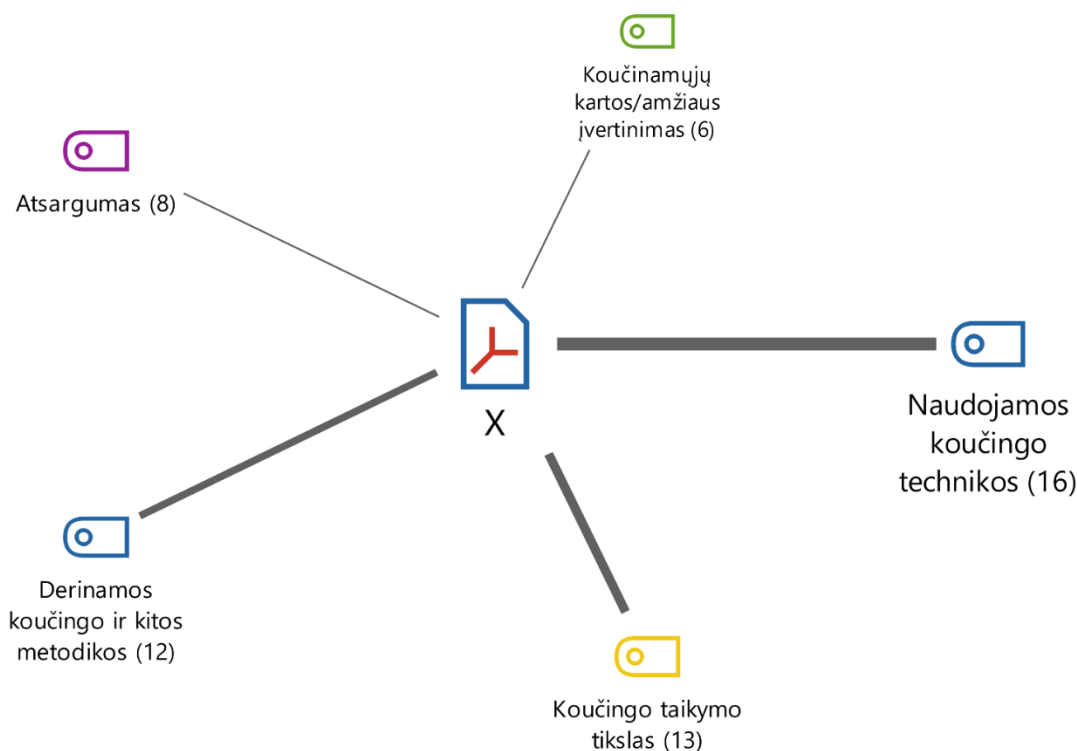
12 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduotas koučingo taikymo Kūdikių bumo kartos darbuotojams specifiniai bruožai. Nagrinėjame vieno atvejo modelyje galime pastebėti, kad bendraujant su Kūdikių bumo kartos atstovais dažniausiai informantai mini „darbuotojų koučingo suvokimui“ priskiriamas subkategorijas „pasipriešinimas“ koučingo procesui, „atsargumo“ ir „konfidencialumo užtikrinimo“ siekimas bei šios kartos atstovų „savo vertybių žinojimą“. Pastarosios trys minėtos subkategorijos gali daryti įtaką išryškėjusiai „pasipriešinimo“ subkategorijai šiame modelyje. Vertinant Kūdikių bumo kartos poreikį užtikrinti konfidencialumą ir atsargumo poreikį, kuris skatina ne atvirumą sesijose, skatina įvertinti kaip užtikrinti šiuos kartos poreikius ir sumažinti pasipriešinimą. Taip pat verta pažymėti, kad tyrimo dalyviai „informacijos žymėjimą popieriuje“ išskyrė kaip pagrindinį „koučingo eigos“ kategorijos subkategoriją. Tai reiškia, kad darbuotojams svarbu pasižymėti, sesijos metu, aptariamus dalykus įprastu būdu – užsirašant ant popieriaus, o ne naudojantis skaitmeninėmis technologijomis.



12 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Kūdikių bumo kartos darbuotojams

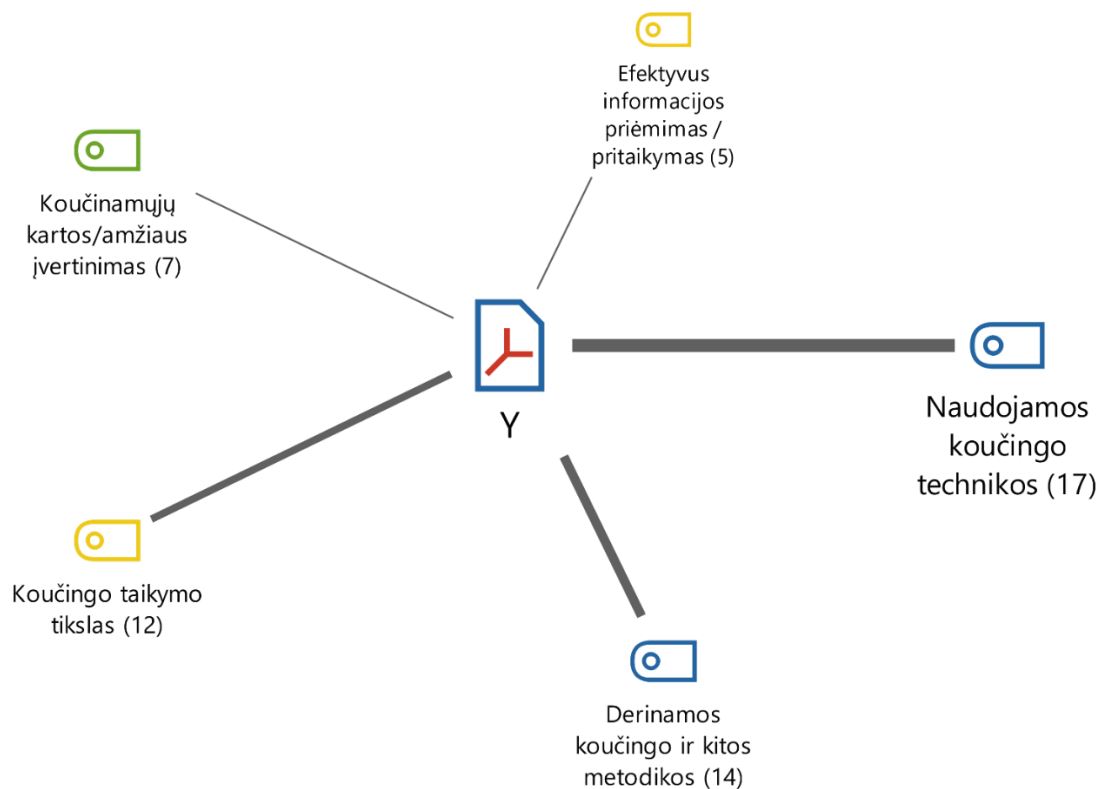
13 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduotas koučingo taikymo X kartos darbuotojams specifiniai bruožai. Skirtingai nuo prieš anksčiau nagrinėto vieno atvejo modelio, šiame modelyje pastebima didesnis pasiskirstymas tarp kategorijų ir informantai išskyrė daugiau aktualių aspektų kalbant apie X kartą. Daugiausiai tyrimo dalyviai, kalbant apie šia kartą, minėjo dalykus

susijusiais su „naudojamomis koučingo metodikomis, technikomis ir metodai“, „koučingo taikymo tikslus“ ir „koučingo derinimo su kitomis konsultavimo metodikomis“. Toks ženklus šių subkategorijų išryškėjimas vieno atvejo modelyje gali būti susijęs su tuo, kad visi kalbinti informantai dirba su šios kartos atstovais koučingo sesijose. Remiantis 13 paveikslu galime pastebėti, kad „atsargumas“ X kartos atstovams yra taip pat aktualus kaip Kūdikių bumo kartos atstovams. Taip pat informantai, kad ruošiantis koučingo sesijoms reikia atsižvelgti į specifinį pasiruošimą susitikimui „įvertinant koučiamųjų amžių ir priklausimą X kartai“.



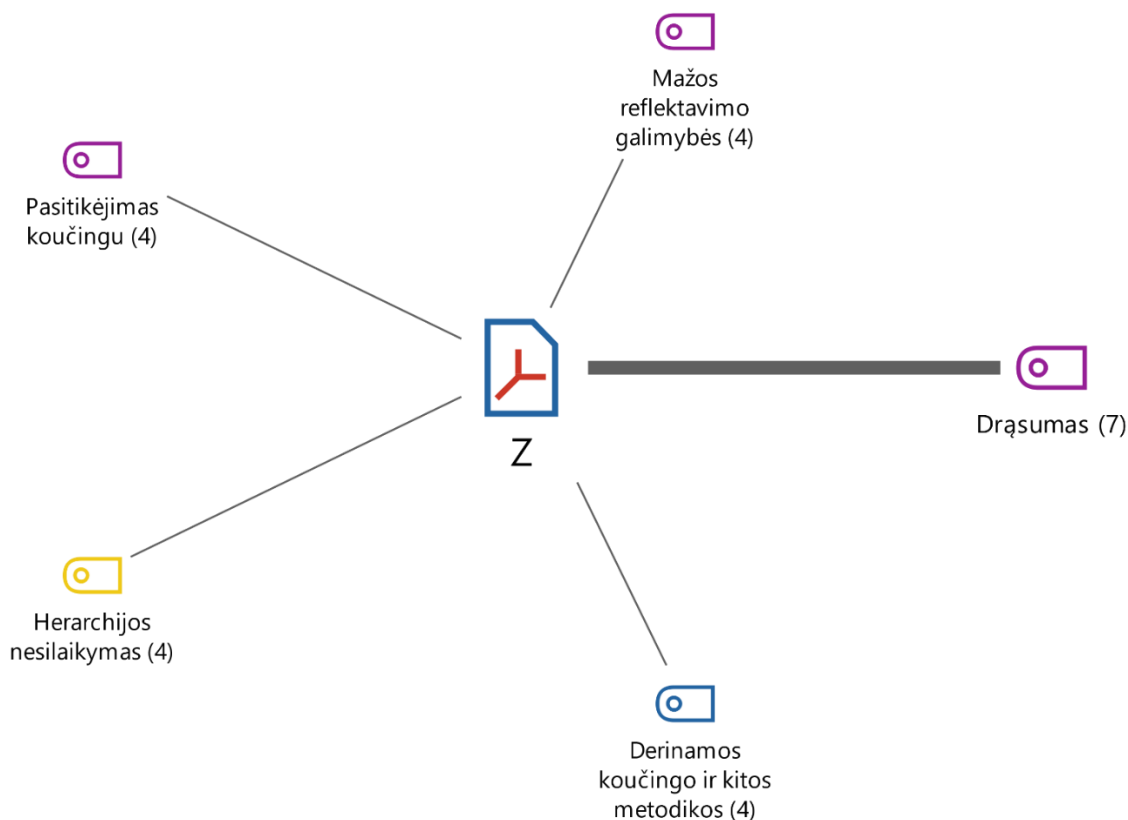
13 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas X kartos darbuotojams

14 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduotas koučingo taikymo Y kartos darbuotojams specifiniai bruožai. Anot informantų šios kartos atstovams yra svarbiausi „koučingo metodikų, technikų ir metodų“ kategorijai priskiriamos 2 subkategorijos, kurie byloja apie įvairumo poreikį bendraujant su Y kartos atstovais. Būtent šiom dviem subkategorijom priskiriama informaciją, tyrimo dalyviai, minėjo dažniausiai. Trečioje vietoje esanti „koučingo taikymo tikslo“ subkategorija buvo paminėta 12 kartų, t. y. apie koučingo tikslų taikymą ir Y kartą kalbėjo visi tyrimo dalyviai. Vertinant „koučingo eigos“ ir „koučiamomo kartos ir amžiaus“ subkategorijų santykį, buvo priskirti 7 informantų paminėjimai. Tai mums leidžia daryti prielaidą, kad dirbant su Y kartos atstovais koučiamomo amžius ir priklausymas tam tikrai kartai yra svarbus. Šiame vieno atvejo modelyje išryškėjo dar vienas „koučingo eigos“ kategorijos subkategorija – „efektyvus informacijos priėmimas ir pritaikymas“. Vertinant tai, kad nagrinėjame modelyje nėra išskirtų subkategorijų, kurios būtų tiesiogiai susijusios su pasipriešinimu koučingui ir išryškėja teigiamiems aspektams priskiriamas „efektyvus informacijos priėmimas ir pritaikymas“ galima pastebėti efektyvesnę šios metodikos pritaikymą. Taip pat 14 pav. pateiktas vieno atvejo modelis išsiskiria iš kitų modelių, kad tarp 5 dažniausių subkategorijų nepatenka nei viena subkategorija iš koučingo suvokimo kategorijos.



14 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Y kartos darbuotojams

15 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduotas koučingo taikymo Z kartos darbuotojams specifiniai bruožai. Šiame modelyje yra mažesnis pasiskirstymas tarp subkategorijų, kaip ir Kūdikių bumo kartos vieno atvejo modelyje. Taip pat šiame modelyje dauguma pateikiamų subkategorijų priskiriama „darbuotojų koučingo suvokimo“ kategorijai – „drąsumą“ koučingo sesijose, „pasitikėjimą koučingu“ turi didesnę, bet šios kartos atstovai turi „mažesniais reflektavimo galimybes“. Tai leidžia mums suprasti, kad Z kartos atstovai pozityviai priima koučingą ir jo siūlomas galimybes. Tačiau šie koučiamieji turi mažesniais galimybes reflektuoti ir koučingo metodiką reikia derinti su kitomis konsultavimo metodikomis. Z kartos vieno atvejo modelio išskirtinumas, lyginant su kitų kartų vieno atvejo modeliais, yra tai, kad šiame modelyje išryškėja koučiamųjų „hierarchijos nesilaikymas“ ir koučingo specialistai turi prie to prisitaikyti norėdami užmegzti glaudesnę ryšį su klientu.



15 pav. Vieno atvejo modelis: koučingo taikymas Z kartos darbuotojams

4.2. Koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams tyrimo rezultatai

Šioje dalyje nagrinėjami empirinio tyrimo rezultatai koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojų atžvilgiu iš visų 4 empiriškai identifikuotų veiksnių perspektyvos: Specifinio pasiruošimo sesijai, Koučingo metodikų, technikų ir metodų, Koučingo eigos ir Darbuotojų koučingo suvokimo ir priėmimo.

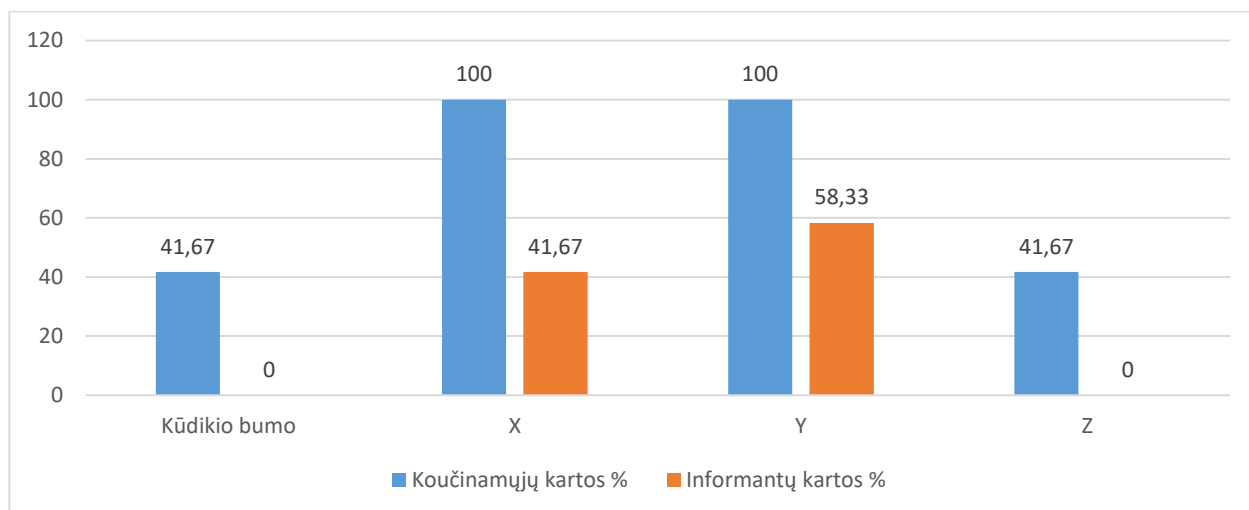
Specifinis pasiruošimas koučingo sesijai. Analizuojant interviu transkripcijas buvo identifikuoti 2 su specifiniu pasiruošimu koučingo sesijoms susiję veiksniai, svarbūs dirbant su skirtingų kartų darbuotojais: Kontakto užmezgimas ir Koučinanamųjų kartos/amžiaus įvertinimas (16 paveikslas).

Code System	KB	X	Y	Z	SUM
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai <ul style="list-style-type: none"> ☐ Specifinis pasiruošimas sesijai ☐ Kontaktas prieš susitikimą el. paštu ar skambučiu ☐ Koučinanamųjų kartos/amžiaus įvertinimas Σ SUM 					
					0
					0
		■	■		3
	■	■	■	■	15
	1	8	8	1	18

16 pav. Specifinį pasiruošimą sesijai charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime

Tyrimo rezultatai rodo, kad kontakto prieš susitikimą užmezgimas reikalingas bendraujant su X ir Y kartos darbuotojais, tačiau jis yra daug mažiau svarbus (paminėta tik 3 kartus) nei koučinanamųjų kartos ir amžiaus įvertinimas (paminėta 15 kartų). Tyrimo metu nustatyta, kad visi informantai koučingo metu turi kontaktą su skirtingų kartų, Kūdikių bumo, X, Y arba Z kartos, atstovais. Svarbu paminėti,

kad kai kurie informantai kartų atstovus skirstė tik į dvi grupes – jaunesnius ir vyresnius koučingus. Šį skirstymą aiškiausiai įvardino I9 informantas, kuris dirba su visomis kartomis išskyrus Z kartą, interviu metu „*Jaunimui labiau karjeros/ santykių. Vyresniems savivertės/ gyvenimo prasmės. Bendra visoms kartoms – pasitikėjimo savimi ir meilės sau trūkumas. Versle dirbu su vadovais. [...] Jaunimas Y karta, vyresni 43-78.*“ Siekiant teisingai interpretuoti informantų pateikiamus pastebėjimus interviu metu buvo rodoma kartų skirstymo lentelė pagal Mažeikaite ir Gruževskį (2018) ir pasitikslinama apie kuria kartą konkrečiai informantai kalba. Dar vienas svarbus aspektas, kalbant apie kartas, yra tai, kad informantai dažnai X kartos atstovus skirsto X kartos atstovai arčiau Y kartos ir X kartos atstovai arčiau Kūdikių bumo kartos. I11 informantas šį skirstymą įvardino taip „*Nu vėlgi X aš vis dėlto skeliu į dvi dalis. Yra tie, kurie arčiau Y ir tie kur, kurie kaip sakau 50 plus...*“. Panašus skirstymas pasitaiko ir kalbant apie Y kartos atstovus. Daugumos informantų teigimu bendravimas šiais abejais atvejais su koučingais skiriasi. Įvertinus informantų pateiktą informaciją 17 pav. procentine išraiška galime matyti kurių kartų atstovai dažniausiai naudojami kalbintų specialistų paslaugomis. Atsižvelgiant į I8 informanto išsakytą pastebėjimą „*Kitaip tariant, kai aš pats būsiu 60, tai daugiau klientų arčiau 60 pas mane ir ateis drąsiau.*“, minėtoje diagramoje pateikiamas ir informantų priklausymą konkrečiai kartai.



17 pav. Koučingamųjų ir koučingo specialistų santykis pagal kartas

Kaip galima pastebėti visi kalbinti informantai priklauso X arba Y kartoms. Būtent šių kartų atstovus koučina visi kalbinti specialistai. Vis tik negalima teigti, kad tai lemia I8 informanto išsakytas pastebėjimas, nes reikėtų daugiau statistinių duomenų ir didesnės imties norint tai patvirtinti. Tačiau galima patvirtinti, kad šio tyrimo metu pastebėtas organizacinio koučingo populiarumas tarp X ir Y kartų.

Koučingo metodikos, technikos ir metodai. Prieš pradėdant nagrinėti tyrimo rezultatus verta paminėti, kad dauguma informantų savo veikloje taiko ne tik koučingo metodiką, bet ir kitas metodikas skirtas ugdyti, konsultuoti ar kitaip padėti darbuotojams geriau atlikti jiems skirtas užduotis. I1 informantas teigia „*...nevedu konsultacijų, kurios pagrįstos vien tiktaik koučingo būdu. Tai... nes jeigu vesčiau tik koučingo būdu, tai neatliepčiau klientų poreikio.*“

Analizuojant interviu transkripcijas buvo identifikuoti 2 su koučingo metodikų taikymu susiję veiksniai, svarbūs dirbant su skirtingų kartų darbuotojais: Koučingo technikų naudojimas ir Koučingo technikų derinimas su kitomis metodikomis (18 paveikslas).

Code System	KB	X	Y	Z	SUM
☐ Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai					0
☐ Koučingo metodikos / technikos / metodai					0
☐ Naudojamos koučingo technikos	■	■	■	■	36
☐ Derinamos koučingo ir kitos metodikos	■	■	■	■	31
Σ SUM	2	28	31	6	67

18 pav. Koučingo metodikų, technikų ir metodų taikymą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime

Tyrimo rezultatai rodo, kad informantai beveik vienodu dažnumu taiko tiek išimtinai koučingo technikas (paminėta 36 kartus), tiek ir derina jas su kitomis metodikomis (paminėta 31 kartą). Iš pateiktų duomenų galime pastebėti, kad dažniausiai skirtingas darbo formas informantai taiko X ir Y kartų atstovams. Tačiau iš gautų duomenų negalima daryti vienareikšmiškos išvados. Tokiems tyrimo rezultatams galėjo daryti įtaką pasirinkta šio tyrimo sritys, organizacinio koučingo, lyderystės koučingo, karjeros planavimo koučingo sritys, ir Kūdikių bumo bei Z kartos koučinanųjų mažas dalyvavimas koučingo sesijose tirtose srityse.

Kalbinti koučingo specialistai turi labai daug ir įvairios patirties koučingo srityje, kai kurie daugiau nei dešimt metų, todėl žino labai daug skirtingų koučingo technikų ir metodų, kuriuos gali pritaikyti savo veikloje. Informantai pabrėžė, kad koučiamojo priskyrimas tam tikrai kartai nedaro jokios įtakos taikomiems metodams dirbant su klientais. I8 informantas pabrėžė, kad taikomų technikų ir metodų naudojamas priklauso nuo „*Viskas priklauso nuo to koks žmogus. Koks konkretus žmogaus klausimas ir kaip sprendžiamas.*“. Informantai pabrėžė, kad ne metodų ar technikų svarba yra koučinge, o gebėjimas klausyti ir pajusti ko reikia. „*Kartai nenaudoju nei vienas iš šių technikų. Mes.... Aš tiesiog klausau žmogaus, nes būna, kad ateina žmogus, kuriam tiesiog reikia išklausymo ir reikia išsikalbėti...*“ sakė I3 informantas. Panašia nuomone išsakė daugiau nei pusė kalbintų koučingo specialistų.

Kai informantai taiko koučingo metodus ar technikas, tai jie, anot I6 informanto „*Turbūt aš turiu jų bagažą labai didelį, labai įvairių ir aš net ne pasakau, kad to kažkokia tai technika naudoju.*“. Šis informantas dirba įmonėje, kurioje yra efektyviai veikianti koučingo kultūra. Jis pastebėjo, kad „*Organizacijos viduje nuo visų procesų vienas vienas pokalbiai, susirinkimai, pasitarimai, santykiai su kolegomis prie kavos aparato galimybė užduoti klausimą ir gauti patiprinimą. Žinai tai čia visiškai. Labai labai platus spektras.*“ Tai patvirtina, kad nebūtinai taikyti koučingo metodų ar technikų laikantis griežtos struktūros, pasak I5 informanto „*...nefaina, kad viskas taip struktūruota, nebelieka tos emocijos pokalbio.*“. Juk emocijų reikia norint turėti įtraukiantį koučingo pokalbį.

Koučingo metodika priskiriama vienam iš galimų darbo su darbuotojais būdų. Kontaktuojant su darbuotojais tenka kartais derinti kelias skirtingas metodikas norint pasiekti reikalingo rezultato. I1 informantas dalindamasis turima patirtimi sakė „*...kartais klientai stokoja kažkokių žinių arba kažkokios tai patirties, tai aš tą patirtį jiems suteikiu taip kaip mentorystė arba konsultacija.*“. Tačiau net keli informantai, tarp jų ir I10 informantas, pabrėžia „*...Tai yra iš tikrųjų yra atskirti, kada yra koučingas, o kada yra konsultavimas. Ir per tas pačias pačio sesijas ar ne ir ir man pačiai būna, bet aš tada klientui sakau, žiūrėk, nu vat čia yra nebe koučingas. [...] Jeigu aš tikrai duodu patarimą, tai čia yra konsultavimas.*“.

Koučingo eiga. Tyrimo metu informantų pateikti atsakymai, apie koučingo sesijų eigą, pagal kartas buvo suskirstyti į 12 subkategorijų, kurios pateiktos 19 pav.

Code System	KB	X	Y	Z	SUM
☑ Koučingo taikymą charakterizuojantys					0
☑ Koučingo eiga					0
☑ Neefektyvus informacijos priėm.		■			5
☑ Efektyvus informacijos priėmim.			■		5
☑ Koučingo taikymo tikslas	■	■	■	■	28
☑ Koučingo naudojimo priežastys		■	■		3
☑ Herarchijos nesilaikymas			■	■	5
☑ Herarchijos laikymasis		■			2
☑ Informacijos žymėjimas skaitme			■	■	3
☑ Informacijos žymėjimas popierit	■	■			6
☑ Nepareigingumas			■	■	8
☑ Pareigingumas		■	■		6
☑ Neformali aplinka			■	■	4
☑ Formali aplinka	■	■			2
Σ SUM	4	32	29	12	77

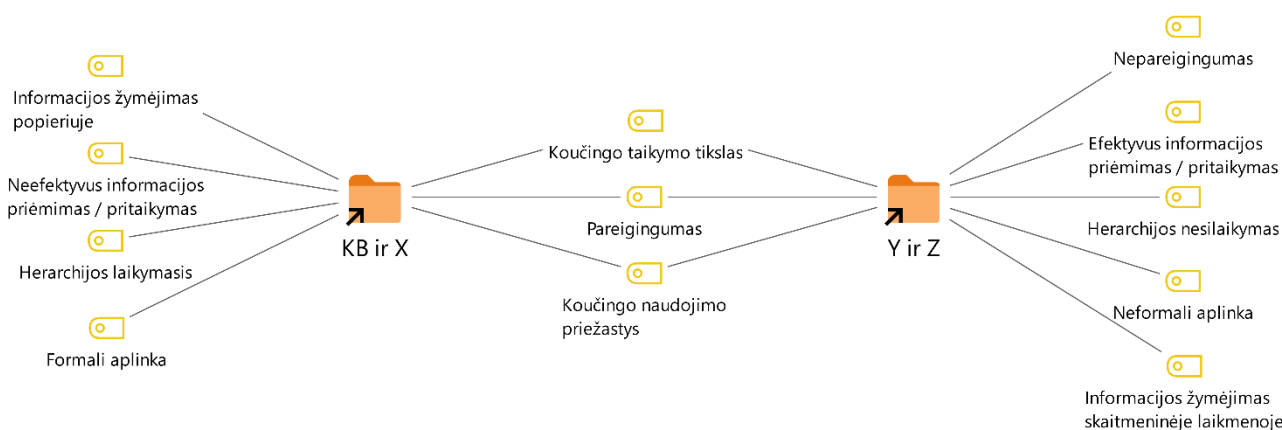
19 pav. Koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime

Tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai minimas ir visoms kartoms priskiriamas koučingo eigą charakterizuojantis veiksnys yra koučingo taikymo tikslas (paminėta 28 kartus). Nors I6 informantas teigia, kad skirstymas pagal kartas yra „Mistika“, vis tik pastebimas toks gausus koučingo eigą lemiančių veiksnių kiekis verčia pamąstyti apie informanto I11 žodžius „Na čia nėra išankstinis nusistatymas. Čia yra tas pats. Kaip pažiūrėt oro prognozę ir jei yra tikimybė, kad lis ir pasiimu skėtį. Nelis - neimi skėčio. Bet nu... Tai niekaip neveikia to, kaip aš jaučiuosi susitikime. Aš tiesiog turiu omeny, kad gali būti tam tikri dalykai...“.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti kokius skirtumus pastebi informantai dirbdami su skirtingų kartų koučinatoriais. Interviu metu buvo siekiama sužinoti kaip skiriasi darbas bei pasiruošimas dirbti su skirtingų kartų atstovais. Iš kalbintų specialistų tik 3 informantai sakė, kad domisi skirtingų kartų skirstymu bei akcentuojamomis vertybėmis ar pastebimais apie bendrus kartų bruožus. Tuo tarpu I6 informantas išsakė kardinaliai priešingą nuomonę, kad skirstymas pagal kartas yra mistika „Mistika. yra tiesiog žmogus pagal tą žmogų, nes gali būti labai labai garbus amžius, bet nu jis tokią žinai Z kartos neša visus žinai tuos apibūdinimus, kad net gražu pasižiūrėti, kaip vadovėlių arba atvirksčiai, tai nežinau, yra šiek tiek tendencijos, bet man atrodo, čia yra totali mistika, lengvas prisidengimas.“ Visi kiti aštuoni informantai apie kartų skirstymus aktyviai nesidomėjo, bet interviu metu pripažino, kad pastebi tam tikrų tendencijų, kurios gali būti aktualios koučingo metu.

Analizuojant koučingo eigą charakterizuojančius veiksnius tarp skirtingų kartų darbuotojų stebimi itin dideli skirtumai. 4 priede pateikti dviejų atvejų modeliai rodo, kad matomas gana ryškus skirtumas tarp skirtingų kartų darbuotojų teikiamų prioritetų. Didžiausi skirtumai stebimi tarp Kūdikių bumo ir Z kartų, bei taip X ir Z kartų, daugiausiai sutapimų stebima tarp Y ir Z kartų darbuotojų teikiamų prioritetų. Apibendrintas koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių

palyginimas tarp vyresnės kartos (Kūdikių bumo ir X) ir jaunesnės kartos (Y ir Z) darbuotojų prioritetų pateikiamas 20 paveiksle.



20 pav. Dviejų atvejų modelis: koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių palyginimas

Kūdikio bumo kartos atstovams šiuo metu yra 58 arba daugiau metų, todėl šios kartos atstovai retai naudojami koučingo specialistų paslaugomis. Tai patvirtina I5 informantas „*Dabar galvoju, gal gal tos kūdikių bumo karta nuo 58? Tai gal ten vienetiniai atvejai visai...*“. Tikėtina, kad todėl tik vienas informantas pasisakė apie šios kartos tikslus bei kodėl jie dalyvauja koučingo sesijose. I6 informantas pažymėjo, kad šios kartos atstovai dalyvauja koučingo sesijose norėdami sužinoti „*Kaip tapti geresniu vadovu, kaip dirbti su žmonėmis ir taip toliau. Tai tokie sakyčiau. Dažniausiai turbūt šitas aspektas būtų savo įgūdžių tam tikras, tad tobulinimas, lavinimas, augimas, prasmė labai dažnai irgi yra...*“. Tuo pačiu I4 informantas pažymi, kad šios kartos atstovai efektyviai naudojami koučingo paslaugomis kitose šalyse „*Bet mes turime labai sėkmingų pavyzdžių ir vyresniųjų žmonių. Ir pasauliniu, anot, tarkim, su organizacija aš esu dirbus klientų, turėjo ir iš Italijos ir iš Abu Dabio ane.*“. Nagrinėjant mokslinai literatūra, kaip vieną iš priežasčių, kodėl koučingas nėra populiarus tarp vyresnės kartos atstovų, yra sociodemografinės situacijos Lietuvos regione bei mažesnės koučingo praktikos patirtis.

Nagrinėjant pasiruošimą koučingo sesijoms su skirtingų kartų darbuotojais informantai nurodė, kad skiriasi koučiamųjų:

- pasirenkama aplinka koučingo sesijoms;
- pareigingumu ir nepareigingumu koučingo sesijų eigoje;
- koučingo metu aptariamos informacijos žymėjimosi įpročiais;
- hierarchijos aktualumu koučiamiesiems;
- gaunamos informacijos priėmimu bei pritaikymu.

Dirbant su skirtingų kartų darbuotojais, anot I11 informanto, reikia atkreipti dėmesį į pasirenkamą susitikimo vietą. „*Pirmas dalykas, jeigu aš dirbu su Z ir Y kartom, mes dažniausiai susitinkam viešosiose vietose ne ofise. Einam į kavines einam su kava su ta prasme iš karto klausiu, kur nori susitikti? Ir jie tame labai gerai jaučiuosiasi. Einam prie čia prie stalelio, muzikuojant kojomis, nuo laiptukų ir čia labai fainai. Su X ir ypatingai kūdikių bumo karta turi būti kontroliuojama, aplinka*

turi būti ne stiklinės sienos nieks, neturi girdėti. Privatumas yra labai svarbu tai kartai jau vien nuo to prasideda skirtumai.“. Kiti kalbinti informantai tokių aiškių pavyzdžių nepateikė, bet atkreipė dėmesį į privatumo ir laisvumo skirtumus vyresnių kartų, Kūdikių bumo ir X kartų, bei jaunesnių kartų, Y ir Z kartų, atžvilgiu.

Analizuojant koučų pasiruošimą susitikimams su klientais informantai pažymėjo skirtingus klientų poreikius paskyrus susitikimo laiką bei kitus su klientų pareigingumu susijusius dalykus. Kalbinti informantai šiuo atveju dalindamiesi savo patirtimi nagrinėjamas kartas dažniausiai skirstė į vyresnius ir jaunesnius kartų atstovus. I5 informantas pastebėjo, kad vyresniųjų kartų atstovai *„jautiesi įsipareigojęs kažkaip vat nu ... į vat tave investavo, tau skiria dėmesio ir tu turi dabar vos ne atidirbti...“*. Tuo norima pasakyti, kad šie klientai jaučia pareigą „atidirbti“ koučingo specialistui už skirtą laiką bei vadovui (jei ne pats koučiamasis moka už koučingo sesijas) už investuotas lėšas. I11 informantas pateikė pavyzdį, kuris kalba ne tik apie vyresnių kartų atstovų pareigingumą, bet taip pat atsakomybę, nes dažnai *„...jie išnešdami popierius, jie mėgsta netgi tą popierių pasivartyti prieš ateidami.“*. Kalbėdami apie jaunesniosios kartos atstovus informantai jų pareigingumo jausmą apibūdindavo kaip neatsakingą, lengvabūdiškumą ir nepastovumą. Geriausiai daugumos informantų nuomone, kalbant apie Y ir Z kartos atstovus, atspindi I12 informanto *„Z kartos atstovai ir Y ar tos iki maždaug 25 metų kartos atstovai. Jie yra kaip čia pasakyti, lengviau keičia keičiantis susitikimų datas labiau anksčiau reaguojantis įvairius tokius nutikimus. Kartais jie gali ir nepaskambinti, ir nepasakyti.“*, I3 informanto *„...jie labai labai dar yra pasimeta, dažniausiai jiems patinka ir tas, ir anas, ir trečias, ir penktas, ir jie nežino, nei ką jie nori daryti, nei kokios ir netgi vat...“* ir I5 informanto *„Tai nu, aš nieko neprivalau, jeigu man... manęs netenkina kažkokios sąlygos, aš einu ir keičiu.“* išsakyti pastebėjimai. Dėl šios priežasties informantai, nepriklausomai nuo darbuotojo amžiaus, dažniausiai susisiečia su koučiamaisiais prieš susitikimą ir pasitikslinka ar niekas nepasikeitė. Taip pat susitikimo metu ragina klientus, ypač Y ir Z kartų atstovus, sustoti bei apmastyti tai kur yra ir kokie tolimesni galimi veiksmai.

Domintis skirtingų kartų atstovų gebėjimu priimti naujai randamus sprendimus ir efektyviu jų pritaikymu informantai pažymi, kad X kartų atstovams, anot I3 informanto, *„...jiems tikrai jiems kartais netgi reikia tiesiog laiko pagalvoti dar ir pabūtų su tom mintim, kad jie išsigrynino koučingo sesijas. Kartais net kai būna, kad atėjęs žmogus jisai sako „vėliau, aš išsigryninau, bet man dabar reikia tiesiog susidėlioti, pasigalvoti. Ar žinau, kur man dabar judėti? Bet kada aš judėsiu, nežinau, bet aš jau žinau, kad... ką man reikia daryti“, tiesiog kada tai darys, jisai dar nežino.“*. Apie Kūdikių bumo kartą tokių pastebėjimų informantai neakcentavo, bet tikėtina, kad tendencija yra panaši kaip X kartos atstovų. Tačiau kalbant apie jaunesnias kartas, Y ir Z, I3 informantas pastebėjo, kad *„...jaunesni žmonės vat, ką galiu išskirti jie, kažkaip lengviau eina į tą pokytį, jeigu jie tikrai jau yra jam pasiryžę, jie lengviau eina į tą pokytį...“*, o I2 informantas papildė savo pastebėjimu, kad *„...jaunesniems lengviau mokytis...“*. Taip pat pastarasis informantas teigia, kad lengvesnis prisitaikymas prie pokyčių yra *„Nes tie įpročiai nėra taip įaugia ir juos lengviau keisti. Čia kaip su rūkimu. Jei rūkai metus, greičiausiai tau bus lengviau mesti, nei tu rūkai 25 metus.“*

I11 informantas pokalbiu metu pabrėžia, kad bendraujant su Y ir Z kartomis reikia laisviau reaguoti į šių kartos atstovų bendravimą nesilaikant hierarchijos. Anot informanto jie gali paklausti *„Ar galėtumėte pasidalinti savo sėkmės istorija?“*, bendrauti neformaliai *„Jie vadina Tu.“* ir anot informanto *„Jie nerodo pagarbos ženklų“*, todėl koučingo specialistas *„Jis turi suprasti, kad pagarba... na tie... pripažinimas ir visi kiti dalykai yra visiškai kitokie kitose kartose.“* I5 informantas

pasidalino savo patirtimi bendraujant su Z kartos atstovais „*Ir dažnai vat reikia pajuokavimo, kažkokių ten anglicizmų. Jūs slengo kažkiek įnešti į pokalbį, kada jie pasijaustų, kad nuolat lygiaverčiam? Mes jau galbūt esam ir tada galima pradėt kalbėt...*“. Tuo tarpu I12 informantas pastebi, kad „...*Priėjimas prie kliento [...] su jaunimu tie pokalbiai yra tokie laisvesni. Gal tokie daugiau kūrybiškumo reikalaujantis ir daugiau tokio taip pat pasigilinimo ir jų kartos svarbiausius dalykus. Kas jiems rūpi, kas jiems yra svarbu, nes na noras yra kalbėti ir jų kalba. Atliepti vat tam tikrus dalykus, kas jų kartai yra svarbu ir kartu. Ir na... šiek tiek gal aktyviau, gyviau tuos pokalbius vesti, nes vėlgi na tai jaunas žmogus, kuriam reikia tokioms, kaip sakyti ištisinio nuolatinio... tokio pakankamai intensyvumo...*“. Ši mintis patvirtina anksčiau išsakytas informantų pastebėtas tendencijas apie hierarchijos nesilaikymą, iš koučingo specialistų pusės, bendraujant su jaunąja karta, nes dauguma koučų tyrimo metu buvo iš vyresnių kartų.

Domintis hierarchijos svarba X ir Kūdikių bumo kartų atžvilgiu, pastebima priešinga tendencija Y ir Z kartos atžvilgiu. I12 informantas pastebėjo, kad pokalbiai su vyresnės kartos atstovai pasižymi „...*vis tiek tas pokalbis. Jis toks yra labiau, sakyčiau. Tas žodis brangesnis gal nelabai tinka, bet jis toks šiek tiek gal rimtesnis, nes, sakykim, yra daugiau tokių yra aptarimų apie turimą patirtį apie... Apie norus apie tas galimybes ir toks yra. Galbūt aš sakyčiau šiek tiek solidesni tie pokalbyje yra...*“. I7 informantas papildė savo pastebėjimais, kad „...*vyresni žmonės, truputį taip atsargiau žiūri, ką tu čia dabar darai ar ne, ką tu čia klausia? Jie labiau gal tikisi tokio, nežinau, direktyvesnio... tiesiog pasakymo, ar ne, kad pasakė vadovas ...*“. Vertinant visų tyrime dalyvavusių informantų išsakyta patirtimi, galima pastebėti, kad panaši hierarchijos svarbos tendencija vyrauja ne tik koučingo metu, bet ir darbo vietoje. Tai dalinai gali lemti mažesnį vyresnių kartų darbuotojų tekamumą keičiant darbo vietas.

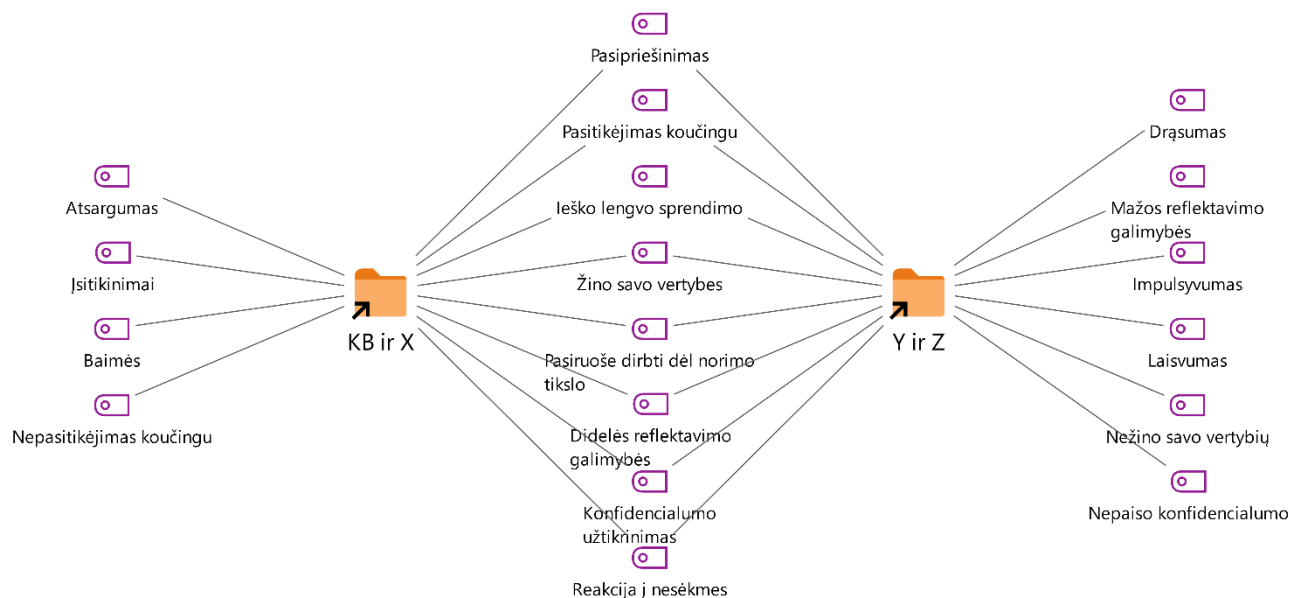
Kalbant apie koučingo eigą būtina paminėti, kad nors skirtingų kartų atstovai skirtingu greičiu priima sprendimus dėl reikalingų pokyčių jie visi pasižymi aktualia informacija. Skiriasi tik šių susitikimų apibendrinimo užsirašymas. I11 informanto teigimu „*X ir kūdikio bumo karta labai mėgsta išsinešti. Aš pasirašau sau kažkokią stebintis. Sesijos metu aš jiems tiesiog išplėšiu ir atiduodu popierių [...]* Tuo tarpu Y ir Z kartos jie, pasižymi, jeigu jiems kažkas tai įdomu, bet tai dažniausia telefonas... Kartais jie nusifotkina mano komentarus ką aš užsirašiau, kartais sako atsiųskite, bet tai... netgi... Jau elektroninis formatas visai kitos...“. Apie vyresniosios kartos atstovų poreikį užsirašyti koučingo metu kilusius pastebėjimus I12 informantas teigia, kad pati paragina juos sakydamas „*Pasiimkit popieriaus lapą, tušinuką ir rašykit...*“. Tai dar vienas patvirtinimas, kad kaip sako I11 informantas „...*vien nuo to prasideda skirtumai*“. Svarbu paminėti, kad šia ir kai kuriomis kitomis temomis nevisi informantai taip aiškiai galėjo pasisakyti dėl mažo domėjimosi skirtingomis kartomis, analizavimo koučiamųjų skirtumais koučingo metu arba todėl, kad tikrai nemato jokių skirtumų koučingo metu bendraujant su skirtingų kartų asmenimis.

Darbuotojo koučingo suvokimas ir priėmimas. Tyrimo metu informantų pateikti atsakymai apie koučingo sesijų eigą pagal kartas buvo suskirstyti į 14 subkategorijų, kurios pateiktos 21 pav.

Code System	KB	X	Y	Z	SUM
☑ Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai					0
☑ Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas					0
☑ Nežino savo vertybių			■	■	3
☑ Žino savo vertybes	■	■		■	8
☑ Nepasitikėjimas koučingu	■	■			3
☑ Pasitikėjimas koučingu		■	■	■	9
☑ Reakcija į nesėkmes		■	■	■	4
☑ Pasiruošė dirbti dėl norimo tikslo		■	■		6
☑ Ieško lengvo sprendimo		■	■	■	9
☑ Didelės reflektavimo galimybės		■	■		5
☑ Mažos reflektavimo galimybės			■	■	9
☑ Nepaiso konfidencialumo			■	■	2
☑ Konfidencialumo užtikrinimas	■	■	■		5
☑ Pasipriešinimas	■	■	■	■	11
> ☑ Atrargumas, įsitikinimai, baimės	■	■			0
> ☑ Laisvumas, drąsumas, impulsyvumas			■	■	0
Σ SUM	8	24	24	18	74

21 pav. Darbuotojų koučingo suvokimą ir priėmimą charakterizuojančių veiksnių dažnumas tyrime

Tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai minimas koučingo suvokimą ir priėmimą eigą charakterizuojantis veiksnys yra pasipriešinimas (paminėta 11 kartų). Į klausimus apie skirtingų kartų koučingo suvokimą ir jo teikiamų privalumų priėmimą informantai daugumą pastebėjimų išsakė kartas skirstydami į vyresnių ir jaunesnių kartų atstovus. 22 pav. pateikiama šių kartų prioritetų sutaptys ir skirtumai-



22 pav. Dviejų atvejų modelis: darbuotojų koučingo suvokimą ir priėmimą charakterizuojančių veiksnių palyginimas

Dažniausiai dirbant su visų kartų darbuotojais minimas pasipriešinimas. Jis būna visur ir visada. Skiriasi tik jo mastas ir priežastis. Koučinge taip pat būna pasipriešinimas. Vykdytam empiriniam

tyrime beveik 73 proc. išskirtų pastebėjimų šioje srityje buvo susieja su vyresniųjų kartų koučinatoriais. I11 informantas išsakydamas savo pastebėjimus apie pastaruosius koučinatorius sakė „...jie įsivaizduoja, kad jie viską jau žino viską moka ir jų darbo patirtis. Gyvenimiška patirtis yra pakankama ir geresnė. Negu kažkoks tai konsultantas iš šono gali jam kažką tai čia. Pakoučinti. Kūdikio bumo karta iš viso ji koučingą žiūri daugmaž „Tai ką mes šnekėsime?““. Šis informantas taip pat nurodė ir galimą tokio pasipriešinimo priežastį „...kuo vyresnė karta, tuo didesnis yra nuostatų bagažas ir šioks toks pasipriešinimas tam koučingui...“. I3 informantas taip pat išsakė nuomone apie X ir Kūdikio bumo kartų pasipriešinimo atsiradimo priežastis „...vyresnės kartos kartais pasitaiko, kai ateina žmonės, užsisukę savam rate.“. Pastarajam pasisakymui antrina I5 informantas pakartodamas klientų išsakytas mintis „Jeigu padarysiu tai, kad gali būti ir blogiau, ar geriau bus klausimas, bet, kad blogiau bus tai va tikėtina.“. Kai kurie informantai teigia, kad dirbant su vyresniųjų kartų atstovais reikalingas didesnis lankstumas, bet I2 informantas teigia, kad susidūrus su pasipriešinimu jis „Leidžiu pasirinkt čia šitoj vietoj. Jeigu jis nemato prasmės. Tai mes jo neįtikinėjame...“. Kuris bendravimo variantas yra teisingas vienareikšmiško atsakymo tikriausiai nėra. Viskas priklauso nuo darbo specifikos ir tikslų vykdant koučingo sesijas.

Pasipriešinimas koučingo atžvilgiu pasitaiko visose nagrinėjamose kartose, bet tas pasipriešinimas yra skirtingas. Vyresniųjų kartų atstovai daugiau priešinasi pačiam koučingo procesui ir galimiems pokyčiams. Tuo tarpu jaunesniųjų kartų atstovai labiau tikisi kokybiškų paslaugų suteikimo ir savo pasipriešinimą išreiškia ieškodami įrodymų, kad bus patenkinti jų lūkesčiai koučingo sesijų metu. I11 informantas pateikė vieną iš turėtų pavyzdžių „Sakė, mane gali mokyti ne bet kas ar galėtumėte pasidalinti savo sėkmės istorija? Ir tai tai nebuvo pirma ta, kuri taip paklausė.“. I5 informantas bendraudamas su Y ir Z kartų atstovais pastebėjo kitą pasipriešinimo variantą „...reikia su jaunimu... kad jie jaustųsi... nes jie ateina tokie kuklūs ir tada, kas čia va bus, nes čia kažkoks pas specialistą kažkokį atėjau jau kažkoks statusas pareigos, o aš čia ką aš čia kažkokius mokinius...“. Šiuo atveju informantas pabrėžia labiau Z kartos pasipriešinimo variantą. Šios kartos atstovai dažnai nepripažįsta hierarchijos ir su visais bendrauja lygindami su savimi. Jei to padaryti negali, jie „atsitveria siena“ nuo koučingo specialisto, nebūna atviri, kas sąlygoja nekokybišką koučingą.

Pasitikėjimas yra svarbus visuose santykiuose. Koučingo sesijų metu pasitikėjimas yra ypatingai svarbus, nes tik tada kai koučinatoriai visiškai pasitiki koučieriu, o koučieris visiškai pasitiki koučinatoriais gali vykti kokybiškos ir efektyvios koučingo sesijos. Na o kalbant apie koučingą, tai juo nepasitiki, bent jau tyrimo dalyvių nuomone, tik vyresniųjų kartų atstovai. Šis nepasitikėjimas atsiranda dėl I3 informanto nuomone esančio žinių trūkumo „žmogus ateina ir nesupranta, ko jisai atėjo.“, o I4 informantas patvirtina, kad jei X kartos atstovas turi pakankamai žinių, tai pasipriešinimas išnyksta „...pasitikėjimas didesnis tas X kartos ir žinojimas...“. I11 informanto pastebėjimu dėl turimų nuostatų sumažėja pasitikėjimas ne tik koučingui, bet ir pačiu savimi „...didesnis yra nuostatų bagažas ir šioks toks pasipriešinimas tam koučingui...“ ir neigiamos patirties apie koučingą „Jie išbandė kažkokių, tai kreivuoju būdu arba bent jau turi įsivaizdavimą kreivą apie tai, kas yra koučingas.“. Kadangi kiekvienas žmogus yra individualus, tai nepasitikėjimo priežasčių gali būti daugiau nei nurodo informantai atsižvelgdami į turimą patirtį bendraujant su Kūdikio bumo ir X kartų atstovais.

Tyrime dalyviai nurodė, kad koučingo taikymo atžvilgiu Y ir Z kartų atstovai neparodė nepasitikėjimo. Gal tik kartais pasitikrina pačių koučingo specialistų turimą kompetenciją, sertifikatus ir atsiliepimus. I4 informanto nuomone Y kartos atstovai „...jie jau pajutę, ką reiškia dirbti

tokiose įmonėse...“. I11 informanto patirtis rodo, kad į Lietuvos mokyklas iš lėto ateina kitų šalių praktika „*Karjeros koučingo specialistas šalia karjeros psichologo dirba beveik kiekvienoje didesnėje mokykloje.*“ Todėl Z kartos atstovai ateina į koučingo susitikimus jau žinodami kas yra koučingas bei kokią suteikia naudą. Be to anot pastarojo informanto Z kartos atstovai „...*jie dar neužmiršti, kad visko reikia mokytis ir aha, labai gerai. Tai jie atitinkamai labai smalsiai ateina.*“

Nors anot informantų jaunimui lengviau prisitaikyti prie koučingo teikiamų privalumų, bet dažnai jaunimas nežino savo vertybių. O tai daro neigiamą įtaką koučingo pritaikomumui organizacinio koučingo srityje. I3 informanto teigimu „*Jie net nežino, kokios yra jų vertybės. Dažnai tos vertybės būna primestos...*“, todėl anot I11 informanto prieš taikant kryptingą koučingą reikia padėti koučiniams išsiaiškinti kokios jų vertybės ir kiti jų asmenybės formavimuisi reikalingi dalykai ir jie tai noriai priims „*Z ir Y jie dar savęs ieško ieško. Daug testų duok paaiškink, kaip, kaip aš čia dabar galiu save pažinti nu ir tas noriu save atrasti. Ieško jie išsijuosę po visus testus, kur tiktai įmanoma.*“. Susiformavusioje jaunosios kartos asmenybėje, ypač Z kartos, anot I12 informanto „...*mažiausių, galbūt būdinga tas sovietinis matymas. Nebent tai yra ta šeima, kuri na labai tradiciškai ribotai [...] lygiai taip pat formuoja savo vaikų matymą.*“. Vis tik I4 informantas nurodė vieną bendrinę Z kartos atstovams būdingą vertybę „...*Z karta, ane ko mes norime, mes norim dirbti prasmingą darbą...*“.

Kalbant apie Kūdikių bumo ir X kartos atstovų vertybes informantai pastebėjo, kad šie koučiniai anot:

- I11 informanto, „...*yra skeptiški jie jau save suradę...*“;
- I4 informanto teigimu yra „...*šeimyniškumo...*“ įtaka daromiems sprendimams;
- I6 informanto pastebėtas „...*netikrumas...*“ esamomis naujovėmis, tam tarpe ir koučingui;
- I3 informanto nuomone „...*turi ganėtinai nemažą gyvenimiškos patirties bagažą...*“, kuris daro teigiamą arba neigiamą įtaką koučiamojo progresui koučingo metu. Vis tik šis informantas taip pat pastebi, kad „...*X, kad vat tie žmonės jie dažniausiai labai aiškiai jau žino savo vertybes...*“ tik jas labai apriboja turima patirtis ir įsitikinimai.

Apibendrinant visas keturias kartas pastebima, kad Y ir Z kartos atstovai dažniau pasiduoda aplinkos įtakai ir dar nėra išsigrinę savo vertybių ir tai daro įtaką koučingo kokybei bei progresui. Tuo tarpu Kūdikių bumo ir X kartų atstovai dažniausiai turi išgrynintas vertybes, bet koučingo progresui turi įtakos turėta gyvenimiška patirtis ir šiuo metu esantys aplinkos veiksniai. Todėl aktualu atkreipti dėmesį į šiuos skirtumus ruošiantis koučingo sesijoms ir jų metu dirbant su atitinkamais kartų atstovais.

Darbuotojų turimos vertybės, net jei jų pats koučiamasis dar nėra išsigrinęs, daro įtaką jų pasiruošimui koučingui. Šiuo atveju dažnai pasireiškia jų asmenybinės arba kartai priskiriamos vertybės. Anot I3 informanto jaunosios kartoms būdingas tikėjimas koučingo metu gauti „...*stebuklinga piliule...*“ kuri atliks visus būtinus pokyčius už juos ir jiems patiems nereiks priimti sprendimų. O Y ir Z kartų atstovai pasižymi nepastovumu. Tai patvirtina minėtas informantas teikdamas „*jie labai labai dar yra pasimeta, dažniausiai jiems patinka ir tas, ir anas, ir trečias, ir penktas, ir jie nežino, nei ką jie nori daryti...*“. Anot I5 informanto tai sąlygoja „...*motyvacijos tai kai kuriuose dalykuose įsitraukimo pritrūksta...*“. I12 informantas pritaria I5 informanto išsakytai minčiai

ir ją papildo sakydamas „*Sunkumą gal sakyčiau, arba tokį kaip čia pasakyt atšalimą tuo atveju, kai susiduriama su labai didelėmis kliūtimis, tarkim, jeigu čia yra sunku, aišku, tai yra sunku. Tai aš dabar nedarysiu, o kam daryti, jeigu galima gyventi paprasčiau ir va, tas požiūris*“, o toks požiūris koučingo metu apsinkina jaunosios kartos progresą siekiant tikslų.

Kitokia pasiruošimui dirbti koučingo sesijose tendencija yra kalbant apie Kūdikio bumo ir X kartų atstovus. Šių kartų atstovai, anot kalbintų informantų, I1 „...vyresnieji jie kažkaip supranta, kad reikalinga tam tikra transformacija, norint pasiekt pokytį.“ ypač kai supranta kokia naudą gali suteikti koučingas. I3 informanto teigimu „...jie yra linkę susimokėti už tas paslaugas. Ir jie tiesiog eina ir yra pasiryžę daryti patys toliau žingsnius.[...] Jie jau yra labai aiškiai nusistatę, kas jiems patinka, ko jie nori, ir jie tikrai turi susidėlioti žingsnius.“. Gal tik šiek tiek mažesnis įsitraukimas į koučingo procesą ir tikslo siekimą yra kalbant apie Kūdikio bumo kartos atstovus, kurie kartais yra linkę anot I7 informanto tikėtis, kad jiems „...labiau pasakyk, tu man pasakyk ir padarysim...“ bei I3 informanto pastebimo buvimo „...užsisukę savam rate“.

Vykdamas pokyčius pasitaiko ir nesėkmių. Ne visos nesėkmės būna patiriamos koučingo sesijų metu, bet visos jos daro įtaką koučtinamojo sprendimams. Anot I3 informanto vyresniųjų kartų atstovų sprendimams dažnai turi įtakos asmenybės formavimosi metu patirtas trūkumo jausmas ir to jie vėliau stengiasi išvengti „*Jeigu keisti veiklą, tai tu būtinai turi tam. Turėti pinigų metams į priekį ar ne? Labai daug vat tokių momentų, kur jie tiesiog gali eiti, daryti dabar, bet vat iš to trūkumo mąstymo.*“. Tuo tarpu jaunesniųjų kartų atstovai anot I1 informanto nori save realizuoti įvairiose srityse vienu metu ir patirtos nesėkmės skatina „...frustracijos ar nusivylimo...“ atsiradimą.

Vienas iš pagrindinių reikalavimų kokybiškam koučingui yra koučtinamojo gebėjimas reflektuoti. Kalbant apie reflektavimo galimybes informantai šiek tiek kitaip skirstė koučtinamuosius – apie Kūdikio bumo kartos reflektavimo galimybes pasisakyti nelabai galėjo sakydami, kad jos panašios kaip X kartos koučtinamųjų, o Y kartos atstovus skirstė į vyresnius šios kartos atstovus ir jaunesnius šios kartos atstovus. Ši Y kartos atstovų išskirstymą informantai paaiškino, tuo, kad vyresnieji kartos atstovai turi daugiau gyvenimiškos patirties ir žinių reflektuoti koučingo metu, nei jaunesnieji Y kartos atstovai. Taip pat pabrėžė, kad kitose koučingo srityse, savianalizės koučinge ar panašiose, tikėtina, toks skirstymas nėra būtina, nes reikia mažiau specifinių žinių koučingo sesijų metu. Tą patvirtina I2 informanto išsakyta mintis apie vyresnius Y kartos atstovus „...kuri užaugus jau ir turi patirties kažkiek. Arba turiu labai daug patirties ir nori dar pasitobulinti...“ bei I6 informanto apibendrinimas „...juos pakeitę ir supratę, kad vat tie tie keli darbai jau buvo ne ne taip, ko noriu. Ir tada galvojau taip, kas čia su manim negerai, kad ir čia bandžiau, ir čia bandžiau ir nefaina. Ką daryt?“ Tuo tarp I1 informantas apie X kartos atstovus sakė „...jie kažkaip supranta, kad reikalinga tam tikra transformacija, norint pasiekt pokytį [...] labiau patyrę žmonės, jie natūraliai jau yra susidūrę su kažkokioms problemom ir jie sugeba geriau jas įvardinti ir apibrėžti, ir nusakyti pokytį, kurio jie ieško.“

Na o kalbant apie jaunuosius koučtinamuosius, tai daugiausiai apie juos pasisakė du informantai:

- I1 informanto nuomone „*Mano sritis yra vadyba, lyderystė. Tai yra natūralu, kad tie žmonės toje srityje dar nėra profesiskai sritį atėja į tą sritį. [...] Tai jaunesnės kartos atstovai galbūt jiems sunkiau suformuluoti tą na užklausą tobulėjimo tikslą [...] jie tą pokytį apibrėžia pakankamai abstrakčiai. [...] kartais klientai stokoja kažkokių žinių arba kažkokių tai patirties, tai aš tą patirtį jiems suteikiu taip kaip mentoryste arba konsultacija*“;

- 15 informantas dalinosi patirtimi teikdamas „...su jaunimu koučingo sesijoje retai kada pavyksta, tada tu tokia tikroji. Nes nu tiesiog jie turi dar per mažai patirties ir ir tos. Kaip pasakyt, intervencijos vis tiek reikia [...] tiesiog patirties stoka dar.“

Ruošiantis koučingo sesijai svarbu geras mikroklimatas koučtinamojo atžvilgiu. Jis aktualus tiek renkantis koučingo sesijai aplinką, tiek kuriant pasitikėjimą, tiek užtikrinant saugumą ar konfidencialumą. Anot kalbintų specialistų, būtent, konfidencialumo užtikrinimas labai svarbus vyresniųjų kartų atstovas. Gal būt dėl to, kad koučingui anot I10 informanto pritaikoma „*Ta stigma apskritai, kadangi koučingo specialistai dar vis yra priskiriami prie psichologų, psichoterapeutų.*“ ir poreikis atsiverti koučingo sesijų metu. Todėl anot I11 informanto „*Su Y ir ypatingai Kūdikių bumų karta turi būti kontroliuojama, aplinka turi būti ne stiklinės sienos nieks, neturi girdėti. Privatumas yra labai svarbu tai kartai jau vien nuo to prasideda skirtumai.*“

Išsamiau verta panagrinėti bendrines skirtingas vertybes, kurios daro įtaką koučingui sesijose ir po jų (23 pav.)



23 pav. Kartoms būdingi bruožai

Išskirtos pagrindinės informantų pastebėtos vertybės arba kitaip sakant kartos bruožai. Vyresniosioms kartoms dažniausiai būdingas atsargumas, įsitikinimai ir baimės, o jaunesniosioms kartoms – laisvumas, drąsumas ir impulsyvumas. I6 informantas kalbėdamas apie Kūdikių bumų kartos atstovus sakė „...vyresnės kartos kai kurie gali ten stenėti labai ilgai ir nieko nepriimti ir galbūt baisiausiai baimintis suklysti.“. I3 informantas apie Kūdikių bumų ir X kartos atstovus kalba bendrai teikdamas, kad „*Ekonominė situacija ar ne tai sąlygoja psichologiniai ypatumai vyresnės kartos, nes daugelis tikrai augo deficitą visko ir ją bando tai užsitikrinti. Dabar jie nėra linkę rizikuoti, jie turi turėti labai aiškų rezervą visko [...] Aš matau, kas trukdo vat būtent taip eiti ir daryti tą pokytį todėl, kad yra labai daug įsitikinimų. Iš vaikystės atsinešta ir būtent pas vyresnius žmones, kad turi būti visada atidėta ateičiai, kad gali būti trūkumas kažkoks, kad jie. Lyg tai gyvent nuo tokiam pastoviam trūkume.*“. Tuo tarpu I5 informantas daugiau akcentuoja šių kartų baime prisiimti atsakomybę ir nepasitikėjimą savimi „*Tai labai toks, trūksta pasitikėjimo, kad žmonės tikėjimo, kad dar kažką galiu pakeisti gyvenime tokio labiau lūkestis į aplinką, kad kažkas kitas nu va čia su apsitvarkys. [...] nuvertina jau lyginasi ir ir nepasitiki, bet kad dar kažką gali gyvenime...*“

Tačiau apie Y ir Z kartos atstovus informantai turi kitokia nuomone bei kas daro įtaką koučingo susitikimams. I3 informantas pastebi, kad šios kartos yra „...impulsyvesni, jie yra drąsesni, galbūt jie kartais yra gal labiau linkę rizikuoti ir jie per daug negalvoja. Jie tiesiog jaučia, kad jiems taip reikia.“

Ir jie eina ir daro negalvodami apie pasekmes [...] jaunas žmogus, jis eina tiesiog kiaurai sienas ir na tiesiog impulsyviai jau viską greičiau daro. [...] jaunesni žmonės vat, ką galiu išskirti jie, kažkaip lengviau eina į tą pokytį, jeigu jie tikrai jau yra jam pasiryžę, jie lengviau eina į tą pokytį...“. Šioms išsakytomis mintims pritaria I12 informantas „Toks nekantrumas yra ir čia turbūt yra vat o skaitmeninės kartos bruožas, kad jie yra be galo nekantrus, nes sunku išlaukti. [...] kartais jūra iki kelių, o noriu labai daug visko iš karto čia ir dabar [...] jaunesni labiau nori tiesiog atsistoti ant kojų, labiau pasitikėti savimi [...] Jie yra tokie tikslo, siekime yra ryžtingesni, jie mažiau mato tų tokių, jie yra drąsesni“ bei I4 informantas „...sakyčiau tas atvirumas didesnis [...] Aš noriu patirti, aš noriu atrasti, aš turiu daugiau drąsos...“. Panašias mintis išsakė I7 informantas „Kai jauni kolegos prisijungė, jie yra labiau atviri, labiau nori patys daryti, nori kažkokį rezultatą pasiekti. Nori labiau. Jaust, kad jų darbas daro kažkokį didelį pokytį ir jie labai greitą rezultatą nori pamatyti ir. Ir su su tais žmonėmis ar ne ta prasme, gal gal truputį ja labiau nežinau, atviri tam pačiam...“ ir I5 informantas „...jie yra drąsesni keisti. [...] visas pasaulis po kojom prieš akis dar čia labai kažko stengtis nereikia [...] turi tai tą drąsą pasakyti, kad manęs netenkina ir arba keičiam kažką, arba einu lauk tiesiog ieško kur geriau.“

Apibendrinant informantų išsakytus pastebėjimus apie koučingą ir skirtingas kartas galima išskirti šiuos svarbiausius informantų pasisakymus apie kiekvieną kartą įvairiais aspektais. Apie vyriausia darbo rinkoje esančia kartą, Kūdikių bumo kartą, interviu metu išsakyti informantų pastebėjimai surašyti 5 priede.

Kaip galima pastebėti šios kartos atstovus informantai apibūdino kaip lėtesnius ir mažiau iniciatyvos rodančius koučinamuosius. Taip pat šios kartos atstovams yra būdingas poreikis įsitikinti, kad pateikiama informacija bus saugi ir nepanaudota kitais nei koučingas tikslais. Būtent lojalumą, nelankstumą, koncentravimąsi į save bei saugumo poreikį akcentavo Šakytė–Statnickė savo disertacijoje (2020). Šiame ir kituose mokslinguose darbuose dažnai pastebimas ir kitas šios kartos bruožas, apie kurį pasakojo informantai. Tai direktyvumas, kuris gali pasireikšti dviem būdais – pasiduodant direktyviam vadovavimui arba pačiam būti direktyviu vadovu. Kadangi šio tyrimo metu buvo kalbinami koučingo specialistai daugiausiai dirbantys su vadovais, tai informantų minėti Kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai buvo minimi kaip direktyvūs vadovai, kuriems sudėtinga prisitaikyti prie jaunosios kartos darbuotojų poreikių bei vertybių.

Sekanti karta, kuri dažnai informantų priskiriama vyresniesiems koučiniamesiems, yra X karta. Ši karta yra viena iš dominuojančių kartų Lietuvos darbo rinkoje. Su šios kartos atstovais koučingo metu dirba visi kalbinti koučingo specialistai. Jų pastebėjimai apie X kartos atstovus koučingo metu pateikiami 6 priede. Dažnai X kartos atstovus informantai skirsto į arčiau Kūdikių bumo X kartos atstovus ir arčiau Y kartos X kartos atstovus, todėl tyrimo metu išryškėjo skirtingas šios kartų atstovų apibūdinimas. Informantų išsakyti pastebėjimai priklauso nuo to su vyresniais ar su jaunesniais X kartos atstovais dirba koučingo metu.

Apibendrinant gautus informantų pastebėjimus apie X kartos atstovus koučingo sesijų metu kaip svarbiausius šios kartos bruožus galima išskirti:

- dažnas X kartos atstovas žino savo vertybes ir turėdami savo įsitikinimus;
- koučingo sesijose dalyvaujančius X kartos atstovus dažnai ateina jau turėdami koučingo patirties arba pasidomėję kas tai yra koučingas;

- X kartos atstovai koučingo metu tikisi sulaukti „stebuklingos piliulės“ arba recepto ką turėtų padaryti, kad būtų pasiektas norimas rezultatas;
- šios kartos atstovai vertina saugumą, privatumą ir vengia patys priimti sprendimus;
- priėmus sprendimą X kartos atstovams reikia viską labai gerai apmastyti prieš imantis reikalingų veiksmų.

Įvardinti koučingo specialistų pastebėjimai koučingo sesijų metu atspindi mokslininkų apibendrintus šios kartos bruožus, vertybes bei požiūrį. Norint tinkamai pasiruošti koučingo sesijai su X kartos atstovais tai aktualu žinoti.

Viena gausiausia ir, pasak mokslininkų, ambicingiausia karta yra Y karta. Dauguma šios kartos atstovų jau turi darbinės patirties, kai kurie net daugiau nei 10 metų. Taip pat šios kartos atstovai jau turi lyderio patirties viduriniojo arba aukščiausio vadovo pozicijoje. Apie Y kartos atstovus kalbinti informantai noriai dalinasi turimais pastebėjimais. Dauguma jų pateikiama 7 priede.

Kalbinti informantai akcentavo, kad Y kartos atstovams svarbus yra asmeninio ir darbo balanso išlaikymas bei gera savijauta. Informantui tai svarbu žinoti siekiant efektyviai išnaudoti koučingo sesijų laiką bei ieškant koučtinamąjį motyvuojančių dalykų. Kitas koučingo specialistų pastebėtas šios kartos bruožas yra ambicingumas ir anot I3 informanto „*ėjimas kiaurai per sienas*“. Šiuo atveju kartais tikėtina gali reikėti koučams paraginti Y kartos atstovams sustoti ir apmastyti kur yra bei tolimesnių veiksmų pasekmes. Tai kardinaliai skiriasi nuo Kūdikių bumo ir X kartų atstovų dalyvavimo koučingo sesijose, kai koučtinamuosius reikia šiek tiek paskatinti siekti norimų tikslų.

Visi kalbinti informantai dalindamiesi savo turima patirtimi taip pat pastebėjo, jog Y kartos atstovų įsitraukimą į koučingo procesą įtakoja turimos galimybės nuolatos tobulėti, prisitaikant prie globalios darbo rinkos poreikių bei suteikiamų galimybių. Taip pat informantai pastebi, kad šios kartos atstovams yra svarbus emocinis ryšys su koučeriu ir abipusis pasitikėjimas. Anot kalbintų specialistų Y kartos atstovai išsiskiria iš anksčiau buvusių kartų savo požiūriu į patį save. Anksčiau analizuotos kartos, Kūdikių bumo ir X kartos, dažniausiai save mato kaip kolektyvo narį ir labiau tai akcentuoja. Tuo tarpu Y kartos atstovai save labiau mato kaip atskira individą ir pradeda labiau rūpintis savo poreikiais, bet ne komandos. Informantai, kurie domisi skirtingų kartų skirtumais akcentuoja, kad su jaunosiomis kartomis būtinas laisvumas bendraujant ir pritaikymas prie jų laisvumo. Jų dažniausiai nedomina formalus kabinetas, kaip Kūdikių bumo kartos atstovų. Taip pat mažiau aktualūs ranka užrašytos pastabos. Y kartos atstovai mažiau vertina formaliuosius dalykus, o daugiau kreipia dėmesį į emocinį ryšį su koučingo specialistu.

Informantai pastebėjo, kad Z kartos atstovai ir jaunesni Y kartos atstovai kol kas ne visada turi pakankamai žinių ir patirties reflektuoti koučingo metu. Vis tik specialistai pabrėžia, kad darbuotojai, kurie turėjo sunkesnę vaikystę ar jaunystę ir anksti susidūrė su iššūkiais, kurie juos privertė subręsti anksčiau laiko, turi pakankamą žinių ir patirties aktyviai dalyvauti koučingo sesijose.

Paskutinė su informantais aptarta karta yra Z karta. Ši karta dar tik pradeda ateiti į darbo rinką, nes vyriausi kartos atstovai yra apie 20 metų amžiaus. Dauguma informantų su šios kartos atstovais dar nedirba, o dirbantys su jais specialistai koučingo sesijose, Z kartos atstovams dažnai taiko maišytą koučingą su kitomis konsultavimo metodikomis. Toks bendravimo būdas anot I5 informanto yra būtinas, nes „...*jaunimu koučingo sesijoje retai kada pavyksta, tada tu tokia tikroji. Nes nu tiesiog jie*

turi dar per mažai patirties ir ir tos...“. Daugiau informantų pastebėjimų apie Z kartos koučiamųjų išskirtinumus pateikiama 8 priede.

Kalbant apie Z kartą informantai išsakė panašius pastebėjimus – tai karta kuri nori gerai jaustis, nori prasmės ir yra labai drąsi. Šios kartos atstovai jau mokykloje dažnai susiduria su neformaliuoju ugdymu, konsultavimu ar koučingu. Todėl jie dažnai žino ko gali tikėtis koučingo metu ir ateina norėdami tai gauti. Dažnai Z kartos atstovai nepaiso nusistovėjusios hierarchijos, į vyresnius kreipiasi Tu ar net gali paprašyti įrodymų, kad tikrai galės koučingo specialistas kokybiškai vesti koučingo sesijas. Tai karta kuri žino ko nori ir pasiryžusi tai gauti. Tai karta, kuri iš visų aptartų kartų labiausiai vertina savo individualumą ir saviraiškos galimybes. Svarbu atsiminti, kad informantų išsakyti pastebėjimai neapibūdina visos kartos atstovų. Kiekvieno asmens asmenybė formuojasi individualiai nepriklausomai kuriai kartai priklauso.

Skirtingos kartos turi skirtingas patirtis, kurios sukuria koučingo specialistams iššūkius susitikimų su klientais metu. Kalbinti informantai 9 priede įvardino pagrindinius iššūkius, kurie jų manymu yra susieja su koučiamąjo priklausymu vienai ar kitais kartai.

Kaip galima pastebėti informantai daugiau iššūkių įvardino dirbant su vyresnių kartų atstovais. Vis tik vienareikšmiškos išvados šiuo atveju daryti negalima, nes labai nedidelė dalis jaunesnių asmenų jau dalyvauja organizacinio koučingo sesijose. Kaip sakė kalbinti informantai, jie dar yra per jauni ir neturi vadovams reikalingų kompetencijų. O būtent su vadovais arba būsimais vadovais dažniausiai dirba tyrime dalyvavę informantai.

4.3. Koučingo taikymo skirtingų kartų darbuotojams tyrimo diskusija

Į darbo rinką vis sparčiau ateinanti jaunoji karta atsineša savo vertybes ir supratimą apie darbą. Tai dažnai apsunkina tiek vadovų ir darbuotojų, tiek viso kolektyvo bendravimą. Organizacijos sėkmė ir joje vyraujantis mikroklimatas priklauso nuo to kaip joje jaučiasi darbuotojai ir kiek jie yra motyvuoti siekti organizacijos tikslų. Inovatyviose įmonėse, kaip Beležento, Dromantaitės ir Urbonienės (2016), jau senai yra naudojamos įvairios konsultavimo metodikos, tarp jų ir koučingo metodika, bei pastebimas teigiamas rezultatas įmonėje esančio mikroklimato atžvilgiu.

Atlikto tyrimo tikslas buvo atskleisti koučingo taikymą charakterizuojančius veiksnius dirbant su skirtingų kartų darbuotojais. Tyrimo eigoje pastebėta, kad koučingo specialistai taikydami koučingo technikas ir metodus retai domisi kartų poreikiais, nuostatomis, vertybėmis ir kitais kartas apibūdinamais mokslininkų apibūdinimais. Tačiau taip pat tyrimo metu dauguma informantų pripažino, kad tikrai yra skirtumas tarp skirtingų kartų, apie kurį iki šiol nepagalvojo. I8 informantas interviu metu pripažino, kad nelabai domisi kartų skirstymu ir su tuo susijusiais dalykais, bet pasidomėjęs kaip mano kiek skirtingų kartų vertybės ir nuostatos prisideda prie nagrinėjamų problemų koučingo metu ar darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimo informantas negalėjo atsakyti. Tinkamai parinktą darbuotojų motyvavimo būdą, anot Pitrikenės ir Korsakienės (2017), gali sumažinti darbuotojų tekamumą organizacijoje. Dauguma kalbintų informantų teigė, kad koučingo metodikos taikymas suteikia geriau pažinti ir suprasti darbuotojus bei pastebėti kuo jis domisi. Šias žinias panaudojus galima sukurti darbuotojams labiau tinkančius ir motyvuojančius darbuotojo išlaikymo būdus.

Tyrimo metu buvo sudaryti tyrimo Teorinis modelis remiantis Whitmore (2002), Lundin`o (2003), Cavanagh & Grant`o (2006), Brown`o, Dromantaitės, Passmore`s (2019), Misiukonio (2017) ir kitų

koučingo tyrinėtojų atliktais moksliniais tyrimais. Transkribavus informantų pasisakymus interviu metu, visi pokalbiai buvo analizuojami. Atliko tyrimo metu buvo patvirtina mažiau nei 50 proc. Teorinio tyrimo modelio išskirtų kategorijų. Teoriniame modelyje buvo išskirti 5 koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai: Vidinis ir išorinis koučingas, Koučingo specialistas, Individualus ir grupinis koučingas, Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai. Empirinis tyrimas, atlikus transkribtų analize, buvo sudarytas iš 4 koučingą charakterizuojančių veiksnių: Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai, Darbuotojo koučingo suvokimas ir priėmimas, Specifinis pasiruošimas sesijai. Šių modelių palyginimas pateiktas 11 paveiksle. Kaip galima pastebėti iš vizualaus modelių palyginimo, sutampa dvi kategorijos akcentuojant koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams – „koučingo eiga“ ir „koučingo metodikos, technikos ir metodai“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiame kontekste, kitos Teoriniam modelyje nurodyti charakterizuojantys veiksniai („vidinis ir išorinis koučingas“, „koučingo specialistas“ ir „individualus ir grupinis koučingas“) neturi įtakos arba ta įtaka šio tyrimo eigoje neatsispindėjo. Tačiau tyrimo metu išryškėjo kiti du koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai („darbuotojų koučingo suvokimas ir priėmimas“ ir „specifinis pasiruošimas sesijai“).

Analizuojant Lietuvos ir pasaulio literatūra nepavyko rasti atliktų tyrimų, kurie nagrinėtų skirtingų kartų sąsaja su koučingu. Daugumos informantų pastebėjimai leidžia daryti prielaidą, kad tokie tyrimai yra reikalingi. Tyrimo metu aprašyti Stankevičienės (2016), Martin (2005), Darby & Morrell (2019), Mažeikaitės ir Gruževskio (2018), Pitrikienės ir Korsakienės (2017), Šakytės–Stantnickės (2020) ir kitų mokslininkų pastebėjimai apie skirtingų kartų vertybes, nuostatas, motyvacija, požiūrį į darbą ir lojalumą patvirtino dauguma kalbintų koučingo specialistų pastebėjimus koučingo metu. Taip pat informantai patvirtino, kad toks tyrimas yra reikalingas ir naudingas bendraujant su skirtingų kartų darbuotojais koučingo sesijose.

Apibendrinant informantų išreiktus pastebėjimus, kad apie koučingo taikymą, gerąsias patirtis ir kitas koučingo specialistui aktualias temas atliktų tyrimų nemažai, bet dauguma tyrimų atliekami pasauliniu mastu arba Vakarų šalių valstybėse. Tokie tyrimai, anot informantų, neatspindi esamų tendencijų Lietuvoje ir yra sunkiai pritaikomi. Todėl yra aktualūs kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai koučingo srityje įvairiais pjūviais. Taip pat dauguma informantų įvertino šio tyrimo reikalingumą ir išreiškė pageidavimą tęsti šį tyrimą įvertinant skirtingų kartų koučingamųjų atsiliepimus apie koučingą, plėtojant šį tyrimą į gylį su koučingo specialistais arba į plotį apimant visas koučingo sritis Lietuvos regione siekiant sudaryti išsamesne koučingo taikymą charakterizuojančių veiksnių sąrašą dirbant su skirtingų kartų koučingamaisiais.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą buvo kalbinami koučingo specialistai, kurie turi patirties koučingo metu dirbant su skirtingų kartų darbuotojais organizacinio koučingo ar panašioje srityje. Per empiriniu tyrimui skirtą laiką buvo pakalbinti 12 kriterijus atitinkantys koučingo specialistai, bet tik 3 iš jų domėjosi kartų skirstymu ir kartoms būdingais bruožais. Tai sąlygoja netikslios pateiktos informacijos tikimybe, nes informantai turėjo atsiminti vykdytas sesijas ir jas analizuoti interviu metu. Tikėtina, kad informantai interviu metu analizavo jiems labiausiai įsiminusius atvejus, bet ne esančia tendenciją.

Kitas atlikto tyrimo apribojimas yra susijęs su apribojimu renkantis informantus. Šio tyrimo metu vienas iš reikalavimų buvo patirtis dirbant organizacinio koučingo srityje. Kaip sakė II informantas apie Z kartos atstovus „...jie dar nedaugo...“. Dėl šios priežasties gali būti neatitikimų atliktame tyrimo ir neatspindi kitose srityse vykdomo koučingo dirbant su skirtingų kartų asmenimis.

Išvados ir rekomendacijos

Išvados

1. Koučingo metodiką Lietuvoje palyginus taikoma nesenai, bet efektyviai plėtojama. Šiuo metu vyrauja įvairių sričių koučingai – organizacinis koučingas, savianalizės koučingas, karjeros koučingas, komandinis koučingas, vadovų koučingas... Koučingo metu specialistai taiko įvairias koučingo technikas ir modelius. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyti 5 pagrindiniai koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai: Vidinis ir išorinis koučingas, Koučingo specialistas, Individualus ir grupinis koučingas, Koučingo eiga, Koučingo metodikos, technikos ir metodai.
2. Šiuo metu Lietuvos darbo rinkoje dirba 4 skirtingų kartų atstovai. Visų jų asmenybė vystėsi ir formavosi įtakojant skirtingiems socialiniams ir kitiems veiksniams. Vyresniųjų, Kūdikių bumo ir X, kartų atstovus, jų požiūriu ir vertybėms labiausiai, mokslininkų nuomone, darė įtaką sovietizacija, nepriteklis ir baimė. Tai atsispindi daugumoje šios kartos atstovų priimamuose sprendimuose, įsitikinimuose ir jaunosios kartos nesupratime. Pastaroji karta, Y ir Z, dažnai vadinamos Skaitmenine karta jas apjungiant. Y ir Z kartų atstovų asmenybės formavosi išeinant iš sovietizacijos, pajuntant laisvės ir galimybių teikiama paskatą bendrauti internetu su visu pasauliu bei iš jos mokintis Šie asmenys yra laisvesni naujoms idėjoms, labiau pasitiki savimi, bet taip pat skubantys ir nuolatos ieškantys tai ko patys nežino nori.
3. Koučingo metodika yra orientuota į kiekvieno asmens poreikius, vertybes ir tikslus. Žmogaus vertybinė sistema ir kiti koučingui reikalingi dalykai formuojasi iš skirtingų dalių. Viena iš tų dalių yra asmenybės formavimosi metu patirta patirtis, kuri dažnai būna panaši visos tos kartos. Įmonėse dirbantys darbuotojai nuolatos tarpusavyje sąveikauja, sprendžia problemas ir jas sukeliant. Dažnai skirtingų kartų, ypač Kūdikių bumo ir X kartų, atstovai supanašėja. O tai įmonėms kartais padeda, o kartais ne. Taikant koučingo metodikas, technikas ar modelius įmonės veikloje vadovai ir žmogiškųjų išteklių darbuotojai gali geriau pažinti darbuotojus, jų poreikius bei tarpininkauti sprendžiant iškilusiais problemas.
4. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad skirtingų kartų koučिनამіејі skirtingai reaguoja į koučingą, jo suteikiamas galimybes bei pačius koučingo specialistus. Nesvarbu kokia techniką ar modelį taikysi. Svarbu kaip užmegzti patikimą santykį su koučινаміуоsu bei žinoti dėl kokių priežasčių atsiranda juos neraminančios situacijos ar reakcijos į jas. Dauguma tyrimo dalyvių buvo paviršutiniškai susipažinę su kartų skirstymu, jų ypatybėmis, požiūriu į darbą ir panašiai. Tačiau interviu metu patvirtino, kad skirtumas yra tarp skirtingų kartų atstovų koučingo metu. Kartais jie net to nejausdami taiko skirtingus priėjimus prie koučिनаміų. Todėl galima teigti, kad koučingo specialistams pravartu daugiau žinoti apie kartų skirstymus ir tai kuo skiriasi ar yra panašios Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos. Atliekant Teorinio ir Empirinio tyrimo modelių palyginimą nustatyta, kad šio tyrimo imties metu buvo akivaizdūs sutapimai ties dviem veiksniais – „koučingo eiga“ ir „koučingo metodikos, technikos ir metodų“. Po atlikto empirinio tyrimo išryškėjo du nauji koučingo taikymą skirtingoms kartoms charakterizuojantys veiksniai – „darbuotojų koučingo suvokimas ir priėmimas“ ir „specifinis pasiruošimas sesijai“. Iš gautų šio tyrimo duomenų galima daryti išvada, kad dirbant su skirtingų kartų darbuotojais organizacinio koučingo, ar panašioje srityje, reikia atsižvelgti į koučingo taikymą skirtingų kartų darbuotojams.

Rekomendacijos:

1. **Rekomendacija tyrėjams.** Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą nustatyta, kad apie koučingo metodikos taikymą Lietuvos regione yra atlikta mažai tyrimų. Taip pat darbo autoriui nepavyko rasti tyrimų kurie apjunktų koučingo taikymą ir skirtingas kartas viename tyrime. Rekomenduotina atlikti daugiau įvairių, kiekybinių ir kokybinių, tyrimų susijusių su koučingo metodikos taikymu.

2. **Rekomendacija koučingo specialistų rengimui.** Dauguma tyrime dalyvavusių informantų turėjo minimalias žinias apie skirtingas kartas, jų skirtumus ir panašumus. Rekomenduotina dalį koučingo specialistams skirtų mokymų skirti supažindinimui su skirtingomis kartomis, naujausias atliktais tyrimais bei kitais su kartomis susijusiais dalykais, kurie gali daryti įtaką sėkmingam koučingo taikymui.

3. **Rekomendacija koučingo specialistams.** Kiekviena karta yra skirtinga ir papildomai veikiama išorinių bei vidinių savybių, kurios daro įtaka koučiamojo supratimui, gebėjimui priimti informacija, reflektavimo galimybėms ir kitiems koučingo taikymą charakterizuojamiems veiksniams. Rekomenduotina periodiškai domėtis atnaujinama informacija apie skirtingas kartas atliktais tyrimais bei ruošiantis koučingo sesijoms pasidomėti kas aktualu konkrečiai kartai.

Literatūros sąrašas

1. AMA (2008). *Coaching: A Global Study of Successful Practices*. New York, NY: American Management Association. [žiūrėta 2023-05-07] Prieiga per internetą: <https://www.amanet.org/articles/coaching-a-global-study-of-successful-practices/>
2. Baležentis, A., Dromantaitė, A., & Urbonienė, Ž. (2016). *The demand for executive coaching in Lithuanian innovative and non-innovative companies*. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 38(1), 7–17. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16118/974-1980-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Boysen-Rotelli, S. (2021). *An Introduction to Professional and Executive Coaching*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Incorporated.
4. Bozer, G., Jones, R. J., (2018). *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27:3, 342-361, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
5. Darby, V., Morrell, D.L., (2019), *Generations at Work: A Review of Generational Traits and Motivational Practices Impacting Millennial Employees*, *Drake Management Review*, Volume 8, Issues 1&2, April 2019
6. Deikus, M., (2020). *Skirtingų lyčių Y, X ir kūdikių bumo kartos darbuotojų reakcijos į destruktivius bendradarbių veiksmus*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2020 / 23 , 6. [žiūrėta 2022-12-26] prieiga per internetą https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127120/2/ISSN2538-6778_2020_V_23.PG_122-127.pdf
7. Dromantaitė, A., (2021), *Ugdomojo konsultavimo (koučingo) metodo mokslo ištakos ir nauda organizacijose*. *LOGOS - A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art* 108:207-214. [žiūrėta 2022-12-26] prieiga per internetą <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1003787>, <https://doi.org/10.24101/logos.2021.69>
8. Elizur, D. (1984). *Facets of work values: A structural analysis of work outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379–389. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.379>
9. Ester, P., Braun, M., & Vinken, H. (2006). *Eroding work values?*. In *Globalization, value change and generations* (pp. 89-113). Brill. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1163/9789047409571_009
10. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: VĮ „Registru centras“
11. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N., (2016), *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Valstybės įmonė Registru centras.
12. Garaus, C., Furtmuller, G., Guttel, W. H. (2016). *The Hidden Power of Small Rewards: The Effects of Insufficient External Rewards on Autonomous Motivation to Learn*. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 45–59. [žiūrėta 2022-12-26] prieiga per internetą <http://www.jstor.org/stable/44074707>
13. Gyvenimo ratas [žiūrėta 2022-01-13] Prieiga per internetą <http://grupineterapija.lt/gyvenimo-ratas-testas/>
14. Grant, A. M., Cavanagh, M. J. (2007). *Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?* *The Australian Psychological Society*, 42 (4). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00050060701648175>

15. Greif, S. (2016): *Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell – für Praxis und Forschung*. In R. Wegener, M. Loebbert, A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Aufl., S. 161–182). Wiesbaden: Springer. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13109/9783666402920.front>
16. Grover, S., Furnham, A. (2016). *Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it*. PLOS ONE, 11 (7), 1–41. e0159137. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
17. Honsová, P., Passmore, J., Jarošová, E., and Brown, H.. (2020). *Coaching in Visegrad Four Countries: A Comparison to other European countries*. Journal for East European Management Studies, 2020-10-01, Vol.25 (4), p.792-809 [žiūrėta 2022-05-07]. Prieiga per internetą: https://vb.ktu.edu/permalink/f/1746fh5/TN_cdi_proquest_journals_2621878964
18. Horrocks, C., King, N., (2010), *Interviews in qualitative Research..* Londonas: Sage
19. ICF Code of Ethics, (2021). [žiūrėta 2022-01-13] Prieiga per internetą <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
20. Yi-Ling, L./McDowall, A. (2014). *A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists*. International Coaching Psychology Review, vol. 9 no. 2. 2014 rugsėjis.
21. Indukcinis metodas, [žiūrėta 2023-01-07]. Prieiga per internetą: <https://mokslomedis.lt/indukcijos-metodas/>
22. International Coaching Federation, [žiūrėta 2023-05-07] Prieiga per internetą: <https://icf.lt/koucingas/>
23. Jemmer, P. (2007). *Glossolalia and Neuro-linguistic Programming as the „Other Tongue“*, European Journal of Clinical Hypnosis.
24. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Šiauliai.
25. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai : vadovėlis* (5-asis patais. ir papild. leid.). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
26. Korsakiene, R.; Stankeviciene, A.; Šimelyte, A.; Talackiene, M. 2015. Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management* 16(1): 1–17. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
27. Kultalahti, S.; Viitala, R. L. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work, *Journal of Organizational Change Management* 27 (4):569-582. Prieiga per internetą: <http://doi.org/10.1108.JOCN-05-2014-0101>
28. Ladyshevsky, R. K., ir Taplin, R. (2018). *The Interplay Between Organisational Learning Culture, The Manager as Coach, Self-Efficacy and Workload on Employee Work Engagement*. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 16(2), 3–19. Prieiga per internetą: doi:10.24384/000483
29. Lukoševičienė, I., Šakytė–Statnickė, G., *Skirtingų kartų darbuotojų komunikacijos ypatumai: atvejo analizė*. (2021) Klaipėda
30. Martin, C. A. 2005. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, *Industrial and Commercial Training*. 37(1): 39–44. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
31. Masalskis, V. (2017). *Kas yra koucingas?* [žiūrėta 2022-06-10] Prieiga per internetą: <https://www.koucingopaslaugos.lt/straipsniai-lt/kas-yra-koucingas>
32. Mažeikaitė, D., Gruževskis, B., (2018), *Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2018.17.11934>

33. Meier, D. (2004). *Solution Circle für Teams*. In C. Rauen (Hg.), *Coaching-Tools* (S. 300–305). Bonn: manager Seminare.
34. Misiukonis, T. (2015). *Koučingo modelis GROW: dekonstruotas, kad butu aiškiau*. [Žiūrėta 2022-06-18]. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/praktiniai-patarimai/koucingo-modelis-grow-dekonstruotas-kad-butu-aiskiau/>
35. Misiukonis, T., (2016). *Koučingo praktikos vadovams*. Vilnius, Vaga.
36. Moliušytė, S., Kvedaravičius, J., (2013), *Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. Vol. 35. No. 2. Scientific Journal. ISSN 1822-6760. [žiūrėta 2022-12-28] Prieiga per internetą <https://www.lituanistika.lt/content/49163>
37. O`Conner, J. & Seymour, J. (1990). *Introducing NLP: Psychological skills for understanding and influencing people*. London: Thorson.
38. Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4e1ece1b-e180-4ce3-83c1-ff9d161bbeb3#/> žiūrėta 2023-05-07
39. Passmore, J. (2018), "*Elgesio instruktavimas*", Koučingo psichologijos vadovas: vadovas praktikams, 2-asis leidimas, Routledge, Niujorkas, NY, p. 99-107.
40. Passmore, J. (2018), "*Elgesio instruktavimas*", Palmer, S. ir Whybrow, A. (Eds), *Koučingo psichologijos vadovas: vadovas praktikams*, 2-asis leidimas, Routledge, Niujorkas, NY, p. 99-107. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781315820217>
41. Passmore, J., Brown, H., Csigas, Z. (2017) *The State of Play in Coaching & Mentoring: Executive Report*. Henley on Thames: Henley Business School-EMCC, Prieiga per internetą: DOI: 10.13140/RG.2.2.25085.26080
42. Passmore, J., Dromantaite, A. (2020). *Coaching in baltic states (Lithuania, Latvia and Estonia): a european survey*. Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 41(4), 561–575. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.46>
43. Passmore, J., Fillery-Travis (2011). *Kritinė vykdomojo koučingo tyrimų apžvalga: pažangos dešimtmetis ir tai, kas turi ateiti*. Koučingas: tarptautinis teorijos, praktikos ir tyrimų žurnalas, 4 (2)
44. Pitrinaitė, G., Korsakienė, R., (2017). *Y kartos darbuotojų ir organizacijos atitikimo reikšmė pasitenkinimui darbu*. Verslas XXI amžiuje. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.004>
45. Roshia, A., Lace, N., (2016) *The scope of coaching in the context of organizational change*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 2:2, Prieiga per internetą: DOI 10.1186/s40852-016-0028-x
46. Rowson, T. S. (2019), *Neurolingvistinis programavimas: kritinė NLP tyrimų ir NLP taikymas instruktuojant*. Tarptautinis koučingas Psichologijos apžvalga, 14 (1). 57–69. ISSN 2396-8753 [žiūrėta 2022-12-31], Prieiga per internetą <https://centaur.reading.ac.uk/91275/3/Passmore%20%26%20Rowson%20-%20FINAL9Nov18.pdf>
47. Rudžinskienė, R., (2015). *Competence training of career projection of long-range unemployed applying coaching*. Daktaro disertacija.
48. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Syahsudarmi, S. (2022). *Does Coaching Affect Employee Work Professionalism? A Study of the State Apparatus in Indonesia*. Husnayain Business Review, 2(1), 1-8. Prieiga per internetą: DOI: <https://doi.org/10.54099/hbr.v1i1.22>

50. Smaliukaitė, D., Stankevičienė, A., (2017), *Nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai*. Vilniaus universiteto leidykla. 2018, p. 60-78. [žiūrėta 2022-12-26] Prieiga per internetą <https://epublications.vu.lt/object/elaba:29798777/>
51. Stanišauskienė, V. (2022). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20. Prieiga per internetą: doi:10.15181/tbb.v71i2.1097
52. Stanišauskiene, V. 2015. Karjeros sprendimus lemiančiu veiksmu dinamika kartų kaitos kontekste, *Tiltai*, 2: 1–20. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1097>
53. Stankeviciene, A.; Gerikiene, V.; Jurgaityte, N. (2016). *Y ir Z kartu darbuotoju atlygio lūkesčiai informacines visuomenes kontekste*, Informacijos mokslai 74: 7–24.
54. Usovaitė, A., (2020). *Inžinerinė ir kompiuterinė grafika*, Konferencijos straipsnių rinkinys. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/2669-0527.2020>
55. Wegener, R., Deplazes, S., Hanseler, M., Kunzli, H., Neumann, S., Ryter, A., Widulle (Hg.), W., (2018). *Wirkung im Coaching*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13109/9783666402975>
56. Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hg.) (2016). *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching*. Wiesbaden: Springer VS. ISBN:978-3-658-12140-2
57. Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance. A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. – London: Nicholas Brealy publishing.
58. Žodymas.lt , prieiga per internetą <https://www.zodymas.lt/terminu-zodynas/k/karta> , [žiūrėta: 2023-04-13]
59. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S., (2017), *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga
60. Žiurkutė, N., Karanauskienė, J., Budrienė, M., (2011), *Verslumo ugdymas: CREATOR EU metodika. Studijos besikeičiančioje*, 94.

Priedai

1 priedas. Interviu klausimynas

Įvadiniai klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
<p>Papasakokite, prašau, apie Jūsų karjeros kelią ir vykdomų koučingo sesijų sudėtį.</p>	<p>Kaip susidomėjote koučingu? Kaip įgijo koučingo kvalifikaciją? Papasakokite kiek laiko dirbate koučingo specialistu? Papasakokite kiek laiko dirbate koučingo specialistu organizacinio koučingo srityje? Kas paskatino pasirinkti dirbti organizacinio koučingo srityje? Kokias konsultavimo metodikas dar naudojate be koučingo? Dirbant koučingo specialistu daugiausiai patirties turite kaip išorinis ar vidinis specialistas?</p>
Skirtingų kartų keliamus iššūkis, taikant koučingą, atskleidžiantys klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
<p>Su kokių kartų koučინamaisiais tenka susidurti Jūsų veikloje? (klausimo metu bus pateikiama lentelė su kartų skirstymu Lietuvos regione)</p>	<p>Papasakokite kiek Jums teko domėtis kartų skirstymu Lietuvos regione? Ar žinote kokie asmenys priskiriami kuriai kartai? Papasakokite kokie Jūsų bendriniai pastebėjimai apie skirtingų kartų atstovus? Papasakokite kokius skirtumus ir panašumus pastebite tarp skirtingų kartų atstovų koučingo metu? Kas juos paskatina? Kokia Jūsų nuomonė apie kartų atstovus su kuriais šiuo metu nedirbate? Kokios priežastys įtakoja tokį Jūsų klientų pasiskirstymą? Su kokias pareigas užimančias koučინamaisiais dažniausiai bendraujate koučingo sesijų metu?</p>
<p>Su kokiais iššūkiams susiduriate, taikydami koučingą skirtingų kartų darbuotojams?</p>	<p>Papasakokite kokios problemos taikant koučingą kyla su skirtingų kartų koučინamaisiais? Kaip jas sprendžiate? Kokius skirtumus pastebėjote reflektavimo metu bendraujant su skirtingų kartų atstovais? Kaip skiriasi koučingo sesijų efektyvumas, technikų taikymas ir pan. lyginant savarankiškai atėjusio ir darbdavio nukreipto koučინamojo įsitraukimą koučingo sesijos metu? Kaip šis įsitraukimas skiriasi kalbant apie skirtingas kartas? Kokias dar tendencijas pastebėjote bendraujant su skirtingų kartų koučინamaisiais? Kas padeda išspręsti problemines situacijas? Ko trūksta efektyviau jas spręsti?</p>
Koučingo metodų taikymą atskleidžiantys klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
<p>Papasakokite, kaip Jūs taikote koučingą?</p>	<p>Papasakokite kokias koučingo technikas taikote? Kas paskatino Jūsų tokį pasirinkimą? Papasakokite kokius koučingo metodus taikote? Kas paskatino Jūsų tokį pasirinkimą? Kaip įtakojo Jūsų naudojamų technikų / metodų pasirinkimą vykdomą koučingo kryptis?</p>
<p>Papasakokite kokias koučingo technikas naudojate skirtingų kartų darbuotojams?</p>	<p>Prašau pasidalinti savo patirtimi, kaip parenkate tinkamą koučingo techniką / metodą koučingo metu? Kaip skiriasi taikomų koučingo technikos / metodo taikymas bendraujant su skirtingų kartų atstovais? Papasakokite situaciją, kai Jums teko skirtingai dirbti su skirtingų kartų darbuotojais. Prašau papasakoti kokius skirtumus pastebite koučingo metu bendraujant su skirtingų kartų koučინamaisiais?</p>
<p>Su kokiais tikslais / problemomis ataina koučინamieji?</p>	<p>Kaip skiriasi skirtingų kartų koučინamųjų tikslai? Kokias pastebite tendencijas bendraujant su skirtingų kartų atstovais siekiant jų tikslo? (poreikis keisti nuostatas, įsitikinimus ir pan.))?</p>

Koučingo taikymą (rezultatus) atskleidžiantys klausimai	
Pagrindiniai klausimai	Tikslinamieji klausimai
Kokiems koučingamųjų rezultatams koučingo taikymas daro įtaką?	<p>Kokia įtaką gautiems koučingo rezultatams daro skirtingų kartų vertybės bei aplinkos supratimas?</p> <p>Papasakokite kokias, Jūsų nuomone, daro įtaką skirtingų koučingo technikų / metodų naudojamas koučingo rezultatams?</p> <p>Kaip dažnai galutinis koučingo tikslas būna nesusėjęs su tikslo siekimu (pvz. koučingas vykdomas siekiant apmąstyti tam tikrus dalykus ar pan.)?</p> <p>Koks pastebimas skirtumas siekiant rezultato tarp skirtingų kartų?</p>
Kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų rezultatai koučingo taikymo metu?	<p>Jūsų nuomone, kaip skiriasi koučingamųjų koučingo rezultatai taikant skirtingas koučingo technikas? Prašau papasakoti kokias situacijos pasitaikė Jūsų praktikos metu.</p> <p>Papasakokite kurių kartų ir kodėl, Jūsų nuomone, koučingamieji greičiausiai pasinaudoja koučingo teikiamomis galimybėmis siekiant norimo tikslo?</p>
Kokios koučingo pritaikymo galimybės įmonėse, kuriose dirba skirtingų kartų atstovai?	<p>Kokios koučingo technikos suteikia daugiausiai / mažiausiai galimybių pasiekti norimų rezultatų vidinio koučingo metu?</p> <p>Papasakokite su kokiais kitomis metodikomis taikote koučingą?</p> <p>Kaip šį Jūsų pasirinkimą įtakoja koučingamojo amžius?</p> <p>Kokia naudą koučingo taikymas skirtingų kartų atstovams suteikia žmogiškųjų išteklių srityje?</p>
Interviu baigiamieji klausimai	
<p>Ko reikėtų, kad koučingo sesijos būtų efektyvesnės ir populiarnesnės?</p> <p>Kaip manote kokius reikėtų atlikti tyrimus susijusius su koučingu ir skirtingomis kartomis? Kokie tyrimai suteiktų daugiausiai naudos koučingo praktikoms?</p> <p>Gal turite kitų, nepaminėtų, pastebėjimų apie koučingo vedimą su skirtingų kartų atstovais taikant skirtingas technikas Jūsų darbo praktikoje ir pasiektus rezultatus?</p> <p>Gal galite rekomenduoti kitus koučingo specialistus su kuriais galėčiau pasikalbėti apie dalyvavimą šiame tyrime?</p>	

2 priedas. Informantų tinkamumas vykdomam tyrimui

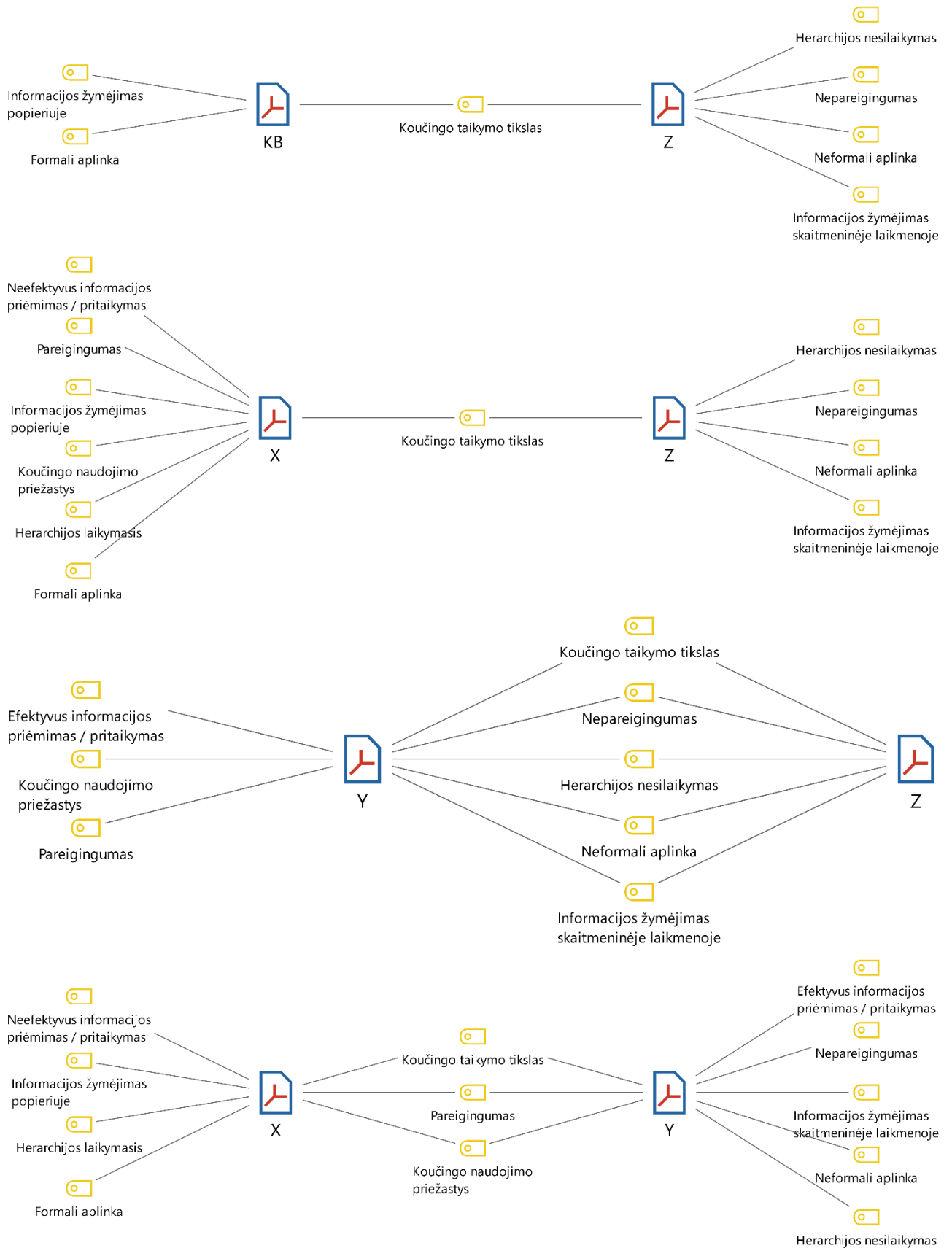
Informantas	Koučingo metodikos taikymo sritis
I1	„Dažniausiai aaa siekia sustiprinti lyderystės, vadovavimo kompetencijas. Aaa tarpasmeninio bendravimo, komunikavimo, santykių kūrimo organizacijoje. Tai va čia tokios pagrindinės užklauso. Taip pat, retkarčiais, karjeros pasirinkimo klausimai, tai yra kažkokia tai darbo keitimo, profesinių... profesinio lauko kažkokio tai keitimo klausimai.“
I2	„Pardavimų ir lyderystės. [...] jei tai laiko planavimas, pardavimai, vadovavimas. Tai ką galime išspręsti kalbėdami tom temom, tai dirbam.“
I3	„Tai yra vadovų koučingas ir būtent asmeninis koučingas. [...] „iš gatvės“ atėję žmonės tai vėlgi skirstosi pagrinde yra arba santykiai, arba savirealizacija, karjera. [...] su vyresniais iš karto vos negalima taikyti vadovų koučingą arba kažkokį karjeros koučingą, o su jaunesniais. Pirmiausiai santykiai, savirealizacija, o tik tada pereiti prie vadovų arba karjeros.“
I4	„...aš dirbu su organizacijų, kur mes padedame įdiegti. Šiek tiek pradedame diegti ir koučingo kultūrą. [...] jeigu organizacijose, tai mes dirbame su komandomis ar vadovus apmokiname organizacijų ir vėl supažindinti su kokybišku klausymu. [...] ...komandinio koučingo specialistai susirenka ir jie lygiai tą patį sako, kad negauna užsakymo komandinio koučingo. Todėl, kad organizacijos dar nežino, kas tai yra. Bet tiesą sakant, mes patys tada pasiūlom... [...] transformacinė lyderystė padeda auginti žmogų, auginti komandą, nes kaip komanda kartu auga, mes išmokstame reaguoti vienas į kitą. Mes išmokstame girdėti...“
I5	„Karjeros ir lyderystės tokio. Apie apie darbą, labiau savirealizacijos, kelio atradimo koučingo kryptį. [...]Šio, kaip sakyt partizaninį koučingą vystau. Dažnai jį vystau su su kolektyvo nariais, nes tiesioginio kartais nepavyksta ir kai esi komandos dalis, ir nesi ten vadovaujančių pozicijos vienas iš mūsų.“
I6	„...organizacijų konsultavimo srityje... [...] su įvairiais įvairioms auditorijoms, verslo grupėmis ar net verslo organizacijoms. [...] ... aš dirbu su vadovais. „
I7	„Pradėjom tą koučingo idėja įneš į organizaciją ir su fokuso, kad padėtų naujiems vadovo „Umbordinis“ esamiems vadovams ir daryt kažkokį progresą. [...] Dabar va šiam momentui lyderystės kultūros ambasadoriai... [...] . Tai va tai šiam šiai dienai va, tiesa, tai formaliai mes nesam, nes net nevadina savęs, kai koučai tiesiogiai ar ne. Esam tie žmonės, kurie realiai palaiko ir judina šitą kultūrą ir padeda žmonėm, nežinau būt joje įgytą kompetencijų ir panašiai.“
I8	„...Aš aš taip jau istoriškai susiklostė, kad aš dirbu su vadovais, kurie susiduria su naujomis pradžiom Tai naujos pradžios gali būti skirtingų skirtingų lygmenų. Vienas iš tų lygmenų, kai yra kai vadovas ar asmuo gauna naujas pareigas, kurios yra susijusios su vadovavimu. Arba, neretai pasitaiko, kai jis ruošiamas naujoms pareigoms. [...]“ Tai čia yra viena antra sritis būna susijusi su kažkokiais naujais tikslais, kurie keliami vadovui. Ar tai nauja strategija, ar naujos veiklos kryptys, pasikeitusi aplinka ir reikia persiorientuoti visai organizacijai ir taip toliau. Tai čia antras dalykas. Trečias sritis yra susijusi su komandom. Jei vadovas patiria, pavyzdžiui komandos pokyčius. Komanda pasikeitė, komanda padidėjo, paplatėjo ir taip toliau ir taip panašiai.“
I9	„Jaunimui labiau karjeros/ santykių. Vyresniems savivertės/ gyvenimo prasmės. Bendra visoms kartoms – pasitikėjimo savimi ir meilės sau trūkumas. Versle dirbu su vadovais.“
I10	„Paprastai, kadangi mano sritis visgi daugiau yra gyvenimų pokyčių koučingas, kuris apima na labai labai plačiai. Pradedant žmogaus profesiniam profesinio augimu. Baigiant nežinau laisvalaikiu pavadinasiu.“
I11	„: Lyderystės koučingas dabar. taip. lyderystės koučinge apsiima keletą sričių. Tai yra pradedant nuo karjeros, nes vis tiek mes tema privertė ir apie karjerą, tiktai jinai yra jau truputėlį kitame lygmenyje. Tie pokalbiai ir atitinkamai asmeninio efektyvumo temomis.“
I12	„Vienas dalykas dirbu su lyderystės programa, dirbu lyderystės, koučingo transformacinės konkrečiai lyderystės įrankiais ir metodais organizacijoms, organizacijų vadovams ir jų komandoms. [...] Taip pat esu kaip karjeros koučingo specialistė. Kai dirbau su irgi keliais įrankiais. Tik vienas dalykas moksleiviams, kurie ieško....10 - 11 klasių moksleiviams, kurie ieško savo profesinio kelio, karjeros kelio, sakykim, tų stiprybių, kame yra stiprūs ir kur jie gali, sakykim, rinktis specialybes ir kitas dalykas yra na žmonėms, kurie yra tradicinės karjeros. Kely kai keičia vienas profesiją į kitą arba keičia kelią. Ir dar vienas aspektas yra tas vadinamas life. Čia tiesiog aš specialiai nieko

	<i>nedarau, bet tiesiog kartais atsitiktiniu būdu kreipiasi klientai tam tikrų klausimų sprendimui ir tais klausimais kartu dirbome.“</i>
--	---

3 priedas. Išplėstinė kategorijų ir subkategorijų sistema

Code System	Set 1	SUM
▼ Koučingo taikymą charakterizuojantys veiksniai		0
▼ Koučingo metodikos / technikos / metodai		0
Naudojamos koučingo technikos		36
Derinamos koučingo ir kitos metodikos		31
▼ Specifinis pasiruošimas sesijai		0
Kontaktas prieš susitikimą el. paštu ar skambučiu		3
Koučiamųjų kartos/amžiaus įvertinimas		15
▼ Koučingo eiga		0
Neefektyvus informacijos priėmimas / pritaikymas		5
Efektyvus informacijos priėmimas / pritaikymas		5
Koučingo taikymo tikslas		28
Koučingo naudojimo priežastys		3
Herarchijos nesilaikymas		5
Herarchijos laikymasis		2
Informacijos žymėjimas skaitmeninėje laikmenoje		3
Informacijos žymėjimas popieriuje		6
Nepareigingumas		8
Pareigingumas		6
Neformali aplinka		4
Formali aplinka		2
▼ Darbuotojo koučingo suvokimas / priėmimas		0
Nežino savo vertybių		3
Žino savo vertybes		8
Nepasitikėjimas koučingu		3
Pasitikėjimas koučingu		9
Reakcija į nesėkmes		4
Pasiruoše dirbti dėl norimo tikslo		6
Ieško lengvo sprendimo		9
Didelės reflektavimo galimybės		5
Mažos reflektavimo galimybės		9
Nepaiso konfidencialumo		2
Konfidencialumo užtikrinimas		5
Pasipriešinimas		11
> Atrargumas, įsitikinimai, baimės		22
> Laisvumas, drąsumas, impulsyvumas		23
SUM	281	281

4 priedas. Koučingo eigą charakterizuojančių veiksnių palyginimas pagal kartas: vieno atvejo modeliai



5 priedas. Informantų pastebėjimai apie Kūdikių bumo kartos koučingamuosius

Informantas	Informantų pastebėjimai
I2	„...daug dirba, bet jiems reikia iš kitos pusės to laiko planavimo, kad jie surastų to laiko pailsėti ir neperdėkit.“
I3	„...jie kažkaip yra labai linkę užsiciklinti ant to, kad jeigu čia gerai lieka reiškia, aš turiu kentėti viską[...]atvesta iki to pokyčio. tiesiog jiems reikia labai daug laiko[...]turi tą tokį įsitikinimą, kad vyresnis žmogus nėra niekam reikalingas[...]visur iš to trūkumo eina ir pastovi ta baimė yra, kad neužteks, kad nepasiseks.“
I5	„...senosios kartos vadovai, kurie pakankamai direktyvūs yra.“ „...trūksta pasitikėjimo, kad žmonės tikėjimo, kad dar kažką galiu pakeisti gyvenime tokio labiau lūkestis į aplinką, kad kažkas kitas nu va čia su apsitvarkys. Kažkiek nežinau, valdžia, vadovybė ar kažkas turi padaryt pokyčius, kad kad pasikeistų ir pas juos dalykai. Jie tokie labai. Save kažkiek nuvertina jau lyginasi ir ir nepasitiki, bet kad dar kažką gali gyvenime. Pakeisti nuveikti ir panašia.“
I11	„...tingi keistis? Nedaug laiko liko iki pensijos ai čia vėl kažkokie nauji dalykai[...]įsivaizduoja, kad kažkas su manim blogai yra ir dabar mane bando...[...].nė vienas dalyvis nerezervavo susitikimą internetu[...]jaš esu truputėlį atidžiau planuoja. Perklausu.[...]Tai kažkas svarbaus pasakė, jeigu tu nieko ne užsirašei. Tai gal tu nieko įdomaus nepasakė[...]turi būti kontroliuojama, aplinka turi būti ne stiklinės sienos nieks, neturi girdėti. Privatumas yra labai svarbu[...]jaš jau senas ir nieko negaliu ir tiek vyrai, tiek moterys[...]Kūdikių bumo karta iš viso jį koučingą žiūri daug maž „Tai ką mes šnekėsime?“.“
I12	„...labai ieško... Ir laukia direktyvos nurodymų pasakymo, ką daryti ir paaiškinimo[...] sovietizacijos sovietmečio laikotarpis, tai labai stipriai čia atsispindi ir girdžiu, kad nu ne, aš nieko pats negaliu padaryti. Aš turiu sėdėti ir laukti. Nuo manęs niekas nepriklauso[...]vyresnė karta, galbūt sakyčiau labiau tų „atmazų“ ieško labiau ieško tokių...“

6 priedas. Informantų pastebėjimai apie X kartos koučingus

Informantas	Informantų pastebėjimai
I1	„...supranta, kad reikalinga tam tikra transformacija, norint pasiekti pokytį[...] jie natūraliai jau yra susidūrę su kažkokioms problemom ir jie sugeba geriau jas įvardinti ir apibrėžti, ir nusakyti pokytį, kurio jie ieško...“
I2	„Pasiimkit popieriaus lapą, tušinuką ir rašykit[...]labiau orientuoti į rezultatą ir darbą[...]Ta karta, kuri užaugus jau ir turi patirties kažkiek. Arba turiu labai daug patirties ir nori dar pasitobulinti.“
I3	„...yra linkę 10 - 15 metų dirbti vienas darbo vietoje[...] daugelis tikrai augo deficitą visko ir jie bando tai užsitikrinti. Dabar jie nėra linkę rizikuoti, jie turi turėti labai aiškų rezervą visko[...]jiems kartais netgi reikia tiesiog laiko pagalyti dar ir pabūti su tom mintim, kad jie išsigrynino koučingo sesijas[...]kai ateina žmonės, užsisukę savam rate[...]X, kad vat tie žmonės jie dažniausiai labai aiškiai jau žino savo vertybes.“
I4	„...X karta trupučiuką atsargiau eina į pokyčius[...]pas šituos žmones bus daugiau žinojimo, nes logiška, kad jie turi daugiau patirties[...]Žiūrėk, kad tu kažko nežinai net su visu savo gyvenimo patirtim, su visu žinojimu...“
I5	„...ateina su tokiu lūkesčiu, kad duosiu kažkokią piliulę čia vat kaip išspręsti jam tą problemą[...]Irgi labai daug tokių įsitikinimų, ribojančių, kad vat kalbant apie tą sritį, kurioje veikiu apie apie savirealizaciją, apie darbą ir dažniausiai klausimai ten apie tai. Tai irgi tokio daug daug baimės...“
I6	„...tiesiog vertina kai kuriuos momentus arba prisimena žinai, ten visas ir krizės[...]Tai natūralu, kad tos tos traumas jau juos jie daugiau turi. Tai reiškia toks vertybinis šleifas[...]Labai daug lyginimo su buvusiom patirtim.“
I7	„...jie labiau kaip čia atsparūs tam stresui[...]Jie labiau gal tikisi tokio, nežinau, direktyvesnio tiesiog pasakymo...“
I8	„...pasiruošę žymiai daugiau asmeninės erdvės skirti darbui...[...]jei mane rekomenduoja nueiti į koučingą, ar tai reiškia, kad aš tai kažkur tai netinkamai vykdamas funkcijas ir čia dabar mane reikia taisyti.“
I9	„X karta dažniausiai daugiau apie save kaip žmogų žino.“
I10	„X jie šiaip yra sėslesni...[...] nurašo save dėl dėl amžiaus[...]mato kaip kolektyvą, kaip mes ir tada reikalingas realizacijai identiteto paieškos...[...] esu tas žmogus, kuris turiu padaryti viską ir turiu padaryti viską tobulai gerai ir tada prasideda[...]yra labai daug įsitikinimo[...]yra įpratęs iš mokyklos iš šeimos gauti paskatinimą tiktai tada. Kada na jau viskas yra tarsi atlikta tobulai.“
I11	„...pradžioje yra pasipriešinimas, nes įsivaizduoja, kad kažkas su manim blogai yra ir dabar mane bando pataisyti[...]X jau kartais sako, o gal mes pašnekam telefonu ir susiderinam [...]truputėlį atidžiau planuoja. Perklausi[...]južtikrinu, kad visi užrašai bus sunaikinti iš karto po kontrakto ir visa kita[...]X ir kūdikiu, kai tai jau jie yra skeptiški jie jau save suradę[...]Privatumas yra labai svarbu tai kartai jau vien nuo to prasideda skirtumai[...]prasideda tokia va. Nu patemptų lūpyčių karta važiuok, jei jaučiasi pakankamai daug gyvenime matę, tai yra pokyčio karta[...]Jie išbandė kažkokių, tai kreivuoju būdu arba bent jau turi įsivaizdavimą kreivą apie tai, kas yra koučingas...“
I12	„...X kartai gal labiau būdingi yra tam tikri tokie egzistenciniai klausimai[...]X karto jau jie yra, pradėjo domėtis psichologiniais dalykais ir kai kurie iš jų ateina jau tokie šiek tiek ir pasikaustę tokia gal labiau sąmoningesni[...]turi daugiau nerimo ir daugiau baimių, sakyčiau.“

7 priedas. Informantų pastebėjimai apie Y kartos koučingamuosius

Informantas	Informantų pastebėjimai
I1	„Jie ieško galbūt labiau, kad noriu jaustis geriau[...]Kai tuo tarpu jaunesni žmonės jie labiau galbūt ieško kažkokių metodikų, kažkokių įrankių, kurie padėtų šiek tiek greičiau galbūt tą padaryti.“
I2	„...įpročiai nėra taip įaugę ir juos lengviau keisti[...]...jaunesniems lengviau mokytis[...]daugiau į orientuoti į kuo daugiau laisvo laiko turėti laisvalaikio ir savo hobiams[...]Ta karta, kuri užaugus jau ir turi patirties kažkiek. Arba turiu labai daug patirties ir nori dar pasitobulinti...“
I3	„...jeigu jiems yra negerai, tai tie finansai jie nebe atperka[...]jis eina tiesiog kiaurai sienas ir na tiesiog impulsyviai jau viską greičiau daro.[...]Na, jie yra impulsyvesni, jie yra drąsesni, galbūt ją kartais yra gal labiau linkę rizikuoti ir jie per daug negalvoja. Jie tiesiog jaučia, kad jiems taip reikia. Ir jie eina ir daro negalvodami apie pasekmes[...]Pirmiausiai santykiai, savirealizacija, o tik tada pereiti prie vadovų arba karjeros[...]Dažnai tos vertybės būna primestos ar ne?“
I4	„...yra atviresni, ką iš tikrųjų pastebime? Aš noriu patirti, aš noriu atrasti, aš turiu daugiau drąsos, galbūt[...]dirbau tą, ką reikia, nes įstojau ten, kur kažkas pasakė ir sugalvojau, ne aš taip nebenoriu gyvent ane kažkas čia ne taip.“
I5	„...pakankamai sėkmingas esi, bet vat ateina tas tokia riba ir tada klausimas, o tai čia ar čia viskas, ar čia yra prasmės ir ir kaip ir nebe nebe faina nebe nesidžiaugiu, ko norėčiau toliau, nebežinau.“
I6	„...tiesiog norma būti čia ir dabar daug galimybių ir greičiausiai, kad tas augimas jų užaugimas visai kitokia, terpėj tą davė. Kitokio kitokio mąstymo[...]savo įgūdžių tam tikras, tad tobulinimas, lavinimas, augimas, prasmė labai dažnai irgi yra.“
I7	„...tokie labiau individualistai.[...]Iki 5 gal kokį minučių plus minutės „smol took“[...]tas toks prisirišimas mažesnis[...]Nori labiau jaust, kad jų darbas daro kažkokį didelį pokytį ir jie labai greitą rezultatą nori pamatyt...“
I8	„...kelia sau aukštus tikslus ir ten ir ten. Ir pusiausvyrą surasti nepavyksta. Suprantat? Ir dėl to perdega....[...]...greičiau suvokia balanso[...]mažiau reikia aiškinti kas tai koučingas yra...“
I9	„...jaunimas šiek tiek lankstesnis ir atviresnis pokyčiams. Žengti pirmą žingsnį padeda ne technikos, o ryšys (santykis) tarp koučingo specialisto ir kliento.“
I10	„...yra drąsesni jei žiūrint per aplinką[...]labiau lygina save su kitais būtent per tą socialinių tinklų prizmę[...]nemenka dalis tos kartos atstovu yra tie žmonės, kurie Ieško savęs tarsi būtų kažkur save pametę[...]aš esu tas žmogus, kuris turiu padaryti viską ir turiu padaryti viską tobulai gerai ir tada prasideda....“
I11	„...su Y ta viršūnėle ten be koučingo tau šakės[...]pasižymi, jeigu jiems kažkas tai įdomu, bet tai dažniausia telefonas[...]jie dar savęs ieško ieško[...]dažniausiai susitinkam viešosiose vietose ne ofise.“
I12	„...žiūri ne, kiek jie galės išpildyti organizacijos tikslų, o kiek organizacija galės atliepti jų asmeniniu tikslu? [...]...jie yra be galo nekantrūs, nes sunku išlaukti[...] natūraliai vyresnio amžiaus ne tik tėvai, bet ir kiti vyresnio amžiaus darbuotojai, su kuriais irgi tų konfliktų susiduria nes[...]Jie yra tokie tikslo, siekime yra ryžtingesni, jie mažiau mato tų tokių, jie yra drąsesni. Sakyčiau tame[...]su jaunu tie pokalbiai yra tokie laisvesni. Gal tokie daugiau kūrybiškumo reikalaujantis...“

8 priedas. Informantų pastebėjimai apie Z kartos koučingamuosius

Informantas	Informantų pastebėjimai
I2	„...jaunesni, jie daugiau į orientuoti į kuo daugiau laisvo laiko turėti laisvalaikiu ir savo hobiams[...]pročiai nėra taip jaugia ir juos lengviau keisti[...]tiesiog greičiau gali suprasti, įsisavinti ir taikyti...“
I4	„...dirbti prasmingą darbą. Mes norime jausti, kad poveikis[...]jaunimas yra atviresnis idėjoms, Jie labiau nusiteikę...“
I5	„...jie yra drąsesni keisti. [...]...aš nieko neprivalau, jeigu man manęs netenkina kažkokios sąlygos, aš einu ir keičiu[...]Nėra tikslas uždirbti tikrai pinigus ar tapti žymiam. Bet jie nori vat prasmingai veikti[...]jie ateina tokie kuklūs ir tada, kas čia va bus, nes čia kažkoks pas specialistą[...]Ir dažnai vat reikia pajuokavimo, kažkokių ten anglicizmų. Jūs slengvo kažkiek įnešti pokalbį, kada jie pasijaustų, kad nuolat lygiaverčiam?“
I7	„...jie yra labiau atviri, labiau nori patys daryti, nori kažkokį rezultatą pasiekti. Nori labiau. Jaust, kad jų darbas daro kažkokį didelį pokytį ir jie labai greitą rezultatą nori pamatyt ir[...]prisirišimas mažesnis...“
I11	„...labai smalsiai ateina. Jiems tai yra nauja. Jie nori pamatyti kažką vienas ausim girdėję. Dažniausiai kai kurie netgi jau išbandė. Nes kai kuriose pažangiose mokyklose ir privačiose ypatingai jau yra koučingo specialistai ir jie ateina į koučingą nu atmerktom akim – duok[...]Ar galėtumėt man įrodyti, kad jūs esate kvalifikuotas mano mokyti? Tai yra normalus klausimas[...]Jie vadina Tu. Jie nerodo pagarbos ženklų[...]mes dažniausiai susitinkam viešosiose vietose ne ofise[...]pasižymi, jeigu jiems kažkas tai įdomu, bet tai dažniausia telefonas[...] dažniausiai renkasi nuotolines konsultacijas vien dėl to, kad kam gaišti laiko arba varom pasivaikščioti ir tada[...]Z jie ateina iš mylėti, išrūšiuoti iš visokie kitokie ten direktyvūs vadovavimas iš viso neprašina.“
I12	„...jaunesni labiau nori tiesiog atsistoti ant kojų, labiau pasitikėti savimi, įgyti profesiją[...]iš karto sako, kad aha. Jeigu mane patiksim, tai aš ir pakeisiu nebėra tokio. Iš buvimo kažkokiam sunkumuose[...]pokalbiai yra tokie laisvesni. Gal tokie daugiau kūrybiškumo reikalaujantis[...]labai didelę įtaką jiems ir tėvai daro ir draugai, aplinka[...]yra be galo drąsūs, jie nori, eina, siekia daro ir jiems jūra iki kelių yra kartais ta tokia drąsa netgi yra[...]Sako sutariam susitikti ir staiga rašo ai, sorry, negaliu atsirado kažkokių kitų kliūčių[...]žiūri ne, kiek jie galės išpildyti organizacijos tikslų, o kiek organizacija galės atliepti jų asmeniniu tikslu?[...]atrodo, kartais jūra iki kelių, o noriu labai daug visko iš karto čia ir dabar. Toks nekantrumas yra ...“

9 priedas. Koučingo iššūkiai pagal kartų skirstymą

Kūdikio bumų ir X kartos	Y ir Z kartos
I12 „X karta turi va tokius keletą įsitikinimų ir kartais turi tokių. Irgi momento aišku, tie klientai, kurie jau ateina ieškoti sprendimų, jie mažiau nukreipia ta sprendimų galią.“	I12 „...kam daryti sunkiai, jeigu galima daryti paprasčiau...“
I12 „X kartai gal labiau būdingi yra tam tikri tokie egzistenciniai klausimai, kurie kuriems koučingo jaučia, ne visai pakanka, arba jo reikia labai gilaus.“	I12 „lengviau keičia keičiantis susitikimų datas labiau anksčiau reaguojantis įvairius tokius nutikimus.“
I11 „kuo vyresnė karta, tuo didesnis yra nuostatų bagažas ir šioks toks pasipriešinimas tam koučingui“	I10 „...socialiniai tinklai vėlgi padaro savo meškos paslaugą...“
I11 „Man nepavyks dėl vienokių ar kitokių priežasčių kažkas, tarkim, galbūt šiek tiek vat vyresnio amžiaus žmonės...“	I5 „...jaunimu koučingo sesijoje retai kada pavyksta, tada tu tokia tikroji. Nes nu tiesiog jie turi dar per mažai patirties...“
I10 „...identitetas jis na toks pasidaro nu va toks nebeina jo atskirti...“	
I10 „Nu tai tada lenda vėl visi, kodėl išlenda baimės išlenda, išlenda tie patys įsitikinę neryžtingumą čiupt už vadžių vėl nuo pradžių, tada vėl vėl dirbu su tais pačiais įsitikinimais ir ir žiūri, ar tikrai tas įsitikinimas yra nuolat toks koks?“	