

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VALDAS AVELIS

KOUČINGO TAIKYMO GALIMYBĖS: LIETUVOS  
KARIUOMENĖS X PADALINIO ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. Aistė Dromantaitė

VILNIUS

2023

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>3</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. KOUČINGO TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Koučingo ištakos ir samprata.....</b>	<b>8</b>
<b>2. KOUČINGAS ORGANIZACIJOSE .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Vadovų koučingas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Koučingo modelių pritaikomumas organizacijose .....</b>	<b>24</b>
<b>3.KOUČINGO TAIKYMAS KARIUOMENĖJE .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Kariuomenės lyderystės aspektai.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Koučingo taikymo kariuomenėje apžvalga .....</b>	<b>34</b>
<b>4.KOUČINGO TAIKYMO GALIMYBĖS ANALIZĖ LIETUVOS KARIUOMENĖS X PADALINYJE</b>	<b>36</b>
<b>4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo analizė.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. Tyrimo ribotumas ir tolimesnės tyrimo kryptys .....</b>	<b>65</b>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>68</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....</b>	<b>73</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....</b>	<b>74</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>75</b>

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Koučingo pokyčiai.....	9
2 pav. Koučingo raidą įtakojusios disciplinos.....	11
3 pav. Kokybiško koučingo sąlygos.....	14
4 pav. Tyrimo etapai.....	39
5 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas.....	41
6 pav. Vyrų ir moterų santykis.....	42
7 pav. Respondentų išsilavinimas.....	42
8 pav. Respondentų išarnautas laikas kariuomenėje.....	43
9 pav. Noras vykdyti asmeninius pokalbius.....	44
10 pav. Priežastys, kodėl reikia tokių pokalbių.....	45
11 pav. Kompetencijų panaudojimas civiliniame sektoriuje.....	46
12 pav. Pagalba kuriant asmeninę strategiją.....	47
13 pav. Karjeros srities pasirinkimas.....	48
14 pav. Laikotarpis iki pensijos.....	49

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Koučingo apibrėžimai įvairių autorių literatūroje.....	12
2 lentelė. Koučingo nauda teikiama individams ir organizacijoms.....	16
3 lentelė. Lietuvos kariuomenės X padalinio vadovų atrankos charakteristika.....	38
4 lentelė. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria kariai.....	52
5 lentelė. Konsultacijų poreikis prieš išeinant į pensiją arba į civilinį sektorių.....	54
6 lentelė. Karių kompetencijos įgyjamos tarnaujant kariuomenėje.....	56
7 lentelė. Stirpiųjų kompetencijų supratimas.....	58
8 lentelė. Strategijos sudarymas pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje.....	60
9 lentelė. Problemos su kuriomis susidurtų konsultantas.....	62
10 lentelė. Įtaka renkantis civilinės karjeros kryptį.....	63

## IVADAS

Kariuomenė yra struktūra, kurioje tarnaujantys kariai pensijinį amžių pasiekia ištarnavę 25 metus. Toks tarnavimo laikas kariuomenėje iššaukia tokį reiškinį, kaip ankstyva pensija, kuri dažniausiai pasiekia karius 43 – 50 metų amžiaus. Visgi šiuo metu ištarnavus 25 metus Lietuvos kariuomenėje ir gaunant užtarnautą kario pensiją, daugeliu atveju karių netenkina ir juos verčia ieškotis darbo, kuris galbūt ne visada yra susijęs su įgytomis kompetencijomis kariuomenėje. Krašto apsaugos ministerijos atliktas tyrimas rodo, kad kariai vis dažniau neištarnauja 25 metų ribos ir ieškosi darbo civilinėje aplinkoje. Tai įtakoja tokie faktoriai kaip: nepasitenkinimas tarnyba, mažas atlyginimas, neapibrėžta karjera ir darbo sąlygos. Dažnu atveju kariai norintys išeiti į civilinį sektorių stokoja žinių apie jį, jo dinamiškumą ir susiduria su problemomis ieškantis darbo. Sprendžiant tokias problemas ir norint įnešti daugiau aiškumo, apibrėžtumo ir pasitikėjimo savimi gali padėti karjeros koučingas<sup>1</sup>.

Pasaulinė darbo jėga greitai kinta, o karjeros kryptys gali kisti dar greičiau, prisitaikant prie dinamiškos darbo aplinkos. Daugelis įmonių sprendžia, kaip išlaikyti savo darbuotojus, kurie taip pat gebėtų prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Nuo kintančios darbo aplinkos priklauso ir reikiamų darbuotojų poreikis. Nepastovioje ekonominėje aplinkoje tiek įmonės, tiek darbuotojai ieško būdų kaip prisitaikyti. Šiems pokyčiams palengvinti yra skirtas karjeros koučingas, kuris vis dar yra gana nauja perspektyva ir nedaugelis ja naudojami, nors tai gali būti labai efektyvu sprendžiant karjeros krypties poreikius. Karjeros koučingas padeda orientuotis painioje ir dinamiškoje darbo rinkoje<sup>2</sup>.

Galima išskirti pagrindines 3 priežastis kada naudojamas karjeros koučingas:

1. Galvojama apie darbo pakeitimą;
2. Užstringama kažkuriame karjeros laiptelyje;
3. Reikalinga papildoma motyvacija ir pasitikėjimas savimi siekiant karjeros<sup>3</sup>.

Visos išvardintos priežastys yra svarbios kiekvieno žmogaus karjeroje, o tam, kad ji būtų sėkminga kartais reikalinga pagalba iš šalies, kuri nukreips mus tinkama linkme, atvers ir parodys perspektyvas kurių patys mes nematome arba nemokame išryškinti.

**Temos aktualumas.** Kariuomenėje tarnaujantys kariai yra viena iš socialinių grupių viešajame sektoriuje, kurie atlikdami profesionalią kario tarnybą aukoja savo laiką su šeima ir artimaisiais, budėjimų, pratybų, misijų metu jų darbo laikas dažnai yra neapibrėžtas, mažos socialinės garantijos ir tarnybos laikas ribotas ties 25 metų riba, kas dažnu atveju jiems kelia nerimą apie tolimesnę ateitį ir karjerą palikus Lietuvos kariuomenę. Kariuomenėje nesant atitinkamų įrankių padedančių užtikrinti

---

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, Požiūris į profesinę kariuomenę: karių reintegracijos į civilinį gyvenimą problemos, <https://kam.lt/socialine-sauga/tyrimai/> [žiūrėta 2023 – 04 – 18]

<sup>2</sup> Miles M., What is career coaching?, <https://www.betterup.com/blog/what-is-career-coaching> [žiūrėta 2023 - 04 - 18]

<sup>3</sup> Career Coaching: The Secret Weapon to Advance Your Career, <https://getfive.com/blog/career-coaching-guide/> [žiūrėta 2023 – 04 – 18]

tinkamą karių integraciją į civilinį sektorių, mažina šios organizacijos patrauklumą ir tampa vis sunkiau pritraukti jaunų žmonių į šią struktūrą. Kariams žinant, kad sukakus pensijiniam amžiui jam bus suteikiama tinkama pagalba, kuri palengvins integracijos periodą, jie jaustų didesnę pasitikėjimą savimi, mažiau nerimautų apie savo ateitį ir galėtų konsultacijų metu plėtoti, bei tobulinti savo idėjas, ką jie norėtų veikti baigus tarnybą Lietuvos kariuomenėje. Koučingas – vienas iš įrankių, kuris galėtų tinkamai pasitarnauti padedant kariams suprasti stipriąsias jų kompetencijas, jas tobulinti ir kryptingai ruošti integracijai į civilinį gyvenimą.

**Temos iširtumas.** Koučingo tema ir tyrimai Lietuvoje vis dar vystosi, bei tobulėja, todėl mokslinės literatūros šia tematika dar nėra daug. Savo moksliniuose straipsniuose šią temą nagrinėjo B. Jatkauskienė, E. Jatkauskas, A. Jovarauskienė (2008), G. Kliukevičiūtė, Ž. Malinauskas (2012), S. Moliušytė, J. Kvedaravičius (2013). Kokybišką ir išsamų mokslinį tyrimą apie koučingo taikymo praktiką Lietuvos organizacijose atliko A. Dromantaitė (2014). Viena ryškiausių asmenybių Lietuvos koučingo srityje yra T. Misiukonis, kuris parašė dvi knygas, yra vienos knygos bendraautorius, parašęs nemažai straipsnių koučingo tematika, bei bendradarbiaujant su ICF Lietuva atliko tyrimą kaip vadovai taiko koučingą savo darbe.

Užsienio autoriai koučingo tematikoje yra aktyvesni ir mokslinėje literatūroje diskutuoja apie jo sampratą, panaudojimo galimybes: J. Whitmore (2002), M. Downey (2003), J. Staar (2009), V. Brock (2010) ir kt. Taip pat atliktas ir pasaulinio lygio mokslinis tyrimas: Koučingo tyrinėjimo projektas 2005 (Coaching research project 2005).

Pasaulyje koučingo tematika yra gana populiari ir dažnai aprašoma įvairiais aspektais, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta tyrimų ir jais remiantis parašytos mokslinės literatūros, kaip koučingos ir pabrėžiant karjeros koučingas naudojamas viešajame sektoriuje, o specifiškiau kariuomenėje galėtų palengvinti karių integraciją į civilinį sektorių.

**Tyrimo objektas.** Lietuvos kariuomenės X padalinys.

**Darbo tikslas.** Nustatyti ar Lietuvos kariuomenės X padalinyje yra poreikis naudoti koučingo metodus, kurie padėtų kariams lengviau integruotis išeinant į civilinį sektorių.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti koučingo sampratą, rūšis, tikslus ir principus.
2. Išnagrinėti kaip koučingas panaudojamas organizacijose ir kaip vadovai gali panaudoti koučingo metodus.
3. Atskleisti kariuomenės lyderystės aspektus ir problematiką, su kuria susiduria kariai norintys išeiti į civilinį sektorių.
4. Ištirti ir nustatyti, ar Lietuvos kariuomenės X padalinyje yra poreikis taikyti koučingą ir kaip jis gali padėti kariams bei išanalizavus duomenis, pateikti atitinkamas išvadas.

### **Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Mokslinių straipsnių analizė;
3. Anketinė apklausa – kiekybinis tyrimas;
4. Pusiaus struktūrizuotas interviu – kokybinis tyrimas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Įvade pateikiamas temos aktualumas, temos iširtumas, tyrimo objektas, darbo tikslas, darbo uždaviniai, pristatomi tyrimo metodai.

Pirmajame skyriuje aptariamos koučingo ištakos, kaip gimė ir susikūrė koučingas, atskleidžiama koučingo samprata, pagrindiniai apibrėžimai.

Antrame skyriuje aprašomas koučingas organizacijose, kaip teisingai reikia jį naudoti, kokią naudą jis gali atnešti tinkamai darbuotojams paaiškinus, kam jis reikalingas. Pabrėžiama, kad tai gali būti vienas iš pagrindinių vadovo įrankių gerinant santykius su pavaldiniais, keliant komandos ir organizacijos efektyvumą. Taip pat antrajame skyriuje nurodomi pagrindiniai koučingo modeliai ir situacijos, kuriuose jie geriausiai panaudojami ir efektyviausiai atsiskleidžia.

Trečiame skyriuje atskleidžiami kariuomenės lyderystės aspektai, kokiais pagrindiniais principais turi vadovautis kariuomenės lyderis norintis pasiekti geriausių rezultatų su savo komanda; pateikiama koučingo taikymo kariuomenėje apžvalga, kurioje galime pastebėti, jog koučingas gali būti panaudotas tiek karinėje krizėje, tiek atliekant rutinines užduotis ir teikiant pagalbą kariams išeinantiems į pensiją.

Ketvirtame skyriuje iškeliami tyrimo tikslai, aptariamas tyrimo objektas, nustatomi tyrimo uždaviniai. Pagrindžiama tyrimo metodologija – tyrimo metodų pasirinkimas, tiriamųjų atrankos kriterijai, aprašomas pasirengimas tyrimui ir tyrimo atlikimo eiga. Pateikiama tyrimų rezultatų analizė.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir literatūros šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

**Darbo apimtis.** Literatūros šaltinių sąrašą sudaro 50 šaltinių, pateikiama 14 paveikslų ir 10 lentelių. Visa darbo apimtis yra 79 puslapiai.

# 1. KOUČINGO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Koučingo ištakos ir samprata

Šiame skyriuje yra aptartos pagrindinės koučingo ištakos, nuo ko prasidėjo koučingas, kas buvo jo pirmieji pradininkai. Analizuojama, kokios disciplinos ir veiklos sritys buvo pagrindinės, kurios veikė ir įtakojo koučingo raidą, bei jo formavimąsi. Atskleidžiama koučingo samprata bei jo teikiama nauda organizacijoms.

**Koučingo ištakos.** Koučingas vis dar yra besiformuojanti ir besivystanti sritis, dažnai apibūdinama, kaip sudėtinga, labai dinamiška ir kompleksiška tema, kuri apjungia daug įvairių mokslo sričių. Tebėra galvojama, kad koučingas atsirado ir pradėjo formuotis kaip atskiras metodas 1980 – 1990 m. Tačiau jo šaknys ir pradininkai pastebimi dar antikos laikotarpiu<sup>4</sup>. Manoma, kad pirmieji koučingo specialistai buvo Rytų filosofai ir antikinės Graikijos atletai. Remiantis istorija, antikinės Graikijos buvę atletai dalindavosi savo patirti su jaunaisiais sportininkais, duodavo jiems patarimus treniruojantis, padėdavo jiems pasiekti kuo geresnių rezultatų, todėl tai jau galima laikyti koučingo pradmenimis<sup>5</sup>. Taip pat manoma, kad Sokratas (469 – 399 m. per. Kr.) buvo pirmasis koučingo specialistas. Naudodamas savo sukurtą metodą – **majeutika**, Sokratas suformavo požiūrį į filosofiją kaip pagalbinę priemonę, kuri padeda siekti gyvenimo išminties, žmonėms bendraujant ir susiduriant su įvairiomis pateikiamomis skirtingomis nuomonėmis. Šis filosofas pasitelkdamas sukurtą metodą ir užduodamas klausimus, versdavo pašnekovą formuluoti naują, bei teisingą teiginį taip ugdydamas jo mąstymą ir šalinamas klaidas<sup>6</sup>.

Vėliau, 1830 – 1840 m. Oksfordo universitete koučingo specialistu buvo laikomas dėstytojas, kuris padėdavo studentams studijų metu pasiruošti egzaminams. Koučingas šiuo laikotarpiu buvo suprantamas kaip procesas, kurio eigoje studentas vadovaujamas ir padedamas dėstytojo siekia kuo geresnių rezultatų savo mokslo srityje. 1880 m. pirmą kartą buvo panaudotas koučingo terminas ir iki pat XX a. šis terminas pagrįdė buvo siejamas su sportu ir jo laimėjimais<sup>7</sup>.

Vertinant koučingo ištakas, tikėtina vienas svarbiausių šios disciplinos ir industrijos šuolių įvyko tuomet, kai T. Gallaway išleido savo knygą „Vidinis teniso žaidimas“ (angl. The Inner Game of Tennis). Knygos autorius buvo teniso komandos treneris Harvardo universitete. Vedant įprastus mokymus ir

---

<sup>4</sup> Brock V., Sourcebook of Coaching History, 2012, p.1. – ISBN 978-1469986654.

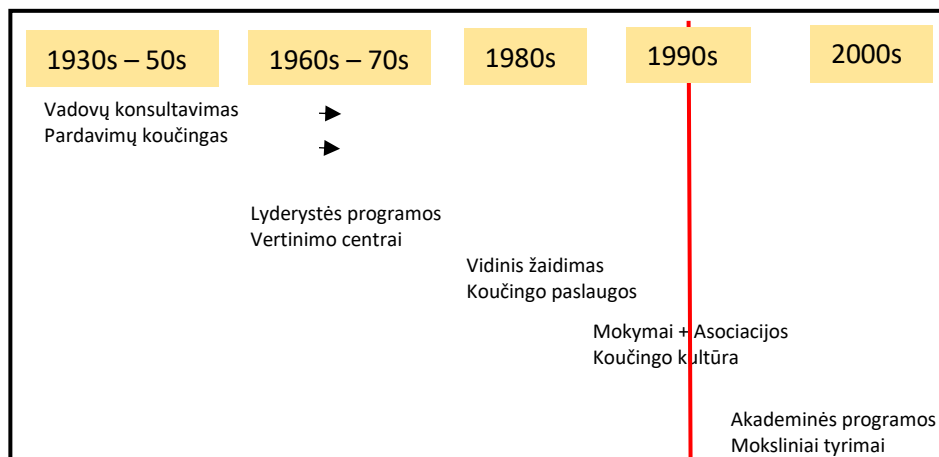
<sup>5</sup> Wildflower L., The Hidden History Of Coaching (Coaching in Practice(Paperback)). - Open University Press. – 2013. – p. 1. – ISBN 978-0300122459

<sup>6</sup> Jatkauskienė B., Jatkauskas E. ir kt. – Šiaulių universiteto leidykla. – 2008, Nr. 11 (2), p. 138. – ISSN 1822-199X.

<sup>7</sup> Dromantaitė A., Ugdomojo konsultavimo (koučingo) metodo mokslo ištakos ir nauda organizacijose. – Mykolo Romerio Universitetas. – 2021, p. 208.



instruktažus jis pastebėjo, kad rezultatai negerėja, tačiau pasakius studentams pastabas ir leidus jiems vieniems apie jas pagalvoti, Timas pastebėjo, kad rezultatai gerėja. T. Gallaway identifikavus tokius pokyčius, jis pradėjo kurti naują mokymo metodą, kuriuo daugiausia dėmesio skyrė studento suvokimui, kas vyksta su kamuoliuku, rakete ir studento kūnu. Jis sukūrė klausimyną, kurio dėka jis leisdavo studentui pačiam rasti teisingus atsakymus į priežastis, kurios trukdydavo jam pasiekti geresnių žaidimo rezultatų<sup>8</sup>.



*1 pav. Koučingo pokyčiai*  
Sudaryta darbo autoriaus remiantis Brock (2010, p. 2)

1 paveiksle pateikta informacija rodo, kaip koučingas plėtojosi ir vystėsi kaip disciplina. Iš pateiktos informacijos matome, kaip skirtingais dešimtmečiais koučingas prisitaikė prie esamos situacijos, kol išaugo iki akademinė programų ir susilaukė mokslininkų dėmesio, kurie pradėjo atlikti įvairius organizacinius tyrimus.

**1930-1950 m.** Šiame koučingo laikotarpyje konsultantai, terapeutai ir organizacijų psichologai atliko konsultantų vaidmenį organizacijų, kompanijų vadovams ir direktoriams, kurie susidurdavo su sunkiai išsprendžiamais klausimais. **1960-1970 m.** Koučingas pradamas naudoti ir verslo pasaulyje. Pokyčių metu labai vertinami lyderiai ir jų vaidmuo suvaldant visus vykstančius procesus. Vadovų ir verslo koučingas atsiranda iš sukurtų lyderystės programų ir jų proceso vertinimo. Lyderystė ir koučingas tampa glaudžiai susijusios disciplinos, kurios reikalingos verslo procesams suvaldyti. **1980 m.** T. Gallaway knygos „Vidinis teniso žaidimas“ (angl. The Inner Game of Tennis) požiūris į sportą imtas taikyti verslo sričiai ir pradamas vadinti „koučingu“. Jungtinėse Amerikos valstijose ir Jungtinėje Karalystėje įsikuria pirmosios įmonės, kurios pradeda teikti individualaus ir verslo koučingo paslaugas. **1990-1995 m.** koučių skirtų mokymo įstaigų programų skaičius išauga nuo 2 iki 8, o 2004 m.

<sup>8</sup> Gallway T., Vidinis teniso žaidimas. Klasikinis teniso psichologijos vadovas siekiantiems geriausių rezultatų. – Vaga, 2015, p. 112. – ISBN 9785415023936.

jų jau yra 164. 2004 m. profesionalių koučų pasaulyje skaičius išauga iki 12, taip pat išplėtojamose kasmetinės koučų konferencijų skaičius. JAV konsultuojantys psichologai paskelbia tris žurnalus, kuriuose rašomi straipsniai apie koučingą skirtą vadovams. Pradedami virtualūs nuotoliniai koučų mokymai, kurie dar labiau paskatino šios disciplinos plitimą visame pasaulyje. **2000 m.** išleidžiamos šešios recenzuojamos koučingo publikacijos, kurios paremtos moksliniais tyrimais. Įvyksta didelis šuolis koučingo literatūroje. 2000 – 2004 m. laikotarpyje išleidžiamos 153 knygos susijusios su koučingo disciplina, paskelbti 132 straipsniai verslo ir psichologijos žurnaluose. Koučingas tampa įprasta kultūra ir plačiai naudojamu terminu verslo srityje<sup>9</sup>.

Galima teigti, kad koučingas gali būti skirstomas į modernųjį (1890 – 1950 m.) ir post-modernųjį (po 1950 m.). Modernųjį koučingą charakterizuoja tokios savybės, kaip:

- Įrodymai, logika, racionalumas, analitinis mąstymas ir ką tai gali mums duoti;
- Pramonės revoliucija, kuri matė žmones kaip ekonominius vienetus, atskirtis tarp darbo ir šeimos, besikeičiantis darbo pobūdis;
- Pasikeitimai iš izoliuotos visuomenės į labiau integralią, vyravo kontrolė, tvarka ir užtikrintumas.

Post-modernųjį koučingą galima atpažinti iš tokių bruožų, kaip:

- Darbų paslaugų sferoje atsiradimas, šeima ir darbas tampa integralūs dėl besikeičiančio darbo aplinkos;
- Atsiranda pasipriešinimas dėl pasiaukojimo vardan progreso – aplinkosaugos, antikarinės organizacijos, atsižvelgiama į lygias teises ir galimybes, kreipiamas dėmesys į daugiakultūrinius skirtumus;
- Socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai vyksta daug dažniau;
- Spartus žiniasklaidos ir technologijų vystymasis, migracijos ir globalizacijos procesai<sup>10</sup>.

Apžvelgus pagrindines koučingo ištakas matome, kad koučingas iš prigimties yra daugiadisciplinė sritis, todėl jo pagrindai formuojami iš daugybės įvairių sričių ir remiasi skirtingais konceptais. Pagrindinė įtaka atkeliauja iš psichologijos, organizacijų plėtros, lyderystės, mokymų, edukacijos ir vadybos. Pastebima, kad autoriai bei mokslininkai linkę apibūdinti arba rašyti apie koučingą remdamiesi savo išsilavinimu ir patirtimi. Kaip pavyzdys, žmonės turintys didesnę patirtį ir išsilavinimą psichologijos srityje dažniausiai stengsis atskleisti koučingą iš psichologinės pusės, o tie, kurie jaučiasi stipriau verslo srityje, sieks koučingo aspektus perteikti per organizacijos plėtros prizmę ir t.t.<sup>11</sup>

Pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.) taip pat galime pastebėti, kad koučingas yra veikiamas įvairių sričių ir disciplinų:

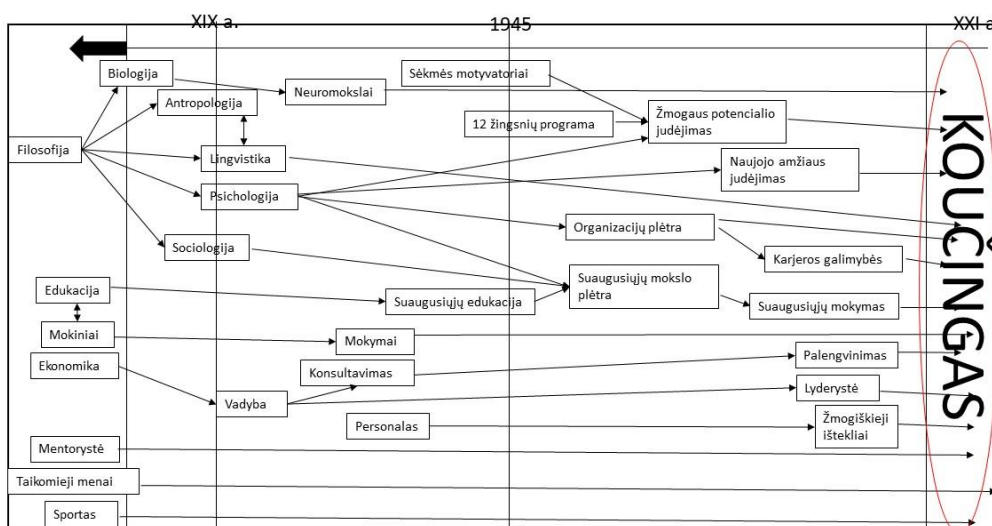
---

<sup>9</sup> Brock V. The emergence and evolution of coaching// Peer Bulletin. – Canada: Peer Resources, 2012, Nr. 219, p. 18. – ISSN:1488-6774.

<sup>10</sup> Ten pat, p. 20-25.

<sup>11</sup>Cunningham N., Coaching: Meaning-making process or goal-resolution process?. – ResearchGate. – 2017, Nr. 2, p. 84.

- Organizacinės plėtros – įvairių sistemų perspektyva; atliekamų veiksmų tyrimai; apklausa, kurios metu galima atlikti vertinimą; organizacijos konteksto ir proceso vykdymo bei valdymo konsultavimas.
- Klinikinė psichologija – modeliai ir teorijos, kurios keičia mąstymą ir elgesį. Šie modeliai ir teorijos pritaikomos ne klinikinei visuomenei; į klientą nukreipta terapija, į sprendimą fokusuota terapija, Gestalt‘o terapija.
- Verslas – lyderystės plėtojimo modeliai; konsultacijos karjeros klausimais.
- Taikomieji menai – technikos, kurios paremtos klausymusi, buvimu šalia, savojo ego nugalėjimu, egzistavimu.
- Filosofija – minčių bei kūno susijungimas, dvasiškumas, kalba, tikslai, 12 žingsnių programa<sup>12</sup>.



2 pav. Koučingo raidą įtakojusios disciplinos  
Sudaryta darbo autoriaus remiantis Brock (2008, p. 496)

Išnagrinėjus pateiktą 2 paveikslą, galime pastebėti, kad koučingą veikiančios disciplinos ir sritys yra kelios, t. y.: mentorystė, sportas, sociologija, andragogika, ekonomika ir dauguma kitų. Visos pavaizduotos sritys vienaip ar kitaip prisidėjo prie koučingo vystymosi ir raidos.

**Koučingo samprata.** Šiai dienai mokslininkai nėra priėmę vienos universalios koučingo sampratos, tačiau dauguma požiūrių į šį metodą apima tokius išskirtinius aspektus kaip: santykių kūrimas, vertinimas, įsitraukimas, kontrolė ir analizė. Yra daug skirtingų koučingo sąvokų ir apibrėžimų, įvairių skirtingų būdų, kaip suprasti ir skirstyti koučingą, tačiau visi tie būdai suveda į vieną bendrą

<sup>12</sup> Brock V. Grounded theory of the roots and emergence of coaching: doctoral dissertation: Coaching and Human Development. – Maui: International University of Professional Studies, 2008. – 496 p.

vardiklį: tikslą pasikeisti ir siekti geresnių rezultatų atkreipiant dėmesį į organizacijai ar vadovams rūpimus klausimus ir problemas<sup>13</sup>.

*1 lentelė. Koučingo apibrėžimai įvairių autorių literatūroje*

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
J. Whitmore	Koučingas – išlaisvina žmonių potencialą, kad jie galėtų pasiekti maksimalių rezultatų savo veikloje. Tai įrankis padėti jiems mokytis, bet mokyti juos.
Rosinski, P.	Koučingas – tai menas padėti atskleisti žmonių potencialą tam, kad jie galėtų pasiekti reikšmingų ir svarbių dalykų.
Downey, M.	Koučingas – pagalba kitam žmogui gerinti veiklos, mokymosi ir tobulėjimo procesus.
De Haan.	Koučingas – tai su darbu susijęs mokymosi metodas, kuris remiasi individualiais pokalbiais ir nukreipia klientą tinkama kryptimi, kurioje jis galės pasiekti geriausių rezultatų.
Bachkirova T.	Koučingas yra žmonių tobulėjimo procesas, kuris turi aiškią struktūrą, sufokusuotas teisingas strategijas, įrankius ir technikas, kurie padeda pasiekti norimų pokyčių.

*Sudaryta darbo autoriaus remiantis Whitmore ir kt.*

1 lentelėje pateikti skirtingų autorių koučingo apibrėžimai, kurie naudojami autorių literatūroje siekiant sukonkretinti kas visgi yra koučingas. Kaip matome prie vieno konkretaus apibrėžimo nėra prieita. Tačiau galime pastebėti, kad beveik visi autoriai pabrėžia, kad koučingas padeda atskleisti asmens potencialą, kurio dėka jie galėtų siekti kuo geresnių veiklos, mokymosi ir tobulėjimo rezultatų. Taip pat matome, kad koučingas paremtas individualiais pokalbiais, kurių metu naudojamos struktūros, įrankiai ir skirtingos technikos. Visi šie skirtingi dalykai padeda nukreipti asmenį tinkama kryptimi, link norimų pasiekti pokyčių bei rezultatų. Taigi sukonkretinant koučingo sampratą galime teigti, kad koučingas yra:

- vykdomas pokalbis tarp dviejų žmonių (kliento ir koučingo specialisto);
- metodas, siekiantis padėti pakeisti elgesio ar mąstymo būdą;
- metodas, kuris koncentruojasi į mokymą ir asmens tobulėjimą<sup>14</sup>.

Apžvelgus koučingo apibrėžimus, svarbu paminėti, kad ši metodika skiriasi nuo kitų tobulėjimą, tikslų siekimą, rezultatų gerinimą skatinančių metodikų. Dažnai koučingas yra maišomas su

<sup>13</sup> Kliukevičiūtė, G., Malinauskas Ž., Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas. – Mokslo publikacijos. – 2012, Nr. 5, p. 86.

<sup>14</sup> Brock V., Sourcebook of Coaching History, 2012, p.7. – ISBN 978-1469986654

konsultavimu, terapija, mentoringu, vadyba ir kitais metodais<sup>15</sup>. Kiekviena metodika turi savitą priėjimą prie žmogaus ir kiekviena metodika skiriasi savo stiliais, technikomis ir įrankiais, kurie yra naudojami. Pavyzdžiui:

- **Terapija** – padeda gydyti skausmą, disfunkciją ir konfliktus, kylančius individe arba organizacijoje. Dažniausiai visas dėmesys sutelkiamas į praeities sunkumų, trukdančių žmogui gyventi sprendimą. Šiuo atveju koučingas remia asmeninį ir profesinį augimą, kuris yra orientuotas į ateities veiksmus, atsakomybės jausmą ir tolimesnių veiksmų planavimą.
- **Konsultavimas** – asmenys arba organizacijos samdosi konsultantus dėl jų turimos kompetencijos tam tikroje srityje. Tikimasi, kad pasamdžius konsultantą jis diagnozuos problemas ir nurodys kaip jas spręsti. Koučingo atveju daroma prielaida, kad asmenys arba organizacijos gali patys sukurti savo problemos sprendimo būdus, o koučingo specialistas tik nukreipia juos tinkama linkme, kad jie juos rastų.
- **Mentorius/ mentoringas** – ekspertas, kuris dalinasi savo žiniomis, kuri yra paremta savo paties patirtimi. Mentorystė apima konsultavimą, patarimus ir instruktavimą. Koučingo proceso metu konsultacijos nevykdomos, patarimai kaip atlikti darbus arba pasiekti savo tikslus nėra duodami. Didžiausias dėmesys yra nukreiptas į asmenis arba organizacijas, kad jos pačios stengtųsi nustatyti ir pasiekti savo tikslus.
- **Mokymas** – mokymo programos grindžiamos trenerio ar instruktoriaus nustatytais tikslais. Nors tikslai pateikiami mokymo programos proceso metu, juos nustato pats mokomas asmuo arba organizacija vadovaujant treneriui. Mokymuose taip pat pastebima, kad tai yra linijinis procesas, kuris turi sutapti su mokymo programa. Koučingas yra ne linijinis mokymosi ir tobulėjimo procesas, kuris neturi konkrečiai nustatytos mokymosi programos.
- **Atletų paruošimas ir treniravimas** – profesionalus koučingas skiriasi nuo sporto koučingo arba sporto trenerio. Sporto treneris dažniausiai yra savo srities ekspertas, kuris formuoja asmenybes ir komandas remdamasis savo didesne patirtimi ir žiniomis. Koučingo specialistas nekreipia dėmesio elgesiui, kuris yra geras arba blogas. Vietoj to dėmesys sutelkiamas į galimybių tobulėti nustatymą, naudojant stipriąsias puses ir gebėjimus<sup>16</sup>.

S. Moliušytė teigia, kad „koučingas – tai asmeninio efektyvumo vystymo metodika, padedanti žmogui kurti savyje pokyčius“. Taigi ši metodika, gali būti glaudžiai siejama su pozityviąją psichologija, taip pat visa tai turi būti paremta bendradarbiavimu tarp kliento, kuris siekia pokyčių ir koučingo

---

<sup>15</sup> Van Nieuwerburgh, An Introduction to Coaching Skills A Practical Guide. – SAGE publications.- 2013, p. 2. – ISBN 978-1446260210

<sup>16</sup> International Coach Federation, Unlock Your Potential, <https://coachfederation.org/app/uploads/2018/06/UnlockYourPotential.pdf> [žiūrėta 2022-12-04]

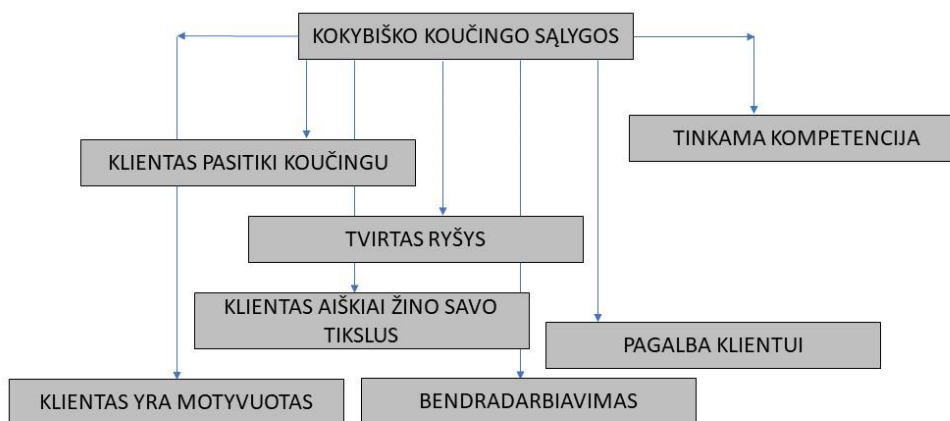
specialisto, kuris padeda tuos pokyčius pasiekti ir galiausiai visa tai turi būti sufokusuota į vadybos problemų sprendimus.

Iš esmės koučingas remiasi tuo, kad kiekvienas žmogus turi savitą potencialą, tik jį reikia padėti atskleisti. Koučingas tai apjungimas kelių vaidmenų į vieną:

- Mentorius – padeda asmeniui atskleisti savo potencialą ir išsikelti aukštesnius tikslus;
- Vadovas – padeda aukštus ir sudėtingus tikslus sudėlioti prioriteto tvarka ir juos suskaidyti į mažesnius tikslus;
- Asmeninis treneris – kuris padeda siekti geresnių rezultatų ir judėti pirmyn savo pasirinktu keliu;
- Kolega – kuris suteikia grįžtamąjį ryšį. (šaltinis – autorius, metai).

Ši metodika labiau orientuota į žmogaus transformaciją ir pokyčius, nei į jo mokymąsi. Tai ne tik metodika ir technika, bet ir valdymo – vadybos, santykių su žmonėmis, mąstymo ir aplinkos suvokimo stilius. Koučingas turi suteikti visą reikiamą pagalbą žmogui surasti ir perprasti savo vertybes, silpnybes, stiprybes bei pačiam surasti sprendimo būdus norimiems rezultatams pasiekti<sup>17</sup>.

Nagrinėjant koučingą dažnai susiduriama su klausimu: kokios sąlygos turi būti sudarytos ir kokie svarbiausi iškelti kriterijai, kad koučingo panaudojimas būtų efektyvus įrankis klientams pasiekti norimų pokyčių, tikslų ir rezultatų. Išskiriami keli pagrindiniai aspektai, kurie tinkamai naudojami ir pritaikomi daro koučingą kokybišką ir efektyvų kliento atžvilgiu<sup>18</sup>.



3 pav. Kokybiško koučingo sąlygos

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Misiukonis (2013, p. 15-17)

<sup>17</sup> Moliušytė S., Kvedaravičius J., Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas. – Mokslo publikacijos. – 2013, Nr. 2, p. 256.

<sup>18</sup> Misiukonis T., Koučingo technikos. – VAGA. – 2020, p. 15. – ISSN 9785415025848.

3 paveiksle galime pastebėti pateiktas pagrindines koučingo sąlygas, kurios turi įtakos koučingo kokybei ir jo efektyvumui jo taikymo metu. Kuo daugiau sąlygų yra patenkinama, tuo aukštesnį efektyvumą galima pasiekti ir tuo lengviau yra koučingo specialistui teikti pagalbą savo klientui.

Toliau pateikiamas kiekvienos sąlygos aprašymas, kad būtų lengviau jas perprasti. Taigi:

- **Klientas yra motyvuotas.** Šiuo atveju klientas turi būti pasiryžęs keistis ir tobulėti. Iš esmės žmonėms pokyčiai tai veiksmai, kurie priverčia mus palikti komforto zoną. Pokyčių metu, mes pradėdame bijoti nežinomybės, kai nežinome, kur tiksliai mus nuves mūsų pasirinktas pokytis. Klientas turi būti motyvuotas priimti pokyčius, pripažinti pokytį kaip teigiamą veiksmą, kuris nuves į geresnių rezultatų siekimą.
- **Klientas pasitiki koučingu.** Klientas turi pasitikėti koučingu kaip tobulėjimo būdu. Šį būdą galime palyginti su treniruote sporto salėje, tik šiuo atveju koučingą naudojame, kaip treniruotės įrankį mūsų protui ir mintims. Tad jei tikime šios treniruotės teikiamomis naudomis, mums reikia įsitraukti į šį procesą. Jei žmogus negali patikėti koučingu verta naudoti kitą tobulėjimo būdą. Taip pat šis aspektas taikytinas koučingui organizacijose. Dauguma organizacijų nepatiki koučingu ir joms nepavyksta šiuo metodu pasinaudoti, dėl klaidingo interpretavimo.
- **Klientas aiškiai žino savo tikslus.** Klientas naudodamasis koučingu turi suformuluoti norimus pasiekti tikslus. Netinkamai arba nekonkrečiai suformuoti tikslai, gali nenuvesti jokių kelių arba tiesiog klientas atsidurs aklavietėje. Tačiau nereikia pamiršti, kad tikslai gali būti dinamiški ir laikui bėgant jie gali transformuotis į kitus tikslus. Svarbu visada žinoti savo tikslą, kad būtų galima laikytis teisingos krypties jo siekiant.
- **Tvirtas ryšys.** Ši sąlyga skirta kliento ir koučingo specialisto tarpusavio ryšio kūrimui. Ne tik taikomos koučingo technikos daro visą procesą efektyviu. Labai daug reiškia koks tvirtas ryšys yra sukurtas šio proceso metu, kaip laisvai ir komfortiškai gali jaustis klientas naudodamas šį metodą. Tai taip pat labai svarbu tokiuose momentuose kai vadovai taiko koučingą. Vadovai norėdami pritaikyti šią metodiką privalo paminti savo ego ir sukurti lygiaverčius santykius su kolegomis.
- **Bendradarbiavimas.** Klientas turi jausti atsakomybę už jam patikėtas užduotis, kurios buvo skirtos koučingo sesijų metu. Tai užduotys, kurios skatina klientą judėti pirmyn, siekti savo užsibrėžtų tikslų, stebėti savo elgesio pokyčius ir keisti savo bendravimą su aplinkiniais, kolegomis.
- **Pagalba klientui.** Tai išorinių šaltinių pagalba klientui pasiekti savo tikslus. Koučingo specialistas nebus prie savo kliento realiame gyvenime, kai nevyks sesijos, tačiau jis gali padėti klientui nusistatyti išorinius pagalbos šaltinius, kurie padės palaikys klientą ir jo pokyčius. Tai gali būti šeimos nariai, bendradarbiai, draugai. Labai svarbu, kad keičiantis ir tobulėjant klientas gautų teigiamus atsiliepimus apie pasiektą pažangą.

- **Tinkama kompetencija.** Šioje sąlygoje kalbama apie koučingo specialisto kompetenciją, kuri turi jam leisti nustatyti technikas, kurios labiausiai tiks jam bendraujant su klientu. Koučingo specialistas turi mokėti dinamiškai taikyti technikas sesijos metu, o ne tik griežtai nustatyti iš anksto taikomas<sup>19</sup>.

Galime teigti, kad žmonės renkasi koučingą ir koučingo specialisto paslaugas, kai nori pagerinti esamą situaciją arba pasiekti savo išsikeltus tikslus. Jie tikisi išmokti ir rasti naujus mąstymo kelius ir tiesiausiai priartėjimo kelią prie sau keliamų tikslų. Įgudęs koučingo specialistas kombinuodamas tam tikras technikas sukuria bendravimo ratą kartu su savo klientu ir sukuria naują terpę, kurioje klientas gali rasti savo atsakymus į jam rūpimus klausimus. Bendravimo pagalba randami nauji būdai kaip spręsti problemas, rasti atsakymus ar tiesiog pasiekti sau išsikeltus tikslus<sup>20</sup>.

Pagrindinės koučingo teikiamos naudos buvo padalintos į du pagrindinius segmentus: nauda individams ir nauda organizacijoms, kurias pagrindines ir priskirtas kiekvienam segmentui pateikiame 2 lentelėje.

2 lentelė. Koučingo nauda teikiama individams ir organizacijoms

Nauda individams	Nauda organizacijai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išmokstama spręsti savo problemas;</li> <li>• Tobulinami vadybiniai ir tarpasmeniniai įgūdžiai;</li> <li>• Kuriami geresni santykiai su kolegomis;</li> <li>• Išmokstama nustatyti tobulėjimo poreikius ir imamasi veiksmų, kad juos patenkinti;</li> <li>• Labiau pasitikima savimi;</li> <li>• Tarpama efektyvesniu, įtaigesniu;</li> <li>• Bendraudami su žmonėmis daromas teigiamas poveikis darbo rezultatams;</li> <li>• Pradedame geriau pažinti save ir įgyjame naujų perspektyvų;</li> <li>• Įgyjama naujų įgūdžių ir gebėjimų;</li> <li>• Geriau prisitaikoma prie pokyčių;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagerinamas našumas, kokybė, klientų aptarnavimas;</li> <li>• Padidinamas darbuotojų įsipareigojimas ir pasitenkinimas, kas gali įtakoti didesnę lojalumą;</li> <li>• Parodoma darbuotojams, kad organizacija yra įsipareigojusi ugdyti savo darbuotojus ir padėti jiems tobulinti įgūdžius;</li> <li>• Padedama darbuotojams, kurie buvo paaugštinti pareigose, susidoroti su naujomis pareigomis;</li> <li>• Parama darbuotojams sprendžiant asmenines problemas, kurios galėtų įtakoti darbo rezultatus;</li> </ul>

<sup>19</sup> Misiukonis T., Koučingo technikos. – VAGA. – 2020, p. 16-17. – ISSN 9785415025848.

<sup>20</sup> Staar J., The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching. – Pearson Business. – 2016, p. 1. – ISBN 978-1292084978.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagerinama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;</li> <li>• Sumažinamas streso lygis.</li> </ul>	
--	--

*Sudaryta darbo autoriaus remiantis Di Schiena ir Ivarsson, 2005, p. 9*

Apžvelgiant 2 lentelės duomenis galime pastebėti, kad nauda individams pasireiškia per atsiradusius gebėjimus spręsti problemas, geresnį savęs, kolegų ir darbinės aplinkos supratimą. Suprantant aplinką, kuri mus supa, geriau pradedama prisitaikyti prie išskylančių pokyčių, įgaunama naujų gebėjimų ir taip yra mažinamas streso lygis. Tuo tarpu organizacijos pagerina darbo našumą, suteikia paramą darbuotojams ne tik gavus naujas pareigas, bet ir tvarkantis asmeniniame gyvenime, kuris gali būti susijęs su darbo rezultatais.

Atlikti koučingo tyrimai, kuriuose buvo vertinimas jo efektyvumas buvo nustatytos teigiamos išvados tokiuose įvairiuose procesuose, kaip, mokymasis, teisingas vadybinių įgūdžių formavimas, žmogiškųjų išteklių procesų efektyvumo didinimas, lyderystė asmeniniame gyvenime ir darbinėje aplinkoje. Stebint visus šiuos procesus koučingo prizmėje galima teigti, kad koučingo pagrindinė užduotis yra stimuliuoti žmogaus tobulėjimą įvairiose aplinkose ir srityse<sup>21</sup>.

Apibendrinant šį skyrių galime teigti, kad koučingo kaip disciplinos susiformavimą lėmė daugybę įvairių kitų disciplinų, kurios turėjo įtakos koučingo vystymuisi bėgant dešimtmečiams ir prisitaikant šiam metodui prie verslo, mokslo, edukacijos ir kitų daugybės sričių. Apibendrinant įvairių autorių sampratas apie koučingą, galime pasakyti, jog koučingas - tai metodas, kuris padeda asmenybėms ir organizacijoms atskleisti savo potencialą ir praplėsti galimybes ieškoti naujų tobulėjimo kelių taip siekiant geresnių rezultatų greitai besikeičiančioje aplinkoje, kurioje iškyla nauji iššūkiai.

---

<sup>21</sup> Kliukevičiūtė, G., Malinauskas, Ž., Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas. – Mokslo publikacijos. – 2012, Nr. 5, p. 87.

## 2. KOUČINGAS ORGANIZACIJOSE

Pagrindinis tikslas naudoti koučingą organizacijose vis dar išlieka įgūdžių bei talentų tobulinimas ir jų atradimas, veiklos tobulinimas, asmenybės ir karjeros galimybių gerinimas, vadovų mokymas ir kaip metodas diegti pokyčius organizijoje ne griežtais metodais, bet lanksčiai ir visiems prieinamais metodais. Tam, kad būtų galima sėkmingai diegti koučingą organizacijoje svarbu suprasti kokioje srityje dirbame, koks šios rities kontekstas ir kokia aplinka mus supa, kokią strategiją naudosime ir kaip įkomponuosime koučingo taikymą visoje šioje kompleksinėje aplinkoje.

Naudojant koučingą organizacijoje svarbu apibrėžti rezultatus ir tikslus, kurių norime pasiekti organizacinėje aplinkoje. Svarbu išanalizuoti, kaip vadovai mato ateitį, ne tik savo asmeninę, bet ir visos komandos su kuria dirba ir už kurią yra atsakingi, kokius geriausius kelius ir įrankius jie galvoja panaudoti, kad norimi rezultatai būtų pasiekti ir pateikti aiškioje struktūroje, visiems suprantamu būdu<sup>22</sup>.

Koučingo diegimas organizacijoje suteikia galimybę įvesti tam tikrą balansą tarp darbo ir darbuotojų, kurie atlieka paskirtas užduotis, kurti pozityvią organizacijos atmosferą, kas savaime leidžia kurti motyvuojančią aplinką.

Šios metodikos diegimas organizacijoje galimas tik tada, kai organizacijos siekis yra kurti aukštą vidinę organizacijos kultūrą arba organizacija jau ja pasižymi. Diegiant koučingą organizacijoje išryškėja vienas pagrindinių šio metodo privalumų – suteikiama galimybė suprasti savo norimus pasiekti tikslus, perprasti darbuotojus, galimybės augti suteikiant tam tikras atsakomybes darbuotojams, taip pat motyvacijos didinimas<sup>23</sup>.

Naudojant koučingą organizacijoje svarbu jį naudoti pasitelkiant pasirinktą sistemišką būdą, kuris leistų palaikyti pastovumą ir naudoti tinkamus, bei pritaikytus situacijai metodus tam, kad būtų išlaikomas metodiškumas viso proceso metu. Teisingai naudojant koučingą organizacinėje aplinkoje, galima pasiekti ryškių pokyčių organizacinės kultūros srityje. Žemiau išvardintos sritys yra:

- **Individualaus darbuotojo darbo pagerėjimas.** Naudojant koučingą didinama žmogaus vidinė motyvacija, kūrybiškumas, naujų idėjų atsiradimas, noras jas įgyvendinti. Darbuotojas savo noru pradeda priimti atsakomybę už savo atliekamus darbus arba priimtus sprendimus. Šis metodas taip pat padeda darbuotojui atskleisti savo stipriąsias puses, jas lavinti, tokiu būdu gerindamas organizacijos žmogiškųjų išteklių panaudojimą.
- **Darbo našumo pagerėjimas.** Darbo našumas ir efektyvumas didėja dėl koučingo pozityviai veikiančių veiksmų.

---

<sup>22</sup> Cooper C., Campbell J. Ir kt., International Handbook Of Work And Health Psychology. – Wiley pulications. – 2010, p. 331. – ISBN 978-0-470-99806-9.

<sup>23</sup> Dromantaitė A., Koučingas organizacijose ir nauda joms, <https://www.sprendimu.link/post/kou%C4%8Dingo-nauda-organizacijoms> [žiūrėta 2022-12-07]

- **Lengviau priimami pokyčiai organizacijoje.** Taikant koučingą organizacijoje žymiai didėja darbuotojų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkų ir skirtingų situacijų. Darbuotojai išmoksta sutelkti savo vidinį potencialą, kai iškyla pokyčių arba svarbių sprendimų metas, tad galime teigti, kad koučingas leidžia greičiau reaguoti, prisitaikyti ir suprasti pokyčius.
- **Darbuotojų darbo motyvacijos didėjimas.** Motyvacijos lygis auga, nes darbuotojas geba pats sau išsikelti tikslus skirtingų užduočių metu ir juos įgyvendinti. Tokiu būdu pasiekti rezultatai sužadina vidinę motyvaciją.
- **Atsidavimas organizacijai.** Darbuotojai, kurie pasiekia savo išsikeltus tikslus, mato rezultatus, supranta, kad jiems suteikta galimybė atskleisti save maksimaliai siekia prisidėti prie organizacijos veiklos ir išlikti lojalūs organizacijai, kuriai priklauso.
- **Geresni vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai.** Koučingo metodas skatina geresnius santykius tarp vadovo ir darbuotojo, nes darbuotojui suteikiama galimybė pasakyti savo nuomonę, būti įvertintam ir išklausytam<sup>24</sup>.

2005 m. buvo atliktas „Koučingo tyrinėjimo projektas 2005“, kurio metu buvo iškeltas tikslas sužinoti svarbiausius faktorius, kurie daro įtaką koučingo programų sėkmei, atskleisti faktorius ir pateikti struktūruotą vadovavimo modelį, kuris geriausiai atitiktų siekiant įgyventi koučingo metodą organizacijoje. Atlikus tyrimą, buvo apibrėžti svarbiausi 10 faktorių, kurie daro įtaką sėkmingam koučingo įgyvendinimui organizacijoje:

1. **Organizacijos supratimas apie koučingo metodą.** Šiuolaikinėje visuomenėje koučingas vis dar nėra tiksliai apibrėžta sąvoka ir jo įgyvendinimas nėra išrašytas taisyklėmis, todėl svarbu kaip organizacija suvokia koučingą ir kokių tikslų tikisi pasiekti naudojant šį metodą.
2. **Koučingo kaip sistemos apibrėžimas.** Koučingo modelio naudojimo planavimas, pasiruošimas modelio įdiegimui, plėtra, tęstinumas ir rezultatų įvertinimas.
3. **Tinkamo lygio nustatymas ir pasirinkimas.** Lygio nustatymas ir pasirinkimas priklauso nuo to kiek organizacija yra pasiruošusi priimti šį metodą.
4. **Aukščiausio lygio vadovų įtraukimas į procesą.** Vadovų įtraukimas į procesą sudaro galimybes užtikrinti reikiamus resursus bei sklandesnę ir efektyvesnę koučingo taikymą prie iškeltų organizacijos tikslų.
5. **Koučingo pateikimas kaip populiarus įrankio.** Koučingo metodas turėtų būti pristatytas kaip patogus ir patrauklus įrankis spręsti iškilusius klausimus, stengtis jį pateiktį taip, kad darbuotojai nesijaustų įpareigoti ir nebūtų atgrasūs.

---

<sup>24</sup> Samulionytė Ž., Juknaitė D., Koučingas – naujas, efektyvus organizacijos valdymo metodas. – Vytauto Didžiojo Universitetas. – 2009.

6. **Apibūsis naudų kūrimas.** Šio metodo konceptas organizacijoje turėtų būti naudojamas taip, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai jaustų naudą, gaunamą iš šio metodo naudojimo.
7. **Koučingo suderinimas su verslo strategija.** Koučingo taikymo strategija turi būti pritaikyta prie organizacijos strategijos, kad šie du segmentai remtų vienas kitą ir kurtų papildomą naudingą vertę organizacijai.
8. **Koučingo kaip koncepcijos supratimas.** Darbuotojus reikia šviesti ir jiems paaiškinti kas yra koučingas, kodėl jis naudingas. Tik tada, kai organizacija supras ir palaikys šį metodą koučingas bus naudingas ir efektyvus.
9. **Vertinimo įvedimas ir jo stebėjimas.** Nors vis dar nėra tikslų ir konkrečių metodų išmatuoti koučingo teikiamą naudą, tačiau organizacija turėtų stebėti ir vertinti situaciją organizacijoje, kad nuolatinio stebėjimo metu, galėtų atlikti taikomo koučingo modelio gerinimus.
10. **Taisyklių ir kokybės užtikrinimas visuose lygmenyse.** Iš anksto aptartų taisyklių reikia laikytis, o per kokybės prizmę galime pamatyti ar pakankamai gerai suformuota ir ar teisingai laikomasi koučingo koncepcijos.

Trumpai aptariant šiuos pateiktus 10 faktorių, kurie buvo nustatyti tyrimo metu, galima teigti, kad norint sėkmingai taikyti koučingą organizacijoje visų pirma reikia mokytis, domintis ir šviesti savo darbuotojus, kad jie suprastų, kas tai yra koučingas, kokią naudą ir kokią indėlį jis gali atnešti organizacijai. Taip pat svarbu prieš diegiant koučingą organizacijoje iš anksto planuoti kaip ir kokių modelių bus diegiamas koučingas organizacijoje, svarbu turėti visų lygmenų palaikymą, užtikrinti reikiamus resursus. Ir galiausiai, labai svarbu, kad koučingo ir organizacijos strateginiai tikslai būtų nukreipti viena linkme<sup>25</sup>.

Koučingo metodo panaudojimas organizacijoje iš esmės nėra labai sudėtingas procesas, svarbu į tai žvelgti ne kaip į papildomą atsakomybę ar profesiją, bet priimti tai kaip valdymo būdą. Vadovams svarbu suprasti kaip veikia ši metodika ir įsisavinti kelias technikas, kurias naudojant praktikoje jos bus tobulinamos viso proceso metu. Kalbant apie koučingo kultūros diegimą organizacijoje galima išskirti keturis pagrindinius koučingo kultūros plėtros lygius:

1. **Elementarusis** – vadovavimo stilius remiantis koučingu nėra pagrindinis įrankis valdymo stiliui plėtoti, visos sąlygos naudoti koučingą yra sukurtos, tačiau vadovai jį taiko tik epizodiškai.
2. **Taktinis** – koučingo svarba organizacijoje yra suprantama, tačiau nėra pakankamai išplėtoti ir paskelbta jo nauda teikiama organizacijai.

---

<sup>25</sup> Bresser F., Coaching research project 2005, <http://www.frank-bresser.com/coachingresearchproject2005.pdf> [žiūrėta 2022-04-12]

3. **Strateginis** – darbuotojai naudojami koučingu įvairiose susidariusiose situacijose, vidurinio lygio vadovai tikisi palaikymo per koučingo prizmę, o aukščiausio lygio vadovai suteikia koučingą savo darbuotojams.
4. **Integruotas** – koučingas organizacijoje taikomas tiek oficialia forma, tiek neformaliai. Darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos rezultatus ir juos gerina veikiami koučingo<sup>26</sup>.

## 2.1. Vadovų koučingas

Šių dienų informacijos ir medijos amžiuje iškyla poreikis naujam požiūriui į vadovavimą, todėl pasauliniu mastu, labai sparčiai pradėjo plisti vadovo koučingas. Šis koučingo tipas labai veiksmingai naudojamas metodas organizacijose, ypač tarp aukščiausius postus užimančių vadovų, kurie skatinami šio koučingo tipo vykdo pavaldinių ir savo veiksmų, elgesio, pokyčių išsiaiškinimus ir priežastis, kurie reikalingi norint, kad organizacija siektų vis geresnių rezultatų ir tobulėtų<sup>27</sup>. Organizacijose vis labiau trūksta laiko, kuris būtų skiriamas darbuotojo ir vadovo komunikacijai, dėl nuolatinio darbo dinamiškumo, greitai kintančios aplinkos, nuolatinė komunikacija valdymo grandinėse, bei su komandos nariais tampa labai svarbiu aspektu organizacijos lygmenyse. Taip pat nuolat didėjantis žmonių ratas, kuris priklauso organizacijai, tačiau dirba nuotoliniu būdu skatina vadovus imtis iniciatyvos ir gebėti bendrauti per nuotolį, suteikti grįžtamąjį ryšį, bei iškelti tikslus, uždavinius<sup>28</sup>.

Šiuolaikinėje visuomenėje ir organizacijų aplinkoje vis svarbiau turėti kompetetingą vadovą, kuris ne tik nusimano savo darbo srityje, tačiau ir puikiai sugeba perteikti organizacijos strategijas, tikslus ir jas suprantamai ir aiškiai adaptuoti savo vadovaujamam kolektyvui, kad šis aiškiai galėtų suprasti ko iš jų norima ir ką jiems reikia daryti. Šiuo atveju vadovų koučingas puikiai tinkantis metodas, kuris leidžia modifikuoti perspektyvas ir elgesį nepanaikinant ar kažkaip kitaip neiškraipant žmogaus turimų kompetencijų. Koučingas tiesiog palengvina bendravimo procesą tarp darbuotojo ir vadovo, nes yra paremtas į grįžtamojo ryšio suteikimą, atvirą diskusiją, nuomonės išsakymą, padaršimus, santykių stiprinimą tarp darbuotojo ir vadovo, pasitikėjimo gerinimą, lengvesnę ir laisvesnę komunikaciją, bei naujų idėjų skatinimą<sup>29</sup>.

Vadovų koučinge galime išskirti tris pagrindinius vadovo mokymosi lygius:

---

<sup>26</sup> Broadas R., Koučingas ir mentorystė vadovų profesiniame tobulėjime: iššūkiai ir galimybės. – Universiteto valdymas. – 2005, Nr. 7, p. 57-64.

<sup>27</sup> The executive Coaching Forum, The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership, [http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2\\_25.pdf](http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2_25.pdf) [žiūrėta 2022 10 27]

<sup>28</sup> The Institute for Employment Studies, Executive Coaching: Inspiring Performance at Work. – British Cataloguing. – 2001, p. 5. – ISBN 1851843086

<sup>29</sup> Kombarakaran F., Yang J. Ir kt., Executive Coaching: It Works!. – Consulting Psychology Journal: Practice and Research. – 2008, Nr. 1, p. 79.

1. Taktinis problemų sprendimas;
2. Lyderystės gebėjimų ugdymas, naujų mąstymo būdų radimas/ pritaikymas apibendrinant įvykusias situacijas;
3. „Mokymasis mokytis“, savirefleksijos įgūdžių ir įpročių ugdymas, užtikrinant, kad mokymasis bus tęsiamas visą laiką nepertraukiamai

Trečiasis paminėtas lygis labai svarbus ir reikėtų jį pabrėžti, nes tai turėtų būti visų vadovų, kurie užsiima koučingu siekiamybė. Šis lygis turi būti visą gyvenimą tobulinamas ir nenutraukiamas – savirefleksija turi būti plėtojama visą karjeros laikotarpį<sup>30</sup>.

Kas visgi motyvuoja organizacijas investuoti į vadovų koučingą? Kokie yra tikslai ir keliami iššūkiai vadovams, kurie pradėjo naudoti koučingą, kaip vieną iš savo vadovavimo strategijų? Išskiriami pagrindiniai penki komponentai, kurie atskleidžia pagrindines priežastis, kodėl organizacijos naudoja ir taiko vadovų koučingą, kaip vieną iš savo vadovavimo ir valdymo strategijų.

1. Paspartinamas vystymasis – rėmimas aukštų pozicijų vadovų arba pagalba, bei parama jiems perkėlimo arba paaugstinimo metu žymiai lengviau padeda vadovams adaptuotis naujoje erdvėje, kas įtakoja greitesnį organizacijos vystymąsi;
2. Pokyčių įgyvendinimas – veiksmingas organizacijos tikslų ir vizijų įgyvendinimas, bei pagrindų formavimas keičiantis organizacijai ar jos iškeltiems tikslams;
3. Kritiškas draugas – vadovas turi gebėti būti kaip kritiškas draugas, kuris nebijo pasakyti kritikos ar pastabų, bet žino, kaip visa tai pateikti;
4. Remiamos platesnio požiūrio programos organizacijoje – rėmimas vadovaujančias pareigas užimančių asmenų, suteikiamos galimybės jiems tobulėti, kad organizacija ir komunikacija joje būtų kuo efektyvesnė. Kaip pavyzdys organizacijos naudoja 360 laipsnių grįžtamojo ryšio modelį, taip padėdamos vadovams suprasti ir surasti savo trūkumus, kuriuos jie galės taisyti;
5. Stengtis būti geriausiu – priemonė, kuris leidžia išlaikyti darbuotojus, kurie yra svarbūs verslui ir organizacijai<sup>31</sup>.

Dauguma vadovų, kurie nusprendė naudoti koučingo metodiką savo vadovavimo stiliuje ir pritaikyti, tai savo įgyvendinamoje strategijoje pateisino tikėtinus lūkesčius, kurių jie tikėjosi iš koučingo. Pastebima, kad naudojant koučingą jie jautėsi labiau pasitikintys savimi, labiau sekėdavosi pasiekti savo maksimalų indėlį į organizaciją ir jos veiklą per bendravimą su darbuotojais, koučingas apskritai buvo naudingas plėtojant savo verslus ir jų strategijas. Darbuotojai pastebėdavo, kad vadovai tobulėja bendravimo srityje, gebėjime labiau motyvuoti, suprasti dirbančiuosius, iškelti aiškesnius

<sup>30</sup> The executive Coaching Forum, The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership, [http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2\\_25.pdf](http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2_25.pdf) [žiūrėta 2022 10 27]

<sup>31</sup> The Institute for Employment Studies, Executive Coaching: Inspiring Performance at Work. – British Cataloguing. – 2001, p. 9. – ISBN 1851843086

tikslus, visa tai galima apibūdinti, kaip gerą investicinę grąžą, skiriant savo laiką mokantis ir bandant suprasti koučingo subtilybes. Pabrėžiama, kad naudojant koučingą žymiai išaugo vadovų efektyvumas kaip lyderių, kurie priima reikalingas sprendimus kritinėmis situacijomis<sup>32</sup>.

Šiuolaikiniai vadovai patiria vis daugiau spaudimo vis gerinti ir tobulinti organizacijų veiklą. Norint visa tai pasiekti reikalingas glaudus bendradarbiavimas su savo darbuotojais ir komandomis, kurių tikslas išsamesni, geresni ir subalansuoti veiklos rezultatai, kurie yra siekiami vadovui tinkamai juos pakreipiant reikiama linkme. Norint, kad vadovas sugebėtų pasiekti visus organizacijos iškeltus tikslus būtina, kad jis gebėtų atskleisti savo kaip lyderio savybes, ypač tai parodyti bendraujant su kolegomis ir savo pavaldiniais. Paprastai organizacijose vadovai savo pareigose kyla dėl sėkmingai įgyvendinamų procesų ir puikiai rodomų rezultatų. Pagrindinė tokios sėkmės formulė, kai vadovas gauna aukštesnes pareigas yra savo kaip lyderio gebėjimas atpažinti ir suderinti savo kaip lyderio elgesio būdus ir bendravimo manieras su kitais, bei jas pritaikyti prie esamos organizacijos sprendžiamų situacijų ir poreikių.

Koučingo metodu vadovai supažindinami ir mokomi imtis asmeninės atskaitomybės už svarbius vadovavimo veiksmus – būdamas lyderis ir vadovas asmuo yra atsakingas už aukštesnių tikslų įgyvendinimą ir galutinius veiklos rezultatus. Žinoma aukštesni tikslai ir galutiniai veiklos rezultatai nėra pasiekiami vieno asmens, todėl koučingas padeda suprasti vadovams, kad esi atskaitingas ne tik už organizacijos tikslus ir veiklą, bet ir už žmones, darbuotojus, kurie prisideda prie visų šių dalykų siekimo<sup>33</sup>.

Išbrėžiami penki pagrindiniai segmentai, kuriuose vadovai, panaudodami koučingo metodikas pajuto didžiausią, savo kaip asmenybės patobulėjimą:

1. Efektyvesnis žmonių valdymas – dauguma vadovų, kurie pradėjo propaguoti koučingą ir jį taikyti savo vadovavimo strategijose pabrėžia, kad jie pradėjo sugebėti įžvelgti kaip kolegos suvokia jų veiksmus ir priimamus sprendimus tam tikrose situacijose. Pagerėjo savęs supratimas, savo silpnųjų ir stipriųjų pusių pažinimas, geresnis žmonių valdymas tai matomuose apibrėžtuose rezultatuose. Visa tai pagelbėjo vadovams įgauti pasitikėjimo kaip lyderiams, tinkamai panaudoti savo stiprybes ir suvaldyti savo turimas silpnybes.
2. Geresnių santykių sukūrimas – vadovai sugebėjo produktyviau kurti santykius su savo kolegomis, taip pagerindami komunikaciją ir grįžtamojo ryšio gavimą. Pradėjo geriau suprasti kaip bendrauti su darbuotojais, geriau skirstyti užduotis pagal žmogaus turimas savybes ir

---

<sup>32</sup> Kombarakaran F., Yang J. Ir kt., Executive Coaching: It Works!. – Consulting Psychology Journal: Practice and Research. – 2008, Nr. 1, p. 80.

<sup>33</sup> Longenecker C., The Benefits Of Executive Coaching: Voices From The C – Suite. – Strategic HR Review. – 2020, Nr. 1, p. 23-25.

gebėjimus, organizuoti konkrečius pokalbius, kurie liečia konkrečias problemas, kurios turi būti sprendžiamos ir išdiskutuotos.

3. Pagerintas tikslų nustatymas ir prioritizavimas – koučingas padėjo vadovams rasti balansą ir geriau prioritizuoti savo darbus, bei užduotis. Vadovai pradėjo labiau susifokusuoti į savo tikslus ir prioritizavimo sąrašus, tiek problemų, tiek rezultatų. Pagerėjo įgūdžiai planuojant ir nustatant tikslus, kas sukėlė daugiau pasitikėjimo savimi, taip pastiprėjo jų kaip strateginių lyderių įgūdžiai.
4. Padidėjęs produktyvumas – vadovai pradėjo suvokti koučingą, kaip pagalbinę priemonę suprasti asmenines stiprybes, bei jas pritaikyti organizacijos kultūroje. Palaipsniui jie geriau pradėjo adaptuotis prie darbo aplinkos, komandos narių, tapo labiau produktyvesni, nes bendravimas ir savo stipriųjų pusių atskleidimas palengvino jų visą vykdomą veiklą.
5. Efektyvesnis komunikavimas – pradėti atviri dialogai ir diskusijos problemos spręsti, rasti bendras nuomones. Geresnis įsiklausimas į kitų išsakomas idėjas, lengviau ir laisviau dalinamasi informacija, stengiamasi nevengti sudėtingų pokalbių, o kaip tik propaguojama, kad jie vyktų<sup>34</sup>.

## **2.2. Koučingo modelių pritaikomumas organizacijose**

Koučingo modeliai padeda labiau perprasti ir suprasti koučingą iš sisteminės perspektyvos, kuri reikalauja tam tikros struktūros laikymosi. Koučingo modeliai asistuoja kaip pagalbinės priemonės siekiant rezultatų, bei išlaikant lankstumą skirtingose situacijose. Modeliai padeda išlaikyti struktūrą, kuri yra pritaikoma naudojant koučingo metodą, nesvarbu ar tai 20 valandų koučingo sesija ar pusės metų, metų sesijinis laikotarpis, modeliai skirti sekti koučingo metodu nueitą kelią ir matyti, kuriose vietose daroma pažanga. Modeliai implikuoja sistemą, kurioje matomas vykstantis procesas, nesvarbu, tai mikro ar makro įvykiai<sup>35</sup>.

Naudojant koučingo modelius organizacijose turime nusistatyti, kurioje vietoje dabar esame ir kur norėtume būti. Pasirinkus mums tinkamą modelį matome, kurią vietą norime pasiekti. Taip galime sekti, kas jau yra padaryta siekiant mūsų organizacijos tikslo ir kokie darbai, bei uždaviniai mūsų laukia ateityje. Iškilus kokiai nors situacijai ir naudojantis koučingo modeliu, bei jo struktūra galime naudotis modelio teikiamais įrankiais, kad adekvačiai reaguotume į iškilusią problemą arba situaciją ir galėtume tinkamai ją išspręsti<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Kombarakaran F., Yang J. Ir kt., Executive Coaching: It Works!. – Consulting Psychology Journal: Practice and Research. – 2008, Nr. 1, p. 83-87.

<sup>35</sup> Rostron – Stout S., Business Coaching International, Transforming Individuals and Organizations. – London. – 2019, Nr. 2, p. 116-117. – ISBN 9780429472633

<sup>36</sup> Kunos I., Role of Coaching Models. – International Journal of Research. – 2017, Nr. 9, p. 2.



Šiuolaikinėje koučingo aplinkoje modelių, kuriuos būtų galima naudoti tiek individualiai, tiek organizacijose yra sukurta labai daug. Visi jie iš esmės labai skirtingi, bet tuo pačiu metu ir labai panašūs. Kiekviena persona pasirinkusi naudoti koučingo modelį pradžia jį labai gerai išanalizuoja, sužino visas modelio charakteristikas, bruožus, veikimą ir kitus parametrus. Svarbu gerai susipažinti su modeliu, kad galėtume sekti struktūrą ir nenukrypti nuo iškeltų tikslų, bei sekamo proceso. Kiekvienas tinkamai naudojamas modelis gali atskleisti vis skirtingas perspektyvas<sup>37</sup>.

Galima išskirti pagrindinius 6 koučingo modelius, kurie naudojami organizacijose siekiant pagerinti jų rezultatus ir pasiekti iškeltus tikslus:

### 1. Į sprendimą fokusuotas modelis;

- Šis modelis stovi pasikliaudamas trimis esminiais komponentais: **Stiprus klausinėjimas**: naudojant iš anksto pasiruoštus esminius ir konkrečius klausimus, kurie darbuotojams leidžia pažiūrėti „atgal“ lyg jie jau būtų pasiekę iškeltus tikslus. **Skalės nustatymas**: padaroma analizė kur organizacija ir darbuotojai yra dabar ir išskiriami pagrindiniai dalykai, kurie skiria juos nuo buvimo ten, kur jie nori būti. **Vaizduotės pasitelkimas**: pasitelkdami vaizduotę nurodome kas būtų kitaip, jei pasiektume savo tikslus<sup>38</sup>.

### 2. GROW modelis;

- Vienas žinomiausių ir populiariausių koučingo modelių. Mėgstamas ir žinomas dėl savo paprastumo ir efektyvios struktūros, kuri lengvai suprantama ir lengvai pritaikoma tiek individui, tiek organizacijai. G – GOAL (liet. Tikslas) – būtina prieš pradėdant savo tikslų siekimą nusistatyti konkretų tikslą, kurį mes norime pasiekti. Konkretaus tikslo išsikėlimas leis išlikti mums susifokusavusiems ties tikslu ir nesimėtyti. Nusistatyti tikslą gali užtrukti laiko, nes tai svarbiausias žingsnis naudojant šį modelį. Būtina skirti pakankamai daug laiko skiriant tikslo nustatymui apgalvojant visus galimus variantus. Dažnai nebūtinai labiausiai norimas pasiekti tikslas būna pats svarbiausias. R – REALITY (liet. Realybė) – svarbu suprasti kokia yra dabartinė situacija ir kaip mes joje atsidūrėme, kas įtakojo, kad mes esame tokioje vietoje. Supratus, kur mes dabar esame, galime suprasti kiek toli esame nuo savo tikslo pasiekimo, kokių veiksmų reikėtų imtis, kokių įpročių atsisakyti. O – OPTIONS (liet. Galimybės) – šis etapas reikalauja stipraus „smegenų šturmo“, kurio metu keliamos visos įmanomos idėjos ir galimybės, kokiais būdais ir metodais būtų galima pasiekti savo išsikeltą tikslą. Svarstomos galimybės pasiekti viską vienam ar visgi mums reikės kokios nors pagalbos ar palaikymo. W – WILL DO (liet. Bus padaryta) - naudojant koučingo modelius svarbu suprasti, kad jie skirti palengvinti kelią siekiant pasikeitimų. Imantis veiksmų, jie nebūtinai turi būti matomi arba konkretūs veiksmai, tai tiesiog gali būti priėjimas

---

<sup>37</sup> Lennard D., Coaching Models: A Cultural Perspective: A Guide to Model Development: for Practitioners and Students of Coaching. – Routledge. – 2010, p. 30.

<sup>38</sup> SOCO Sales Training, 7 Popular Coaching Models All Managers Need To Know and Use, <https://www.socoselling.com/sales-coaching-models/> [žiūrėta 2022-12-21]

prie problemos ar tikslo tiesiog visai keliu. Ši modelio dalis turi būti viso proceso kulminacija, kurios metu nusprendžiama kas turi būti padaryta ir kokie maži žingsniai turi nuvesti tikslo ar pasikeitimo link. Svarbu suprasti, kad visi veiksmai, kurie bus vykdomi turi būti fokusuoti į savo išsiskeltą tikslą<sup>39</sup>.

### 3. O.S.K.A.R

- Šis modelis labiausiai skirtas ilgalaikiams tikslams pasiekti, nes apima veiksmų eigos variantų sudarymą, jų analizavimą ir pritaikymą. O – OUTCOME (liet. Rezultatas) – nustatomas norimas pasiekti rezultatas ilgalaikėje perspektyvoje. S – SITUATION (liet. Situacija) – išanalizuojama, kurioje vietoje dabar esame, aiškiai nusibrėžiame įvykius ir detales, kurios įtakojo mus čia būti. C – CHOICES and CONSEQUENCES (liet. Pasirinkimai ir pasekmės) – apsvartomos visi įmanomi veiksmų eigos variantai, kurie bus mūsų planas pasiekti norimą išsiskeltą rezultatą ir būtinai įvertiname kiekvieno veiksmų eigos varianto pasekmes ir kaip tai įtakos mus, bei mūsų aplinką. A – ACTIONS (liet. Veiksmai) – praeitame žingsnyje apsvarstome visas galimybes ir mūsų pasirinkimus, tuom remiantis mes pasidarome konkretų veiksmų planą, kurį seksime. Būtinai nusistatome planą, kurio veiksmai būtų specifiniai, išmatuojami, tiksliai apibrėžti, realistiniai ir laike išmatuojami. R – REVIEW (liet. Apžvalga) – parengimas apžvalgos plano, kurio bus laikomasi ir kuriame bus žymimos pastabos apie įvykdytus plano žingsnius arba problemas, kurios trukdė planą pasiekti<sup>40</sup>.

### 4. CLEAR

- Modelis skirtas lyderiams, organizacijų vadovams, kurių kasdienė veikla apima labai didelę dalį laiko bendraujant su kitais žmonėmis, o dažniausiai su savo darbuotojais. C – CONTRACTING (liet. Įsipareigoti) – dauguma vadovų arba organizacijos lyderių turi suprasti, kad jų vedami pokalbiai turi būti konkretūs, aiškūs ir vedantys į tam tikrą kryptį. Šie pokalbiai su savo darbuotojais turėtų pasibaigti tuom, kad darbuotojas išeidamas iš pokalbio įsipareigoja pradėti pakitimus savo elgsenoje, darbo aplinkoje, darbo stiliuje. Šie įsipareigojimai keistis turėtų jam padėti siekti asmeninių ir organizacijos tikslų. L – LISTENING (liet. Klausymasis) – vienas iš sudėtingiausių dalykų vadovams yra klausytis ir įsiklausyti ką jiems sako aplinkiniai žmonės. Vadovai/ lyderiai turi sugebėti nurimti, sulėtinti tempą ir gerai įsiklausyti kas jiems yra sakoma. Išgirdus darbuotojų nuomones ir pasisakymus daug lengviau priimti sprendimus. E – EXPLORING (liet. Paieškos) – klausymasis veda prie paieškų. Tai glaudžiai susiję dalykai. Kuo daugiau klausomės, tuo daugiau sužinome, tuo daugiau galime panaudoti sužinotą informaciją naujų dalykų paieškoms. A – ACTION (liet. Veiksmai) – veiksmai, kurie bus atliekami pasikalbėjus su darbuotojais, išgirdus jų mintis ir atradus naujus veiksmų eigos variantus, kurie padės

---

<sup>39</sup> Louise E., The GROW Model Explained for Coaches, <https://www.thecoachingtoolscompany.com/the-grow-model-explained-for-coaches-questions-tips-more/> [žiūrėta 2022-12-22]

<sup>40</sup> Jackson P., McKergow M., The Solution Focus: Making Coaching and Change Simple. – Nicholas Brealey Publishing. – 2006, p. 2.

organizacijai judėti į priekį. R – REVIEW (liet. Apžvalga) – visų atliekamų veiksmų, plano sekimo apžvalga, tobulinimas ir proceso sekimas<sup>41</sup>.

## 5. F.U.E.L

- Šiame modelyje yra užduodami klausimai, atviri, ne konkretūs ir neįpareigojantys, kurie tiesiog kreipia pokalbį norima linkme. Šis modelis vengia konkrečių pasakojimų, nukreipinėjimų ar nurodinėjimų. Toks modelio požiūris leidžia asmeniui visiškai savarankiškai įvertinti esamą situaciją, nusistatyti savo ateities sprendimus ir prisiimti atsakomybę už būsimą rezultatą. F – FRAME THE CONVERSATION (liet. Pokalbio įrėminimas) – šis pirmas žingsnis reiškia, kad visas pokalbio kontekstas ir parametrai bus nustatomi pradžioje. Siekiama, kad būtų išsikeltas vykdomo pokalbio tikslas, procesas už kurį bus prisiimama atsakomybė, kokie norimi rezultatai. Šiame žingsnyje vadovas tiesiog orientuoja ir išlaiko pokalbį, o darbuotojas pats pildo kontekstą. U – UNDERSTAND THE CURRENT STATE (liet. Esamos situacijos supratimas) – šiame etape norime suprasti, kaip pats darbuotojas iš savo perspektyvos mato esamą situaciją. Vadovas turėtų suprasti, kad jis turi stengtis nupasakotą situaciją pamatyti iš darbuotojo perspektyvos. Toks vadovo elgesys leis darbuotojui atskleisti užslėptus dalykus, kurių galbūt darbuotojas atvirai nepasako, bet tai įtakoja jo elgesį. E – EXPLORE THE DESIRED STATE (liet. Išsiaiškinti norimą rezultatą) – darbuotojas abipūdinama savo norimą pasiekti rezultatą. Tai padeda jiems aiškiai apibrėžti kaip atrodo sėkmė. Kuo detalesnis tikslo apibūdinimas, tuo realistiškiau jis atrodo. Šis žingsnis suteikia vadovui viziją ir supratimą ko darbuotojas nori arba tikisi pasiekti. Remiantis vizija galima pradėti galvoti apie struktūruotą veiksmų planą. Po vizijos atskleidimo vyksta alternatyvių kelių arba veiksmų paieškos, kuriais būtų galima pasiekti išsikeltų tikslų. Būtina sudaryti prioritetų sąrašą, kokiais žingsniais viskas turi būti pasiekta. L – LAY OUT A SUCCESS PLAN (liet. Sudaromas sėkmės planas) – paskutinis žingsnis šiame modelyje yra pagalba darbuotojui susikurti sėkmės planą. Būtina sukurti detalų sėkmės planą su laiko juosta, kurioje atsispindės visi vykdomi žingsniai. Planas turi būti detalus, kad būtų aišku, ką kiekviename žingsnyje reikia pasiekti, kad būtų galima judėti pirmyn. Darbuotojui, kuris pats susikurs savo sėkmės planą bus daug lengviau būti atskaitingam už jį, nes jis bus visiškai aiškus jam pačiam<sup>42</sup>.

## 6. W.O.O.P.

- Organizacijų vadovai, komandų lyderiai ir skyrių, bei departamentų viršininkai nuolatos bendrauja su sau pavaldžiais darbuotojais ir bando įsitikinti ar jiems sėkmingai sekasi siekti savo ir organizacijos tikslų. Tikslų nustatymas yra svarbus būdas norint tobulėti ir progresuoti gerinant savo įgūdžius

---

<sup>41</sup>Hawkins P., To GROW or not to GROW? Is the choice CLEAR?. – Centre for Coaching in Organizations. – 2018.

<sup>42</sup> The Peak Performance Center, FUEL Coaching Model, <https://thepeakperformancecenter.com/development-series/skill-builder/interpersonal/coaching-for-performance/coaching-model/fuel-coaching-model/> [žiūrėta 2023 – 01 -04]

trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje. W.O.O.P metodas leidžia vadovams vesti savo komandas ir organizacijas link tikslų padedant jiems suprasti ir įveikti iškilusias kliūtis ir barjerus<sup>43</sup>. W – WISH (liet. Norai arba tikslai) – Noras arba tikslas turėtų būti prasmingas, metantis iššūkį, bet įgyvendinamas. Keliant tikslą svarbu jį apibūdinti kuo konkrečiau ir su kuo daugiau detalių. O – OUTCOME (liet. Rezultatas) – geriausias pasiektas rezultatas arba jausmas siekinat tikslo. O – OBSTACLE (liet. Kliūtys) – dalykai, kurie trukdo arba užkerta kelią pasiekti norimų tikslų. Planavimas arba numatymas kliūčių, kurios gali atsirasti arba jau yra ir trukdo mums siekti tobulėjimo yra esminis šio modelis žingsnis, kuris dažnu atveju veda prie sėkmės. P – PLAN (liet. Planas) – šis žingsnis turi tam tikrą struktūrą: Kas jeigu [*kliūtis*], tada aš [*efektyvus kliūties įveikinimo sprendimas*]. Šiame etape mes pražaidžiame galimus scenarijus su kliūtimis ir apmąstome, kaip jas galėtume apeiti arba įveikti<sup>44</sup>.

Apibendrinant šį skyrių galima pastebėti, kad koučingo diegimas organizacijoje padeda įvesti balansą tarp darbuotojų ir jų atliekamų užduočių.

Diegiant šį metodą organizacijoje sudaroma galimybė geriau suprasti organizacijos keliamus tikslus, perprasti darbuotojus, suteikiant jiems tam tikras atsakomybes leidžiančias tobulėti ir siekti savo išsikeltų tikslų.

Pradėjus naudoti koučingą organizacijoje svarbu, kad būtų pritaikytas sistemiškas būdas, kuris leis palaikyti pastovumą ir tinkamus metodus. Tam, kad koučingas sėkmingai būtų pritaikomas organizacijoje visų pirma reikia mokytis, domintis ir šviesti darbuotojus apie šį metodą, kad jie suprastų kokią naudą ir kokį indėlį organizacijai tai atneš.

Taip pat labai svarbu, kad koučingas būtų suprantamas, kaip valdymo būdas, o ne kaip papildomos pareigos, kurios būtinai turi būti įgyvendintos.

Koučingo ir organizacijos strateginiai tikslai turi būti nukreipti viena linkme, tokiu atveju organizacija galės pasiekti didžiausią efektyvumą naudojant šį metodą.

---

<sup>43</sup> Frederick L., Introduce Students to Goal-Setting with the WOOP method, <https://www.panoramaed.com/blog/setting-goals-woop> [žiūrėta 2023 - 01 - 04]

<sup>44</sup> Sarah Hennig J., How to Use the WOOP Method to Accomplish Your Goals, <https://www.foodspring.co.uk/magazine/woop-method> [žiūrėta 2023 - 01 - 04]

## 3.KOUČINGO TAIKYMAS KARIUOMENĖJE

### 3.1. Kariuomenės lyderystės aspektai

Lyderystė - vienas iš labiausiai norimų dalykų visų lygių vadovaujančias pareigas einančių asmenų. Pagrindinė lyderystės idėja, kad charizmatiškas individas, turintis stiprias lyderio savybes sujungia žmones į komandas, kurios sprendžia problemas ir teikia pasiūlymus bendru sprendimu. Šiomis dienomis organizaciniai tikslai yra siekiami žmonių, kurie turi greitai prisitaikyti greitai kintančioje aplinkoje, kurioje taisyklės dinamiškai keičiasi ir iš griežtų apribojimų tampa tiesiog nukreipiamais patarimais, kaip geriau pasiekti iškeltus tikslus. Lyderių vedamos komandos pasiekia geresnius sprendimus, nes lyderiai yra žmonės, kurie daugiausiai klausosi ir tik išklausę savo darbuotojų su skirtinga patirtimi ir skirtingais pastebėjimais priima sprendimą, kuris atitinka aukso viduriuką visai komandai. Tokiu būdu komandos dirbdamos kartu ir priimdamos bendrus sprendimus, kaip pasiekti iškeltus tikslus arba išspręsti iškilusias problemas pasiekia aukštą intensyvumo ir efektyvumo lygį.

Efektyvi lyderystė reikalauja gerų įžvalgų ir gero savęs suvokimo, puikių organizacinių žinių, puikių komunikacinių įgūdžių, gebėjimo įžvelgti ateities vizijas ir supratimo, kaip sumotyvuoti komandos narius imtis veiksmų tikslui pasiekti<sup>45</sup>.

Karyboje lyderystė apima kritinių sprendimų priėmimą dažnai aukšto lygio stresinėse situacijose, kurios turi aukštą rizikos lygį su galimomis pasekmėmis ateityje. Efektyvūs kariuomenės lyderiai geba klausti teisingus klausimus ir mąstyti strategiškai. Šie lyderiai kuria ir motyvuoja stiprias komandas, mato individualius talentus ir sujungia karius į vieną komandą, kuri pasiekia iškeltus uždavinius. Kariuomenės lyderiai dažnu atveju turi būti atkaklūs, bet ir sugebėti į visas situacijas pažiūrėti lanksčiai. Rasti problemų sprendimus arba pasiekti atrodančius neįmanomai tikslus reikalauja didelės valios tęsti pradėtus darbus ir ieškoti atsakymų arba sprendimo kelių. Lankstus mąstymas ir gebėjimas rekonfigūruoti problemų sprendimo būdus reikalauja didelio susikaupimo, gero situacijos supratimo ir atkaklumo.

Stipri lyderystė kuria pasitikėjimą. Lyderiai karyboje turi labai daug atsakomybių. Jei tokie žmonės neturės pakankamai pasitikėjimo savimi, nesusitvarkys su savo abejonėmis gali kilti sunkumų įvykdyti iškeltas užduotis ir jas perteikti savo kariams. Geras lyderis, taip pat geba apibrėžti norimus pasiekti tikslus labai konkrečiai ir kodėl tie tikslai turi būti pasiekti. Kariai, darbuotojai jaučia daug daugiau motyvacijos atliekant užduotis, kai jie žino kodėl visa tai reikia atlikti. Todėl lyderiai turi labai aiškiai apibrėžti kodėl vieni ar kiti sprendimai yra priimami ir kodėl iškeltos užduotys turi būti įgyvendintos.

---

<sup>45</sup> Klingborg D., Moore D. ir kt., What is Leadership. – Journal of Veterinary Medical Education. – 2006, Nr. 2, p. 1.

Karyboje labai svarbu, kad vadovaujančias pareigas užimantys žmonės bendrautų turėdami empatijos ir stiprų emocinį intelektą. Kai kariai jaučia, kad vadas, šiuo atveju komandos lyderis rūpinasi jais, jų atsidavimas nuolatos didėja. Kuriant atvirą aplinką komandoje, kur kiekvienas karys žino, kad jo idėja ir nuomonė rūpi kuriamas stiprus ištikimybės jausmas ir gaunama nauda tokia, kad visada sulaukiama konstruktyvaus grįžtamojo ryšio ir įvairialypių perspektyvų<sup>46</sup>.

Karybos lyderystėje galime išskirti tris pagrindinius veiksnius, kurie geriausiai atspindi gerąsias kariuomenės lyderio savybes:

1. **Iškelti aiškius tikslus ir vizijas.** Iškeltas aiškus tikslas įgalina karius matyti loginį pagrindą užduotims vykdyti. Tokiu būdu kariams suteikiame priežastį imtis veiksmų tam, kad būtų pasiektas norimas galutinis rezultatas. Lyderiai turi gebėti apibrėžti aišką tikslą savo pavaldiniams ir tas tikslas turi būti išskaidytas į žingsnių seką, kurią sekant rezultatai bus pasiekti. Jei vadas sugebės visada išlaikti vieną vadovavimo stilių, išklauso savo karių, kariai pradės suprasti vadovavimo stilių ir kaip su jais yra vykdoma komunikacija, priimančios sprendimus. Tokiu atveju bus vystomas pasitikėjimas. Ilgainiui kariai išvystys gebėjimą skaityti situaciją ir nuspėti vado ketinimus ir sekančius veiksmus. Toks pasitikėjimas nukreips į darnią ir efektyvią komandą.
2. **Duoti aiškius nurodymus.** Duodant nurodymus svarbu juos pateikti labai aiškiai, kad kariai suprastų ko iš jų norima. Lyderio užduotis prieš duodant nurodymus yra sudaryti prioritetų sąrašą, paskirti atsakomybes ir užtikrinti, kad kariai žinotų kokiais standartais vadovaujantis reikia atlikti iškeltas užduotis. Lyderis arba vadovas nusprendžia kaip pasiekti iškeltus rezultatus su turimais žmonėmis, laiku ir resursais. Davus aiškius nurodymus reikia leisti kariams juos atlikti panaudojant jų iniciatyvą, gabumus ir vaizduotę. Tokiu būdu bus ugdomas pasitikėjimas ir ištikimybė lyderiui.
3. **Suteikiama reikiama motyvacija.** Motyvacija, tai valia pasiekti iškeltą užduotį. Stebint savo karius ir suprantant jų gebėjimus ir galimybes, bei tinkamai juos pritaikant galima visa tai panaudoti labai efektyviam darbui. Svarbu davus užduotį kariams nevykdyti mikro vadybos, tiesiog leisti kariams atlikti paskirtas užduotis, geriausiai taip kaip jie moka. Jeigu jiems pasiseka gerai įgyvendinti užduotis, reikia pagirti, jeigu nepasisekė, palaikyti jų pastangas ir patarti, kaip kitą kartą darbas galėtų būti pagerintas. Pagrindinė lyderio rolė motyvacijoje suprasti kitų poreikius ir troškimus, tam, kad sujungti ir pakelti individus į kitą lygmenį siekiant tikslų. Lyderiai dažniausiai susiduria su dviejų žmonių tipais: žmonės su labai aukšta vidine motyvacija

---

<sup>46</sup> Norwich University Online, What is Military Leadership?, <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-military-leadership> [žiūrėta 2023 - 01 - 31]

atliekant visus paskirtus darbus, kol kitai žmonių grupei reikia paraginimo ir nuolatinio grįžtamojo ryšio tam, kad palaikyti motyvacija tęsti darbus<sup>47</sup>.

Efektyvi lyderystė vienas svarbiausių elementų karyboje, nuo kurio dažniausiai priklauso pagrindinė mūšio eiga. Lyderiai nedaro gyvybės arba mirties klausimų (labai retas atvejis), bet tiesiogiai įtakoja klimatą ir gyvenimo kokybę savo kariams. Lyderystė gali būti apibrėžiama kaip „**procesas įtakojantis žmones suteikiant jiems tikslą, kryptį ir motyvaciją pasiekti iškeltus tikslus ir pagerinti organizaciją**“. Išskiriama dvylika esminių kariuomenės lyderystės principų, kuriais turėtų vadovautis visi lyderiai, bei vadovai.

1. Vadovavimas priekyje – lyderiai, kurie mokomi vadovauti rodydami pavyzdį įkvepia savo karius atlikti didvyriškus ir pasiaukojančius darbus, kurie dažnai reikalauja slopinti natūralius jausmus tokius kaip baimė. Norėdami daryti tokią įtaką lyderiai visada turi vadovauti geru pavyzdžiu tam, kad kariai gerbtų priimamus sprendimus, gebėjimus ir taktines žinias.
2. Pasitikėjimas savimi, o ne egoizmu – dauguma žmonių, tarp jų ir kariai dažnu atveju varžo save ir savo sprendimus prie nepatyrusių vadų arba lyderių, protingas ir gerai skaitantis situaciją lyderis gali sušvelninti šią situaciją nebūdamas egoistu, tačiau klausdamas patarimų ir nuomonės labiau patyrusių žmonių toje srityje. Žinoma kiekvienas lyderis turi turėti pasitikėjimo savimi, tačiau per didelis egoizmas paprastai rodo užtikrintumo trukumą.
3. Moralinė drąsa – daryti teisingus dalykus, nepaisant galimų lemiamų pasekmių.
4. Fizinė drąsa – karių profesija ir atliekamos užduotys yra kupinos pavoju, todėl fizinė drąsa yra vienas pagrindinių reikalavimų būnant kariniu lyderiu. Kariai, kurie atlieka savo užduotys nugalėdami savo baimes ir prisiimdami riziką puikiai atlieka savo pareigas mūšio lauke.
5. Komandinio darbo skatinimas – kai siekiama sėkmingai įgyvendinti iškeltas užduotis, komandinis darbas yra daug svarbesnis, nei asmeninis pripažinimas. Šiuolaikinės kariuomenės dažnai vykdo jungtines operacijas, kurios sujungia daugybę skirtingų vienetų ir specialistų. Todėl patyrę lyderiai negali kliautis vien personalijomis, jie turi mokėti skatinti kooperaciją tarp visų užduočiai paskirtų komandos narių.
6. Tvirtas ir energetiškai stiprus – jei lyderiai nori vadovautis principu vadovauti priekyje jie turi būti fiziškai tvirti ir energetiškai stiprūs. Tokie reikalavimai yra keliami mūšio lauke lyderiams, kurie veda savo karius į mūšio lauką.
7. Būti agresyviai ir drąsiam – yra posakis „**kariuomenė avių vedama liūto yra daug baisesnė, nei kariuomenė liūtų vedama avies**“. Daugybė generolų istorijoje, kurie laimėjo žinomiausias pasaulio kovas buvo agresyvūs ir drąsūs.

---

<sup>47</sup> Army Leadership: Competent, Confident and Agile. – Field Manual 6-22. – 2006, p. 4-5.

8. Rūpintis savo kariais – kompetentingas lyderis išsaugo kovinę galią statydamas savo karius prioriteto sąraše numeriu vienas ir darydamas viską, kad pagerintų jų situaciją. Karių pasitikėjimas įgaunamas užtikrinant, kad jie būtų tinkamai ekipuoti, gerai pavalgę ir pailsėję. Nepaisant bazinių karių poreikių taip pat svarbu užtikrinti tinkamą pripažinimą, kai jie ko nors pasiekia.
9. Suprasti praeitį – istorija mums siūlo daugybę informacijos. Geras lyderis visada mokysis iš praeityje padarytų klaidų, naudojamų taktikų, pritaikys logistines žinias ir plės savo akiratį apie praeityje panaudotus manevrus. Tai jam leis daug geriau suprasti situaciją karo rūke.
10. Ryžtingumas – kare, ryžto trūkumas gali turėti katastrofiškas pasekmes. Kai priimtas sprendimas, reikia jo ryžtingai laikytis, niekada nereikia svaidytis ir rodyti savo neapsisprendimo.
11. Valios stiprybė – lyderis visada turi demonstruoti stiprią valią, net tada, kai kiti to daryti jau nesugeba. Kariai visada atsisuks į lyderį beviltiškose, niūriose ir sudėtingose situacijose, tuo metu lyderis turi rodyti stiprią valią.
12. Būti stipraus charakterio – net sunkiausiose situacijose lyderis neturi palūžti, rodyti savo emocijų arba silpnybių. Kaip tik tokios situacijos skirtos parodyti savo tvirtą charakterį, kuriuo bus įkvėpti ir kariai kartu atliekantys užduotis<sup>48</sup>.

Efektyvus lyderis kariuomenėje kelia savo karių moralę, prisiima atsakomybes, kai būna padarytos klaidos ir rodo save kaip gerą lyderystės pavyzdį. Visos kariuomenės rūšys (sausumos, jūrų, oro ir specialiosios pajėgos) skatina lyderystę ankstyvoje kario karjeroje. Lyderystės įgūdžiai yra vystomi įvairiuose kariuomenės kursuose ir kasdieniniame darbe. Nesvarbu ar karininkas ar seržantas imasi lyderio vaidmens, svarbu tinkamai pasirinkti lyderystės stilių, kuris efektyviausiai bus pritaikomas komandos viduje. Bėgant laikui kariuomenės atsitraukė nuo autoritarinio, viršus-apačia vadovavimo ir pradėjo naudoti kitus, daug efektyvesnius lyderystės stilius<sup>49</sup>.

Nei vienas lyderis nėra tobulas. Visi esame žmonės, turime savo silpnybes ir stiprybes. Pritaikant lyderystės stilius būtina suprasti, kad kiekviena situacija yra dinamiška, kiekvienas karys kaip individas yra skirtingas, kiekviena skirta užduotis turi savų niuansų. Turint gerus įgūdžius ir žinant kada kokį stilių pritaikyti, lyderio efektyvumą gali padvigubinti ar net patrigubinti. Žemiau išvardinti pagrindiniai lyderystės stiliai naudojami kariuomenėje:

1. Direktyvus stilius – fokusuotas į lyderį. Šiuo stiliumi lyderis mažai atsižvelgia į karių pasiūlymus, dažniau duoda detalius nurodymus ką, kur, kada padaryti ir labai atidžiai stebi

---

<sup>48</sup> Robert R., *Twelve Principles of Modern Military Leadership*,

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUBD1018b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2/pdf/GOVPUB-D101-8b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2.pdf> [žiūrėta 2023 - 02 - 07]

<sup>49</sup> Sadulski J., *Effective Military Leaders Use 3 Different Leadership Styles*, <https://amuedge.com/effective-military-leaders-use-3-different-leadership-styles/> [žiūrėta 2023 - 02 - 08]



atliekamą procesą. Šis stilius puikiai tinka, kai nėra galimybės plačiai aiškinti dalykus, kai kariai nėra tinkamai motyvuoti arba turi labai mažai patirties.

2. Dalyvavimo stilius – karių aktyviai klausiama informacijos, rekomendacijų. Nepaisant to, galutinis sprendimas vistiek yra priimamas lyderio. Šis stilius yra efektyvus, kai turima laiko. Didžiausia šio stiliaus nauda, tai, kad, kai kariai padeda išvysti planą ir prisideda prie jo kūrima, tai tampa ir jų planu, kas juos motyvuoja atlikti užduotis sėkmingai.
3. Delegavimo stilius – šiuo lyderystės stiliumi, lyderis leidžiai pavaldiems kariams spręsti iškilusias problemas ir priimti sprendimus savarankiškai. Šis stilius puikiai veikia, kai kariai jau tarnauja ilgą laiką ir turi pakankamai patirties. Tačiau bet kokių atveju kariams turi būti suteikta visa pagalba ir aiškus supratimas, ko lyderis nori iš jų.
4. Transformacinis stilius – fokusuotas į įkvėpimą ir pokyčius. Šis lyderystės stilius pabrėžia kario tobulėjimą, kuris stiprina visą organizaciją. Kad šis stilius veiktų reikia įkvėpti ir motyvuoti karius individualiai ir vėliau kaip komandą. Svarbu gerai iškomunikuoti priežastis, kurios slypi už vieno ar kito priimto sprendimo. Tai leis kariams praplėsti savo supratimo ribas ir atskleisti savo iniciatyvą, kai atsiras galimybės.
5. Tranzakcinis stilius – šis lyderystės stilius yra kaip tėvų ir vaikų santykiai. Su šiuo stiliumi motyvuojami kariai siūlant jiems atlygį arba plusus už gerai atliekamus darbus ir grasinama bausmėmis už nesėkmes<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Holmes C., Army Leadership Styles: Tips and Ideas, <https://www.part-time-commander.com/army-leadership-styles/> [žiūrėta 2023 – 02 – 08]

### 3.2. Koučingo taikymo kariuomenėje apžvalga

Lietuvos kariuomenėje vis dar išlikęs senasis mąstymas, kad klausinėti ir domėtis, kodėl atliekamos vienos ar kitos užduotys, yra nepopuliaru. Tokie paprasti klausimai kaip: „kodėl reikia ryte klotis lovą?“, „Kodėl ryte reikia daryti mankštą?“. Vadui svarbu mokėti paaiškinti savo jaunesniems kariams, kad kiekvienas atliekamas veiksmas turi savo prasmę. Pavyzdžiui, ryte atliekama mankšta formuoja gerųjų įpročių formavimą, pažadina ir paruošia kūną dienai, taip pat, kaip lovos klojimas ryte pasąmonėje sukelia pasitenkinimą, nes vienas dienos darbas jau atliktas ir taip paruošia mūsų smegenis su didesne motyvaciją siekti kitų dienos darbų. Tačiau visa tai gali tapti beprasmiška ir netgi destruktivu, jei vadas nesugeba kariui paaiškinti dėl ko visa tai daroma ir karys pradeda nebesuvokti ir nerasti prasmės savo vykdomoje veikloje<sup>51</sup>.

Kariuomenėje koučingas – tai metodas, kuris yra taikomas mokant, o ne karo lauke vykdant išskeltas užduotis. Mūšio lauke jau vykdomos užduotys ir pasitikima vadais, o vadai pasitikėjimą užsitarnauja per mokymus ir pasiruošimą karui. Vadai dirbdami ir skirdami savo laiką individualiai savo kariams, jiems skiria užduotis, kurias atliekant karys pamato savo trūkumus ir ieško geriausių kelių kaip tuos trūkumus pašalinti. Jei šiuo atveju kario trūkumai, kurie nėra diskutuojami ir jų nebandoma pašalinti, tikėtina gali pasireikšti stresinėje situacijoje, kitaip tariant mūšio lauke. Todėl, tinkamai užduodami klausimai, kario nukreipimas tinkama linkme padeda jo trūkumus šalinti ir išspręsti problemas mokymų metu ir užkirsti kelią šiems trūkumams atsiskleisti mūšyje<sup>52</sup>.

Kanadiečių kariuomenė, kaip ir kitos pažengusios pasaulio kariuomenės suprato, kad mentalinis kario parengimas ir psichologinis atsparumas yra vieni pagrindinių segmentų norint išlaikyti ir tobulinti operacinį, bei taktinį pasiruošimą. Daugiau, nei dešimtmetį Kanados kariuomenės ekspertai tobulino koučingo programą, kuri buvo pritaikyta būtent Kanados kariuomenėje. Programos pavadinimas „Kelias į mentalinį pasiruošimą“ (angl. Road to Mental Readiness). Programos tikslas – paruošti karius psichologiškai, vystant jų mentalinį atsparumą stresui, stiprinant karius psichologiškai, pagal paruoštą edukacinę programą, kurioje atsispindi scenarijai, kuriuose reikalauja tvirtos psichologijos ir mentalinio atsparumo. Kurso programa pasirodė sėkminga, karių atsiliepimai buvo teigiami, todėl programa pradėti naudoti labai plačiai, per visas kariuomenės rūšis. Nepaisant tokios sėkmės, įrodyta, kad pakartotinis psichologinių įgūdžių taikymas ne tik mokymo aplinkoje, bet ir kasdienėje veikloje, savo tarnybos vietoje gali efektyviai ir labai žymiai leisti išsaugoti įgautus įgūdžius mokymų metu<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Jonušas K., Emocinių pokyčių svarba. – Karys. – 2021, Nr. 7, p. 16.

<sup>52</sup> Ten pat, p. 17.

<sup>53</sup> Guest K., Bailey S. ir kt. Performance and Resilience Coaching for Military Leadership. – NATO. – 2020, p. 2.

Kai kariuomenėje tarnavęs personalas ruošiasi išeiti į užtarnautą pensiją, dažnai susiduria su kompleksiniais sunkumais, kurie veda į sunkų pereinamąjį civilio gyvenimą. Keletas pagrindinių faktorių, kurie pereinamąjį laikotarpį padaro ypatingai sudėtingu:

- a) pirma – kario gyvenimas ir tarnyba apima beveik visus gyvenimo aspektus ir juos visus galima rasti vienoje vietoje – savo tarnybos vietoje (darbas, apgyvendinimas, maistas, medicininė priežiūra, socialinis gyvenimas, dažnu atveju draugai, uniforma ir t.t.);
- b) antra – nei viena kita profesija taip nesuartina žmonių kaip kariuomenė, vienos komandos nariai yra pasiruošę paaukoti savo gyvybes vienas dėl kito, todėl išsiskyrimas ir atitrūkimas nuo savo draugų yra labai sunkus psichologinis lūžis;
- c) trečia – išdirbas labai ilgas laiko stažas vienoje įmonėje, civiliniame sektoriuje nėra populiarus dalykas, kai tuo tarpu kariai ištarnauja vidutiniškai 16 – 25 metus<sup>54</sup>.

Jungtinėje karalystėje atliktas tyrimas rodo, kad pozityvi psichologija ir koučingo taikymas gali būti labai veiksmingas įrankis norint padėti kariuomenės personalui, kuris ruošiasi išeiti į atsargą. Tyrimas buvo vykdomas pusiau struktūruotu interviu, kurie buvo vykdomi per koučingo sesijas. Šių interviu metu vyko diskusija, buvo užduodami klausimai, kurie turėjo atskleisti dalyvių stipriąsias puses ir jų norus, kur jie toliau mato save, kokioje karjeros srityje. Diskusijų metu buvo aptarta, kokios pozicijos buvo užimamos tarnybos kariuomenėje metu, kokios pareigos buvo pačios svarbiausios, kokie kursai buvo baigti ir kokie įgūdžiai įgauti tarnybos metu. Visi išvardinti dalykai, stiprybės ir sugebėjimai įgauti ilgų tarnybos metų, gali būti pritaikomi civiliniame gyvenime, svarbiausia mokėti juos atskleisti ir mokėti save pristatyti, nesikuklinant, kad tiesiog buvo tarnauta kariuomenėje, bet praleidus ilgus metus, buvo įgautos žinios ir gebėjimai, kurie gali praversti civilinėms įmonėms siekti savo tikslų, suburti žmones ir kurti, bei gerinti procesus. Koučingo metu užduoti klausimai padėjo tyrimo dalyviams atrasti save, sužinoti atsakymus į jiems rūpimus klausimus, nors jie patys ir atsakinėjo į užduotus klausimus. Jiems buvo lengviau suprasti ką jie norėtų veikti išėję iš tarnybos, kokia veikla juos domintų ir kur jie galėtų panaudoti savo žinias civiliniame sektoriuje<sup>55</sup>.

Apibendrinant šį skyrių galime teigti, kad lyderystė kariuomenėje yra įrankis, kuris padeda vadams suburti komandas aplink save, jas nukreipti norima kryptimi ir taip stiprinti savo organizacijas arba karinius vienetus. Lyderis kariuomenėje ne tik duoda komandoms nurodymus kokios užduotys turi būti atliktos, tačiau ir bendrauja su jais, stebi kokios problemos kyla, stengiasi pritaikyti tinkamą lyderystės stilių, skaito karius individualiai ir vertina kokias užduotis arba pareigas jiems skirti. Tai pat viena iš lyderystės atsakomybių yra rūpintis sau pavaldžiais žmonėmis, kad jie turėtų maisto, reikiamą įrangą, poilsio ir jų gyvenimo sąlygos būtų kaip įmanoma geresnės. Koučingas kariuomenėje leidžia, ne tik

---

<sup>54</sup> Zarecky A., How Strengths-Focused Coaching Can Help Military Personnel in Their Transition to „Civvy Street“. – International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. – 2014, Nr. 8, p. 54.

<sup>55</sup> Ten pat., p. 55-60.

vadams, bet ir pavaldiniams išmokti į viską pažiūrėti plačiau, gebėti užduoti tikslinius klausimus, kurie nuves prie lengvesnio ir efektyvesnio užduoties įveikimo. Taip pat tai vienas iš metodų, kuris padeda kariams pereinamuoju laikotarpiu, kai jie turi palikti tarnybos vietą ir įsilieti į civilinį gyvenimą.

## 4. KOUČINGO TAIKYMO GALIMYBĖS ANALIZĖ LIETUVOS KARIUOMENĖS X PADALINYJE

### 4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo problema** – išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad koučingas dažnai naudojamas kaip motyvacijos ir karjeros krypčių nustatymo metodas, kuris leidžia darbuotojams lengviau suprasti kokios karjeros ir kokios krypties jie nori siekti.

Kariuomenė nėra išimtis, tačiau susiduriama su problema, kad kai kariškiams reikia išeiti į pensiją, jiems reikia persikvalifikuoti į civilinį gyvenimą ir čia atsiranda problemos ir abejonės, visgi kokias kompetencijas karys įgavo tarnaudamas kariuomenėje, kokius gebėjimus išsiugdė. Tokiu atveju gali padėti koučingo metodikos, kurios leidžia atrasti savo stipriąsias puses ir pritaikyti savo turimas kompetencijas civiliniame sektoriuje. Atsižvelgus į nurodytas priežastis ir išnagrinėjus teorinėje dalyje mokslinę medžiagą, kilo poreikis ištirti Lietuvos kariuomenės X padalinio karių ir jų vadovų koučingo taikymo galimybes prieš jiems išeinant į pensiją.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti, ar koučingo metodų taikymas Lietuvos kariuomenės X padalinyje padėtų kariams lengviau susikurti strategiją ir susirasti norimą karjeros kryptį išeinant į civilinį sektorių.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti, ar taikant koučingo metodus Lietuvos kariuomenės X padalinyje padėtų kariams lengviau pereiti į civilinį sektorių.
2. Išanalizuoti gautus rezultatus pasitelkiant anketinės apklausos – kiekybinį tyrimo metodą ir pusiau struktūrizuotą interviu – kiekybinį tyrimo metodą.
3. Pagrįsti gautais duomenimis koučingo metodų taikymo galimybes kariams, persiorientuojantiems į civilinį sektorių.
4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus dėl koučingo metodų taikymo Lietuvos kariuomenės X padalinyje.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos kariuomenės X padalinio kariai.

**Tyrimo metodai:** empirinio tyrimo metu buvo naudojami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Apie juos plačiau:

1. Pusiau struktūrizuotas interviu (raštu). Šis tyrimo metodas pasižymi tuo, kad iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai interviu metu. Pusiau standartizuoti interviu klausimai sudaromi atvira forma ir juos visada galima papildyti arba juos išplėsti norint gauti tikslesnę arba platesnę informaciją iš respondento. Šis metodas patogus tuo, kad klausimai nėra paruošti griežtai ir formalizuotai, todėl respondentas gali laisviau jaustis atsakinėdamas į klausimus ir juos atsakyti

platesne prasme<sup>56</sup>. Šiuo tyrimo metodu bus apklausiami koučingo ekspertai ir vadovai dirbantys Lietuvos kariuomenės X padalinyje.

2. Anketinė apklausa. Tyrimo metodas, kurio metu duomenys renkami užduodant klausimus. Pagrindinė anketinės apklausos tyrimo priemonė yra parengtas klausimynas su atsakymo variantais, kuris sudaromas iš anksto suformuluotais klausimais. Klausimynas pateikiamas tik tiems tyrimo dalyviams, kurie yra tyrimo temai aktuali tikslinė grupė. Kiekvienas tikslinės grupės respondentas atsakinėja į identiškus klausimus eilės tvarka<sup>57</sup>. Gautų duomenų statistinė analizė buvo atlikta Microsoft Excel programa.
3. Lyginamoji analizė. Palyginami gauti tyrimų rezultatai, pabrėžiami pagrindiniai panašumai, skirtumai.

**Tyrimo imtis.** Tyrimas buvo atliktas Lietuvos kariuomenės X padalinyje paimant interviu iš 8 vadovų. Interviu dalyvių skaičius pasirinktas toks, nes padalinyje yra 7 skirtingos veiklos sritys, kurios yra kuruojamos atskirų vadovų ir padalinio vadas, kuris yra atsakingas už visus vykstančius procesus padalinyje.

Sudaryta anketinė apklausa buvo pateikta 68 kariams, kurie dirba padalinyje. Atgal užpildytas atsakytas anketas atsiuntė 55 respondentai. Išanalizavus visas gautas anketas buvo nustatyta, kad visos anketos užpildytos tinkamai ir tinka tolimesnei duomenų analizei.

Tam, kad nustatyti gautų rezultatų patikimumą, buvo pasinaudota Paniotto formule:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

n – Imties dydis

$\Delta$  – leistina paklaida

N – visumos narių skaičius

Atlikto tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 55 dalyviai. Iš viso padalinyje dirba 68 kariai vadinasi N=68. Pasinaudodami pirmąja formule, galime atlikti apklausos patikimumo vertinimą ( $p=1-\Delta$ ).

$$\Delta=\sqrt{1/n+1/N}=\sqrt{1/55+1/68}=0,016$$

$$p=1-0,016=0,984\times 100\%=98,4\%$$

Taigi atlikto tyrimo patikimumo laipsnis yra 98,4 % ir tai pakankamas imties dydis tyrimui atlikti.

**Vadovų atrankos kriterijai.** Siekiant atlikti tinkamą ir kokybišką tyrimą buvo atrinkti šie Lietuvos kariuomenės X padalinio vadovai (žr. 3 lentelė) pagal tokius atrankos kriterijus:

<sup>56</sup> Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Lietuvos teisės Universitetas. – 2003, p. 467.

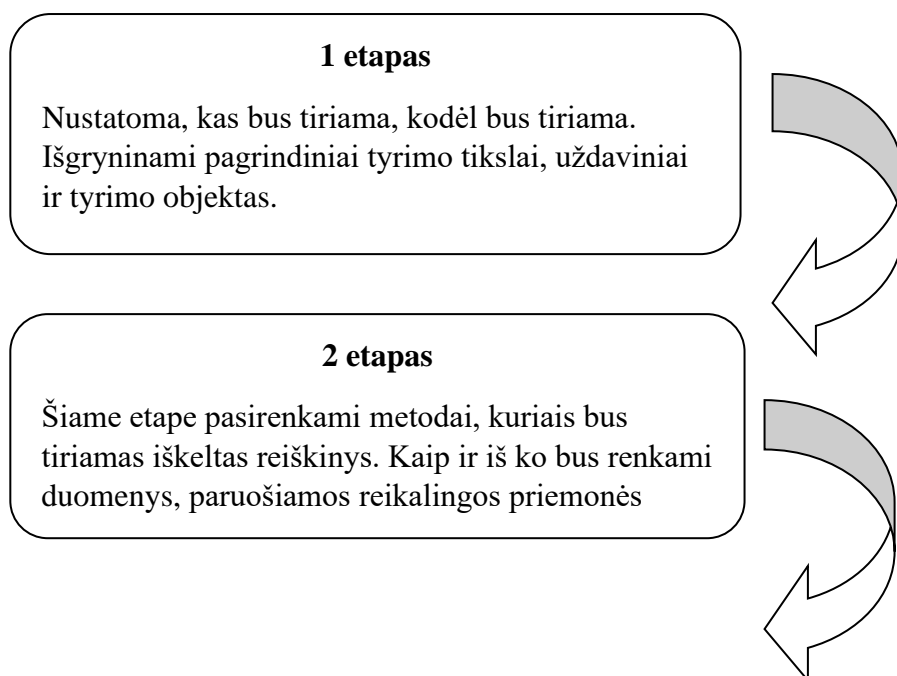
<sup>57</sup> Gaižauskaitė I., Mikenė S., Socialinių tyrimų metodai: apklausa. – Mykolo Romerio Universitetas.- 2014, p. 11.

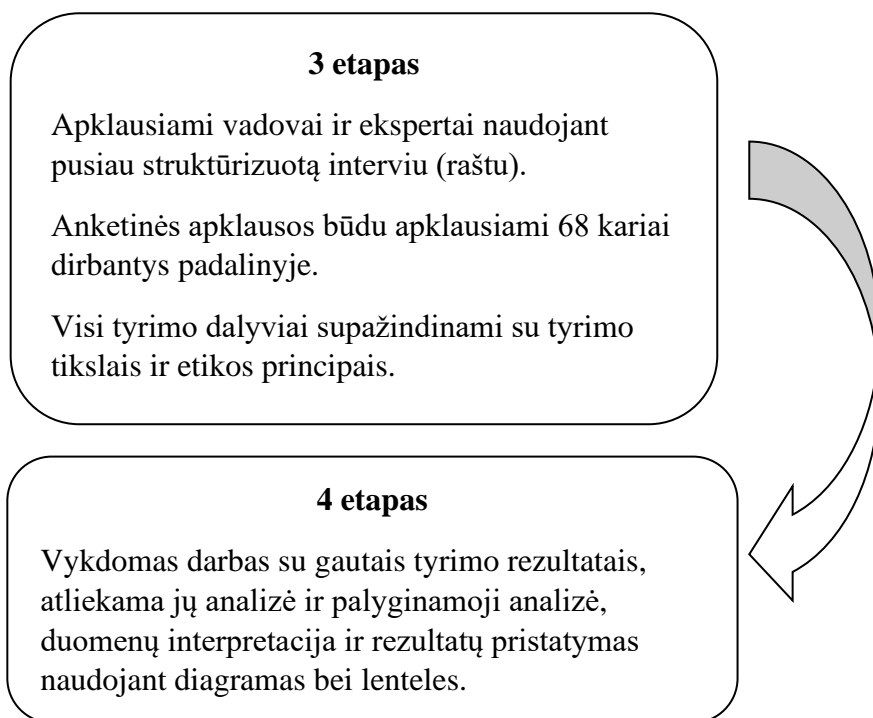
1. Išstarnautas laikas kariuomenėje ne mažiau 5 metai – šis kriterijus užtikrina, kad karys pakankamai laiko tarnauja Lietuvos kariuomenėje, gerai supranta vidinius vykstančius procesus ir geba juos vertinti;
2. Vadovaujamo darbo patirtis kariuomenėje ne mažiau 3 metai – vadovai tiesiogiai bendrauja su sau pavaldžiais kariais, mato jų problemas, juos motyvuoja ir skatina jų karjeros kryptį.
3. Aukštasis universitetinis išsilavinimas – šis kvalifikacijos reikalavimas sąlygoja didesnę žmogaus supratimą apie aplinkoje vykstančius reiškinius, jų vertinimą ir žinių perdavimą kitiems.

3 lentelė. Lietuvos kariuomenės X padalinio vadovų atrankos charakteristika

<b>LIETUVOS KARIUOMENĖS X PADALINIO VADOVŲ ATRANKOS CHARAKTERISTIKA</b>			
<b>VADOVAS</b>	<b>IŠTARNAUTAS LAIKAS KARIUOMENĖJE</b>	<b>VADOVAUJAMO DARBO PATIRTIS</b>	<b>IŠSILAVINIMAS</b>
V1	19 METŲ	15 METŲ	AUKŠTASIS
V2	11 METŲ	11 METŲ	AUKŠTASIS
V3	16 METŲ	12 METŲ	AUKŠTASIS
V4	12 METŲ	10 METŲ	AUKŠTASIS
V5	14 METŲ	4 METAİ	AUKŠTASIS
V6	10 METŲ	6 METAİ	AUKŠTASIS
V7	8 METAİ	4 METAİ	AUKŠTASIS
V8	12 METŲ	7 METAİ	AUKŠTASIS

Atitinkamai žemiau pateikiame viso tyrimo pagrindinių tyrimo etapų struktūrą (žr. 4 pav.)





4 pav. Tyrimo etapai

**Tyrimo etikos principai.** Atlienant tyrimus pirmiausia reikėtų pasirūpinti tyrimo dalyviais ir jų gerove. Tyrimai turėtų būti ne tik naudingi, suteikti naujų žinių, bet ir sumažinti rizikas, kad bus pakenkta tyrimo dalyviams. Tyrimo metu laikantis etikos principų, turi būti užtikrinamas tiriamųjų ir tyrėjų saugumas. Šiame tyrime buvo laikomasi šių etikos principų:

1. Pagarbos asmens privatumui principas – vadovaujantis šiuo principu, buvo užtikrinama, kad tyrimo dalyviai nebus išnaudojami tik kaip priemonė, kuri skirta tikslui pasiekti. Tyrimo dalyviams nebus atliekamas spaudimas, jie nebus diskriminuojami dėl pažiūrų, rasės, tautybes, lyties ar religijos. Tyrimo dalyviams bus išsamiai pristatyti tyrimo klausimai, o dalyvis turi teisę pasirinkti kiek ir kokios informacijos atskleis tyrėjui. Surinkta informacija bus saugoma ir remiantis konfidencialumo ir anonimiškumo principais, taip bus užtikrinama pagarba tyrimo dalyvių privatumui.
2. Konfidencialumo ir anonimiškumo principas – konfidencialumas užtikrino, kad informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą prieinama tik tyrėjui ir jo vadovui. Tyrimo dalyviams buvo suteikiama slapyvardžiai. Su tyrimo dalyviais buvo aptartos konfidencialumo ribos, buvo paaiškinama kaip bus naudojama informacija apie surinktus duomenis.
3. Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas – asmeninė, konfidenciali informacija, susijusi su organizacijos veikla, nebus atskleista. Šis principas grindžiamas tyrėjo



pagarba asmens privatumui. Siekiama apsaugoti asmenis nuo galimos fizinės, psichinės, socialinės žalos. Siekiama, kad tiriamasis nepatirtų emocinio diskomforto atliekant tyrimą.

4. Teisingumo principas – tyrėjas užtikrina, kad tiriamieji įsitraukia į tyrimą savo noru. Tyrėjas ir tyrimo dalyviai turi jaustis lygiaverčiai partneriai tyrimo metu. Tyrėjo ir tyrimo dalyvių sanykių neturi apsunkinti instituciniai ryšiai. Tiriantis asmuo turi siekti sudominti tyrimo dalyvius, išryškinti kodėl jiems yra naudinga dalyvauti atliekant tyrimą<sup>58</sup>.

**Tyrimo laikas.** Tyrimas atliktas 2023 m. kovo mėn.

## 4.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti ar koučingo metodų taikymas Lietuvos kariuomenės X padalinyje padėtų kariams lengviau susikurti strategiją ir rasti norimą karjeros kryptį išeinant į civilinį sektorių buvo atlikta anketinė apklausa X padalinyje dirbančių karių. Jų paprašyta anonimiškai atsakyti į anketoje užduotus klausimus.

Anketinės apklausos pagalba buvo analizuojama ar kariai matytų konsultacijų poreikį savo tarnybos metu. Anketinės apklausos metu analizuojami klausimai buvo tokie:

- Tarnaujant kariuomenėje įgytų kompetencijų sąrašas;
- Asmeninių pokalbių reikalingumas, kurių metu būtų atskleidžiamos stipriosios kario kompetencijos;
- Kokios priežastys lemtų asmeninių pokalbių reikalingumą;
- Asmeninių kompetencijų panaudojimas civiliniame sektoriuje;
- Strategijos sukūrimas tobulinant kompetencijas, kurios būtų pritaikomos civiliniame sektoriuje;
- Konsultacijos pasirenkant karjeros sritį civiliniame sektoriuje;
- Koks laikotarpis būtų tinkamiausias pradėti konsultacijas.

Anketinėje apklausoje buvo pateikta 7 klausimai, kurie padeda nustatyti koks konsultacijų poreikis būtų kiekvienoje išvardintoje srityje. Konsultacijų poreikis analizuojamas pagal šiuos įverčius:

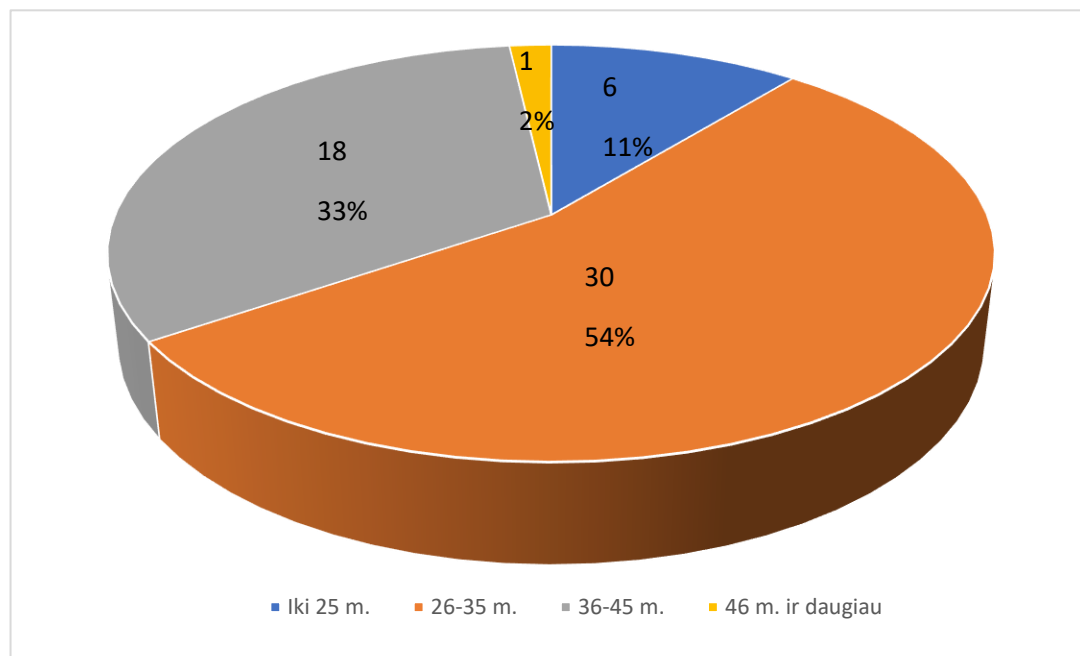
1. Labai norėčiau;
2. Norėčiau;
3. Nei norėčiau, nei nenorėčiau;
4. Nenorėčiau;
5. Labai nenorėčiau.

---

<sup>58</sup> Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S., Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. – Švietimo akademija. – 2017, p. 332 – 367.

**Respondentų demografiniai duomenys.** Norint objektyviai įvertinti duomenis apie respondentus jiems buvo užduoti klausimai apie jų demografinius duomenis: lytis, amžius, išsilavinimas ir ištarnautas laikas kariuomenėje.

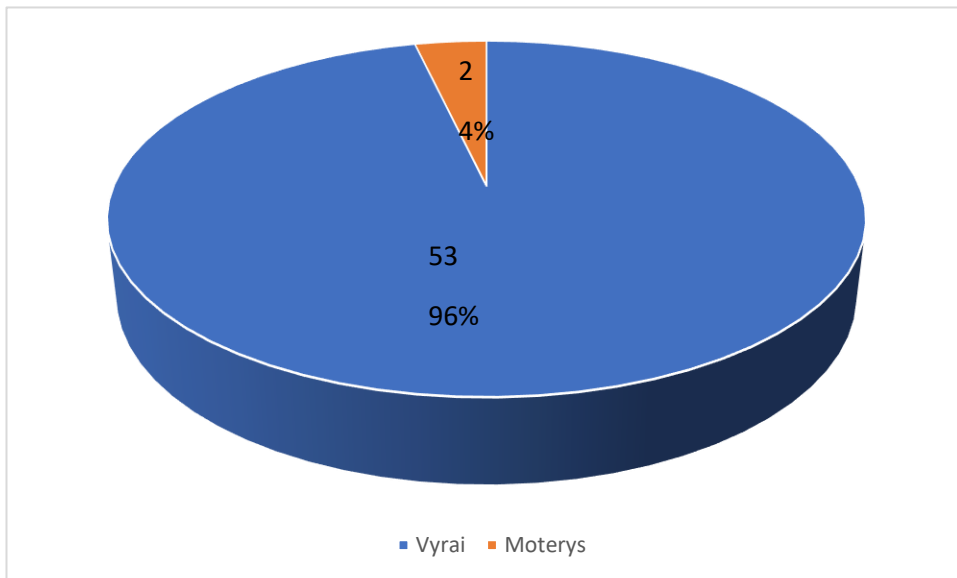
Paveiksle 5 rodoma koks amžiaus pasiskirstymas yra tarp karių, kurie tarnauja Lietuvos kariuomenės X padalinyje.



5 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes paaiškėjo, kad didžioji dalis (54%) jų patenka į tarpsnį tarp 26-35 metų, taip pat nemaža dalis (33%) sudaro respondentai, kurių amžius nuo 36 iki 45 metų. Iki 25 metų respondentų buvo 6 (11%), o virš 45 metų buvo tik 1 respondentas (2%). Taigi galime pastebėti, kad daugiausia karių tarnaujančių X padalinyje yra tarp 26 ir 45 metų. Norint patekti tarnauti į X padalinį reikalingas tam tikras darbo stažas kituose kariuomenės padaliniuose, taip pat reikalingi įvairūs kursai ir atranka, kuri užima nemažą laiko tarpą, tai įtakoja, kad labai jauni kariai, nespėja greitai atlikti reikiamų reikalavimų. O mažiausiai yra virš 45 metų. Tam įtakos gali turėti, tai, kad virš 45 metų kariai dažniausiai jau yra ištarnavę 25 metus ir jiems priklauso kario pensija, dėl kurios jie palieka karinę struktūrą ir ieško būdų įsiliesti į civilinį gyvenimą.

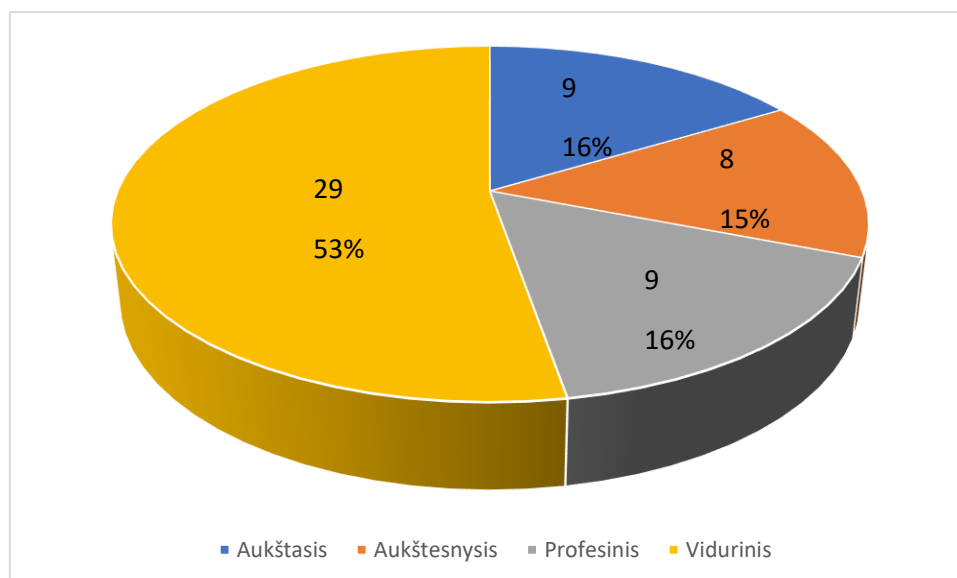
Sekantys duomenys parodyti paveiksle 6, kuriame pavaizduotas santykis tarp vyrų ir moterų tarnaujančių X padalinyje.



6 pav. Vyrų ir moterų santykis

Analizuojant pateiktą diagramą matome, kad iš visų apklaustų respondentų beveik visi yra vyriškos lyties atstovai (96%), moterys sudaro likusią, daug mažesnę lyties pasiskirstymo dalį (4%). Istoriskai karys, karininkas yra vyriška specialybė, todėl vyriškos lyties atstovai dominuoja skaičiumi visose pasaulio kariuomenėse. Išimtis nėra ir Lietuvos kariuomenės X padalinys, kuriame didžiausią dalį tarnaujančių karių sudaro vyrai.

Paveiksle 7 parodytas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą: aukštasis, aukštesnysis, profesinis ir vidurinis.

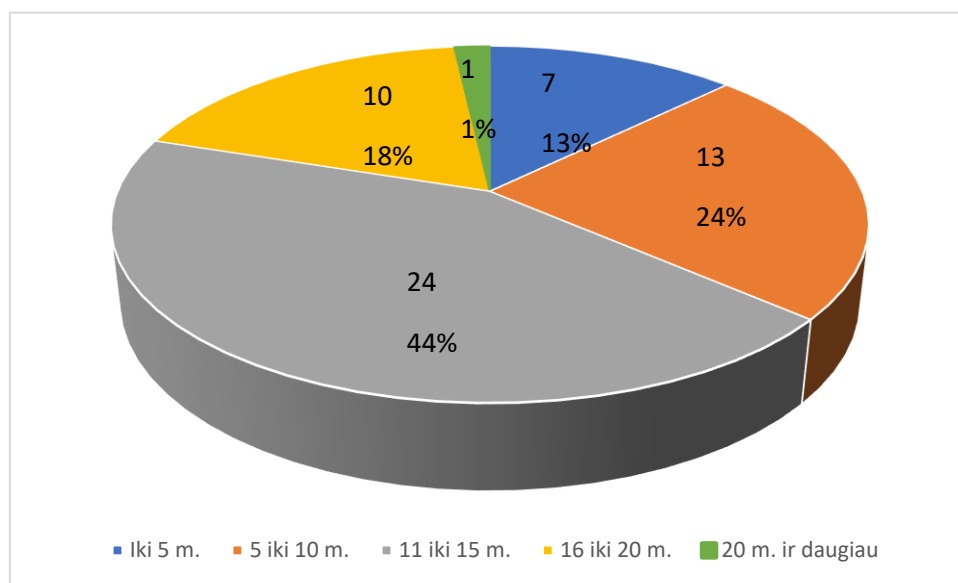


7 pav. Respondentų išsilavinimas

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, nustatyta, kad didžiausia dalis respondentų (53%) turi vidurinį išsilavinimą. Aukštąjį ir profesinį išsilavinimą turi po tiek pat karių (po

16%), o aukštesnį išsilavinimą turi mažiausia dalis respondentų dalyvavusių anketinėje apklausoje (15%). Toks išsilavinimo pasiskirstymas gali rodyti, tai, kad kariai po privalomosios kario tarnybos ir bazinių mokymų nesiekia aukštojo ar aukštesniojo mokslo laipsnio, o tiesiog lieka profesionalioje kario tarnyboje, todėl pagrindė turi vidurinį išsilavinimą, kurį įgauna baigę 12 klasių. Aukštą išsilavinimą pagrindė turi karininkai, kurie baigia karo akademiją ir įgyja bakalauro laipsnį, o aukštesnį mokslo laipsnį turi vyresni kariai, kurie tarnaudami kariuomenėje pasirenka baigti studijas kolegijose.

Paskutinė demografinių duomenų diagrama vaizduoja pasiskirstymą tarp respondentų nustatant jų išstarnautą laiką kariuomenėje. Duomenys pateikti paveiksle 8.



8 pav. Respondentų išstarnautas laikas kariuomenėje

Įvertinus gautus duomenis, galime teigti, kad didžiausia dalis respondentų (44%) kariuomenėje tarnauja nuo 11 iki 15 metų. Taip pat nemažą dalį sudaro kariai (24%) tarnaujantys nuo 5 iki 10 metų. Likę kariai, kurie dalyvavo anketinėje apklausoje atitinkamai pasiskirstė į mažesnes grupes: tarnaujantys iki 5 metų (13%), tarnaujantys nuo 16 iki 20 metų (18%) ir tarnaujantys 20 metų ir daugiau (1%). Pateikta informacija demonstruoja, kad didžioji dalis karių turi daugiau nei 10 metų karinės patirties, o daugiau, nei 20 metų tarnaujančių karių yra mažiausias skaičius ir tai, taip pat gali įtakoti, jog anksčiau užteko išstarnauti 20 metų ir gauti kario pensiją, todėl tikėtina kariai išstarnavę pakankamą laiką, tiesiog išeidavo į civilinį gyvenimą.

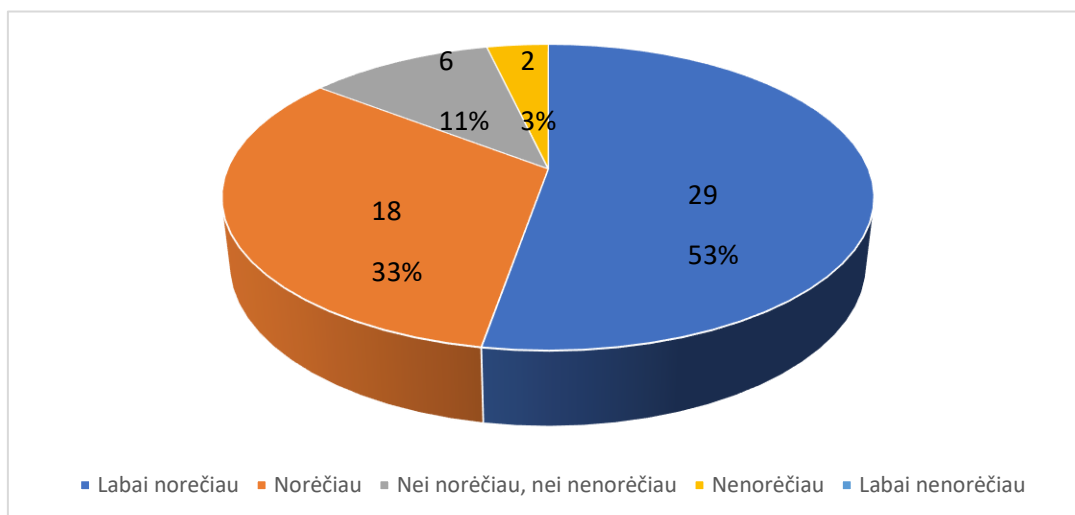
Apibendrinant gautus duomenis matome, kad pagrindinis respondentų amžius yra nuo 26 iki 45 metų, kas leidžia suprasti, kad žmonės yra pakankamai subrendę ir turi gyvenimo patirties. Didžiausia dalis X padalinyje tarnaujančių karių yra vyrai, o mokslinio išsilavinimo dalis atitinkamai nurodo, kad kariai turi vidurinį išsilavinimą. Apžvelgiant išstarnautą laiką kariuomenėje nustatyta, kad didžiosią dalį

sudaro kariai tarnaujantys nuo 11 iki 15 metų, o tai parodo, kad jie turi sukaukę nemažą patirtį kariuomenėje.

**Anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė.** Uždavus tiriamiesiems klausimą įvardinti kokias pagrindines kompetencijas jie įgavo tarnaudami kariuomenėje buvo surinkti tokie duomenys ir tokios pagrindinės kompetencijos:

- Vairuotojų kategorijos (A, C, CE). Tai yra motociklo, sukvežimio vairuotojų pažymėjimai, kurie reikalingi kariams vairuojant sunkiąją techniką ir mobilias transporto priemones;
- Ginklo valdymo įgūdžiai. Kariai turi gebėti valdyti daug skirtingų ginklų modelių, kurių specifikacijos ir panaudojimo galimybės yra skirtingos;
- Tiek karininkai, tiek seržantai įvardino, kad gauna gana gerus vadovavimo įgūdžius, kuruojant, planuojant ir organizuojant įvairias pratybas, tarptautinius renginius, taip pat dalyvaujant tarptautinėse operacijose;
- Paramediko specialybė. Paramedikai gyvybiškai svarbi funkcija kariuomenėje atliekant įvairaus tipo užduotis;
- Lyderystės įgūdžiai, kurie reikalingi dirbant su paskirtais kariais;
- Nardymo instruktoriaus specialybė. Nardymo instruktorius atsakingas už vykdomas nardymo pratybas, kursų ruošimą ir jų vedimą ruošiant naujus narus ir nardymo instruktorius;
- Darbas su sprogmenimis ir cheminėmis medžiagomis. Atliekant užduotis dažnai reikia naudoti įvairaus tipo sprogstamąsias medžiagas ir cheminius junginius.

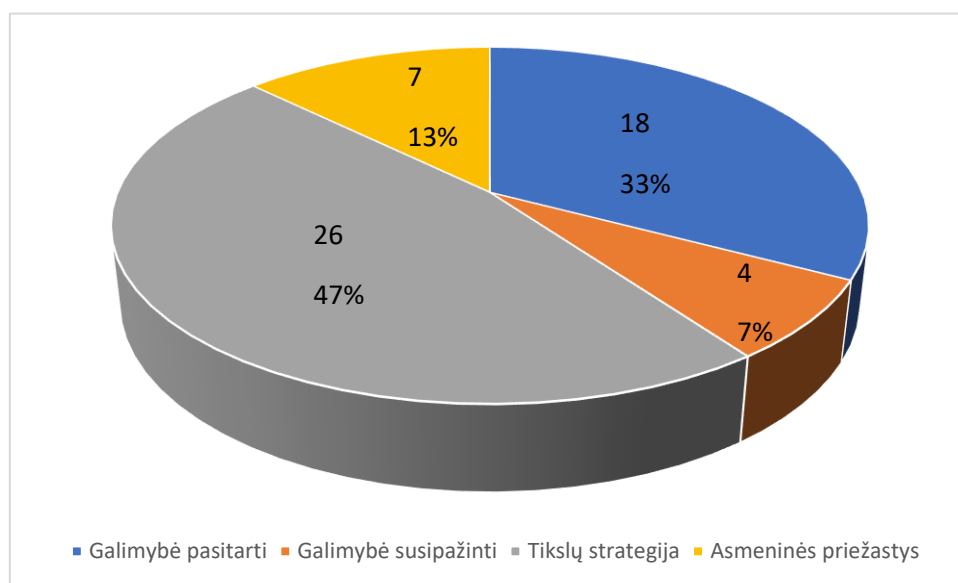
Respondentų buvo paklausta ar jie norėtų, kad X padalinyje būtų vykdomi asmeniniai pokalbiai, kurie padėtų atskleisti jų stipriąsias kompetencijas. Gauti duomenys pateikiami paveiksle 9.



9 pav. Noras vykdyti asmeninius pokalbius

Išanalizavus respondentų pateiktus duomenis nustatyta, kad šiek tiek daugiau nei pusę respondentų (53%) labai norėtų, kad būtų atliekami asmeniniai pokalbiai, kurie padėtų atskleisti stipriąsias jų kompetencijas. Kad norėtų tokių pokalbių atsakė 18 respondentų (33%), neapsisprendusių respondentų buvo 6 (11%) ir labai maža dalis (3%) atsakė, kad tokių pokalbių reikalingumo ir noro juose dalyvauti neturi. Pateikta informacija diagramoje atskleidžia, kad kariai nors ir turintys kompetencijų, kurias lavina ir įgauna tarnaudami kariuomenėje nelabai žino kur yra jų stiprios pusės ir norėtų, kad tokie pokalbiai vyktų, kurie leistų jiems leistų atskleisti jų stipriąsias kompetencijas. Respondentai, kurie atsakė, jog tokių konsultacijų jiems nereiktų galbūt aplamai nežino savo kompetencijų arba tiesiog nesureikšmina jų svarbos ir konsultacijų reikalingumo nemato.

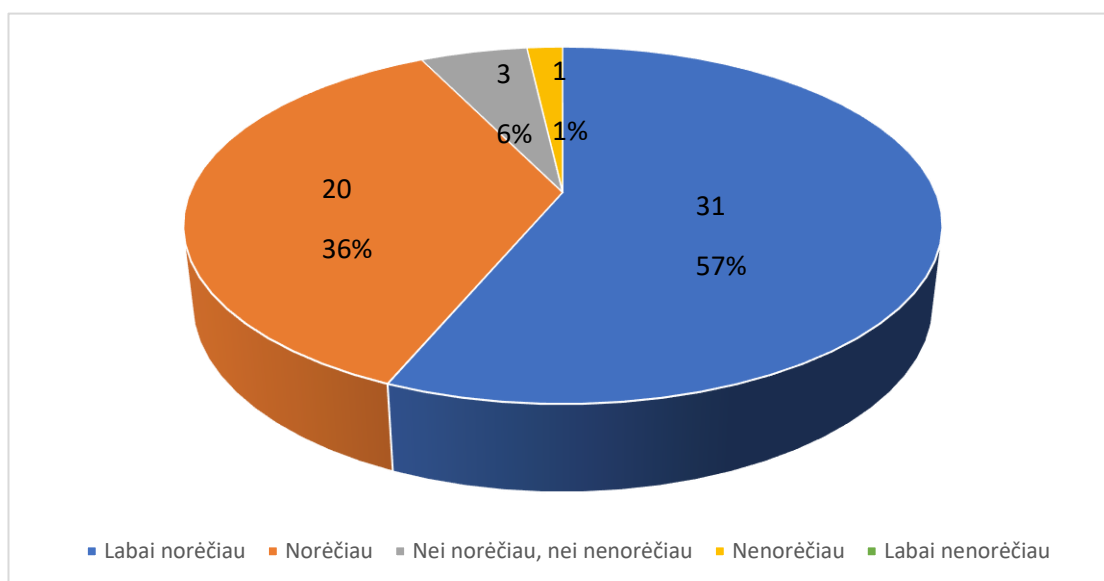
Sekantis klausimas respondentams buvo, dėl kokių priežasčių jie norėtų tokių pokalbių.



10 pav. Priežastys, kodėl reikia tokių pokalbių

Diagramoje galime matyti, kad labiausiai kariai norėtų tokių pokalbių dėl tikslų strategijos sudarymo (47%), toliau 18 respondentų (33%) pažymėjo, kad tokie organizuoti pokalbiai būtų gera galimybė pasitarti. Atitinkamai 7 repondentai (13%) norėtų pokalbių dėl asmeninių priežasčių, o 4 respondentai (7%) tai matytų kaip gerą galimybę susipažinti. Išanalizavus surinktus duomenis, galime teigti, kad respondentams daugiausia reiktų pagalbos kuriant tikslų strategiją ir susidarant prioritetų sąrašą, kurį sekdami, jie galėtų pasiekti savo išsikeltų tikslų. Mažiausia dalis respondentų tiesiog norėtų galimybės susipažinti, galbūt tai būtų geras pirmas žingsnis link apibrėžimo visgi ko tikėtusi ir norėtų tolimesnėje savo karjeroje.

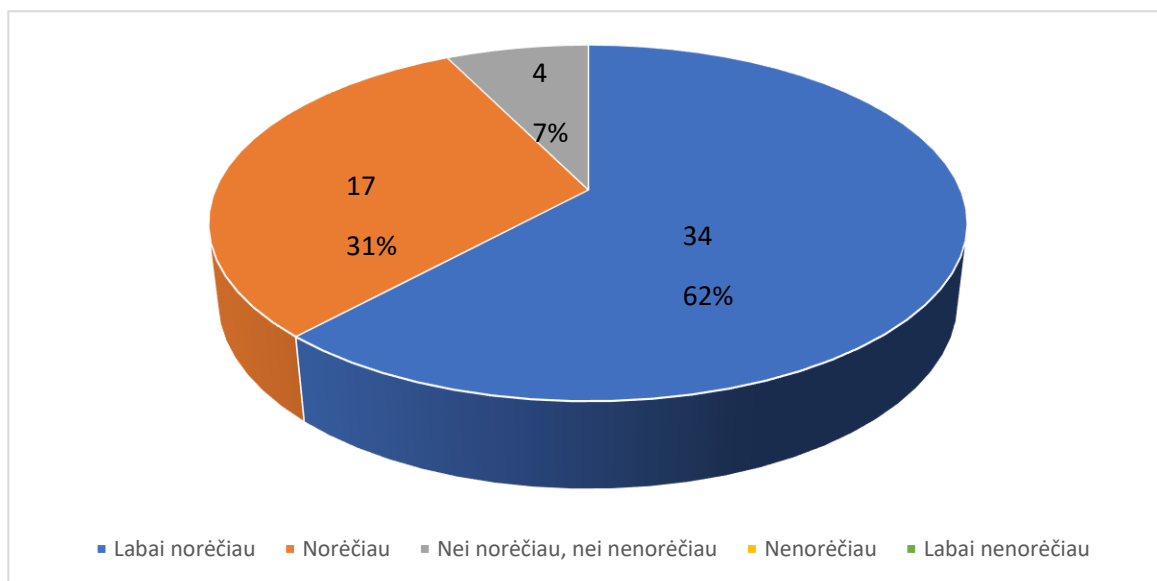
Respondentų buvo paklausta ar jie norėtų jog kas nors X padalinyje jiems padėtų suprasti kaip jie galėtų panaudoti savo kompetencijas civiliniame sektoriuje.



11 pav. Kompetencijų panaudojimas civiliniame sektoriuje

Vertinant respondentų atsakymus nustatyta, kad didžiausia dalis respondentų (57%) labai norėtų, kad jiems padėtų suprasti kur civiliniame sektoriuje jie galėtų panaudoti savo turimas kompetencijas, 20 respondentų (36%) atsakė, kad norėtų tokios pagalbos, 3 respondentai (6%) buvo neapsisprendę ir nei norėtų tokios pagalbos, nei norėtų ir 1 respondentas pažymėjo, kad tokios pagalbos nenorėtų. Remiantis pateikta informacija, galime teigti, kad kariai nors ir yra įgavę nemažai kompetencijų tarnaudami kariuomenėje, tačiau tiksliai nežino kur jas galėtų pritaikyti civiliniame sektoriuje. Tokia pagalba kariams būtų labai naudinga ir leistų suprasti visgi kokios kompetencijos leistų jiems drąsiau jaustis galvojant apie civilinį gyvenimą ir kad jų turimos kompetencijos yra pritaikomos civiliniame sektoriuje. Mažiausia dalis respondentų pažymėjo, kad tokios pagalbos jie nenorėtų. Galimai jie jau žino kur ir kokias kompetencijas pritaikys civiliniame gyvenime arba apie išėjimą į civilinį sektorių jie dar visiškai negalvoja, todėl tokia pagalba jiems atrodo neaktuali.

Paveiksle 12 rodomi duomenys apie tai ar respondentai norėtų pagalbos kuriant asmeninę strategiją tobulinant savo kompetencijas, kurios vėliau būtų pritaikytos civiliniame sektoriuje.

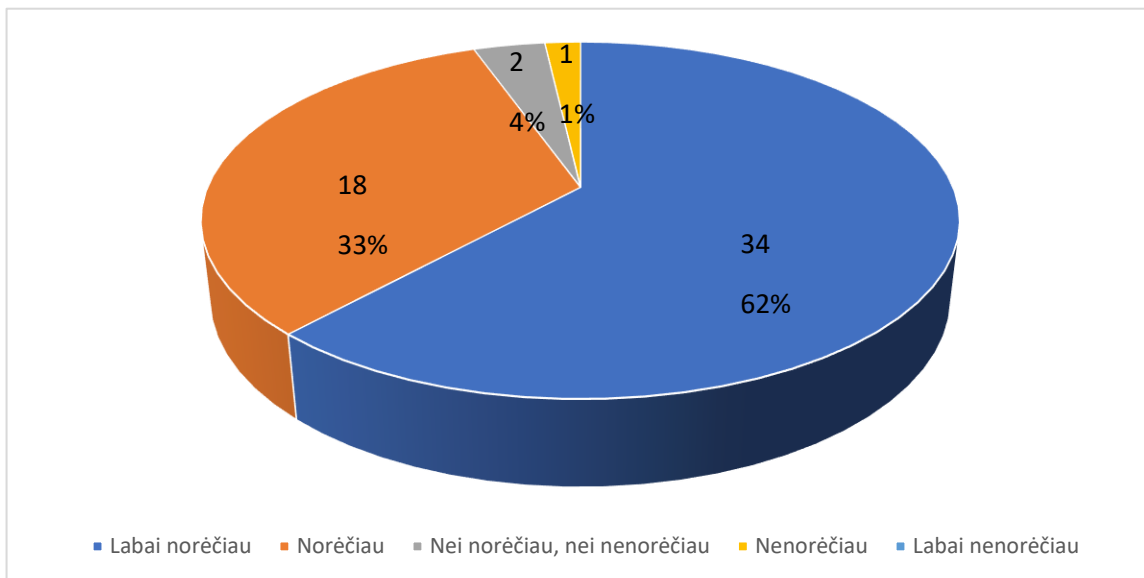


12 pav. Pagalba kuriant asmeninę strategiją

Analizuojant pateiktą diagramą matome, kad 34 respondentai (62%) labai norėtų tokios pagalbos, 17 respondentų (31%) pažymėjo, kad pagalbos apie asmeninę strategiją norėtų ir 4 respondentai (7%) nei norėtų, nei nenorėtų tokios pagalbos. Iš pateiktos informacijos galime spręsti, kad kariai nors turėdami kompetencijas, visgi nežino kaip teisingai jas tobulinti ar judėti ta kryptimi, kad jos būtų pritaikytos civiliniame sektoriuje. Tokiu atveju jiems labai padėtų asmeninė konsultacija sudarant strategiją kaip tikslingai turimas kompetencijas stiprinti ir ruošti jas pritaikymui civiliniam sektoriui. Mažiausia dalis respondentų nežino ar norėtų tokios konsultacijos, tai gali įtakoti, kad jie mano jog jų turimos kompetencijos nepritaikomos civiliniam sektoriuje arba jiems trūksta motyvacijos skirti savo laiką sudarant strategiją ir investuojant savo laiką į kompetencijų tobulinimą.

Artėjantis pensijinis amžius kariams yra svarbus momentas tiek gyvenime, tiek tolimesnėje karjeroje. Labai svarbu suprasti kokią karjeros sritį pasirinkti išeinant į pensiją.

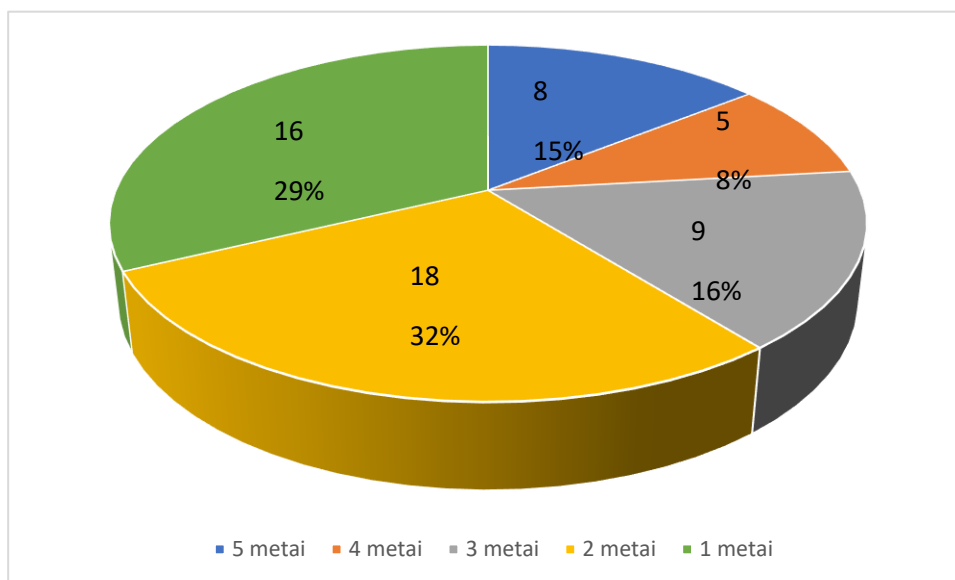




13 pav. Karjeros srities pasirinkimas

Nagrinėjant pateiktus duomenis nustatyta, kad didžioji dalis respondentų (62%) labai norėtų konsultacijos pasirenkant karjeros sritį civiliniame sektoriuje, 18 respondentų (33%) atsakė, kad norėtų tokių konsultacijų, o 2 respondentai (4%) nebuvo apsisprendę norėtų ar ne tokio tipo konsultacijų ir tik 1 respondentas pažymėjo, kad tokių konsultacijų nenorėtų. Diagramoje atsispindintys duomenys atvaizduoja tai, kad kariai labai norėtų konsultacijos apie karjeros srities pasirinkimą. Tai gali įtakoti, kad kariai yra mažai susipažinę su civilinio sektoriaus galimybėmis ir sritimis, kuriose jie galėtų realizuoti save. Vienas respondentas tokių konsultacijų nenorėtų, o tai gali reikšti, kad jis jau yra apsisprendęs kur save realizuos arba vis dar negalvoja apie išėjimą į civilinį gyvenimą ir tai jam yra neaktualu.

Kiekvienas karys skirtingai vertina likusį laiką iki pensijos. Vieniems tai svarbus artėjantis momentas, kiti to nesureikšmina. Laikotarpis iki pensijos dažniausiai skirtas apmąstymams ką ir kur veikti palikus karinę tarnybą.



14 pav. Laikotarpis iki pensijos

Diagramoje pavaizduota informacija rodo koks laikotarpis iki pensijinio amžiaus kariams būtų pats priimtinausias pradėti konsultacijas apie civilinio gyvenimo karjerą, strategijos susikūrimą ir srities pasirinkimą. 18 respondentų (32%) pažymėjo, kad jiems tinkamiausias laikas būtų 2 metai iki pensijos, 16 respondentų (29%) atsakė, kad metai būtų geriausias laikotarpis. 9 respondentai (16%) mano, kad 3 metai būtų optimalus laikas, o 8 respondentai (15%) galvoja, kad 5 metų periodas būtų geriausias ir 5 respondentai (8%) atsakė, jog 4 metų laikotarpis jiems tiktų labiausiai. Respondentai mano, kad du metai ir metai tinkamiausias laikotarpis pradėti tokio tipo konsultacijas. Tai gali būti susiję su tuo, kad civilinis sektorius yra gana dinamiškas ir darbo rinka nuolat kinta. Toks laikotarpis leistų tinkamiausiai sekti reikalingo ir populiarus darbo tendencijas. Mažiausiai respondentų pažymėjo, kad 4 ir 5 metai būtų tinkama. Toks laiko tarpas yra gana ilgas ir tokiam ilgam periodui reiktų daug laiko, stiprios motyvacijos ir užsispyrimo, kuris leistų ilgus metus tobulinti savo kompetencijas, fokusuojantis į norimą karjeros sritį.

Apibendrinant šį skyrių ir gautus anketinės apklausos tyrimo rezultatus galime daryti išvadas, kad kariai įgauna platų spektrą kompetencijų tarnaudami kariuomenėje (vairavimo kategorijos, vadovavimo įgūdžiai, paramediko specialybė, lyderystė ir t.t.).

Karių įgytos kompetencijos kelia jiems klausimą, visgi kurios šios kompetencijos yra jų stipriosios ir kur jie jas galėtų pritaikyti civiliniame sektoriuje. Respondentai pažymi, kad konsultacijų jiems labiausiai reiktų sudarant tikslų strategijas ir prioritetų sąrašus, kurias kompetencijas jie turi tobulinti ir lavinti, kurios kompetencijos leistų jiems lengviau integruotis į civilinį darbo sektorių, kuris yra dinamiškas ir nuolat kintantis. Pasirinkimas, kurią karjeros sritį ir kiek laiko iki išeinant į pensiją irgi išlieka aktualus ir diskutuotinas klausimas tarp respondentų, todėl konsultacijų metu, jie galėtų išgryninti

koks laiko tarpas būtų tinkamiausias visiems veiksams atlikti, kurie padėtų jiems lengviau integruotis į civilį gyvenimą paliekant karinę struktūrą.

### 4.3. Pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo analizė

Pusiau struktūrizuotas interviu Lietuvos kariuomenės X padalinyje buvo atliktas 2023 m. kovo mėnesį. Interviu metu apklausti 8 skirtingų sričių vadovai (personalo, logistikos, ryšių, kovinių grupių, tarnybos vadas), kurie eina pareigas X padalinyje. Šio interviu metu vadovams buvo užduoti klausimai apie karių integracijos į civilinį gyvenimą problemas, konsultacijų poreikį, kuris palengvintų integracijos procesą ir apie tai ar tokios konsultacijos būtų naudingos kariams. Užduoti klausimai pasiskirstė į tokias kategorijas:

- Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria kariai norintys išeiti į civilinį sektorių;
- Konsultacijų poreikis prieš išeinant į pensiją arba išeinant į civilinį sektorių;
- Karių kompetencijos įgyjamos tarnaujant kariuomenėje;
- Stirpiųjų kompetencijų supratimas;
- Strategijos sudarymas pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje;
- Problemos su kuriomis susidurtų konsultantas;
- Įtaka renkantis civilinės karjeros kryptį.

Kiekviena išvardinta kategorija buvo padalinta į subkategorijas, o jos apibūdintos ir papildytos interviu dalyvavusių vadovų komentarais, kurie leidžia daryti analizę ir išvadas apie karių geresnę integraciją į civilinį gyvenimą.

4 lentelėje atskleidžiama su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria kariai, kurie nori palikti padalinį ir išeiti į civilinį gyvenimą.

4 lentelė. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria kariai

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria kariai norintys išeiti į civilinį sektorių	Nežinomybė ir neužtikrintumas	- Psichologiniai veiksniai dėl neužtikrintumo; - Kariui yra daug neiškumų, kaip jam seksis civiliniame gyvenime; - Baimė ir nežinomybės jausmas, ar priimtas sprendimas teisingas;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karys nežino, ar bus patrauklus potencialiems darbdaviams;</li> <li>- Nežino, ar pavyks susitvarkyti su naujomis pareigomis ir iššūkiais civilinėje aplinkoje.</li> </ul>
	Finansai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Šeimyninė padėtis ir gebėjimas išlaikyti šeimą;</li> <li>- Atlyginimo dydžio pokyčiai;</li> <li>- Kariai, išeinantys į civilinį gyvenimą, dažnai yra vyresnio amžiaus, turi vaikų ir finansinių įsipareigojimų;</li> <li>- Prognozuojamas finansinės padėties pablogėjimas, šis pablogėjimas siejamas su išeinančio kario amžiumi</li> </ul>
	Kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetencijų stoka ir integravimasis;</li> <li>- Kariai nežino, kaip turimas kompetencijas panaudoti civiliniame sektoriuje;</li> <li>- Siauras kompetencijų paketas, kuris reikalingas civiliniame gyvenime;</li> <li>- Mitizuojama esama situacija civiliniame darbe;</li> <li>- Kariai stokoja civilinio sektoriaus suvokimo, kokius principus taiko verslas;</li> <li>- Negebėjimas racionaliai įgytų kompetencijų ir tinkamai save pristatyti potencialiam darbdaviui.</li> </ul>

	Socialinis komfortas	- Buvimas „komforto zonoje“; - Karys - viena iš profesijų pasižyminčiu stabilumu ir aiškumu karjeros srityje; - Saugumo jausmas nėra įprastas civiliniame sektoriuje dėl konkurencijos ir negarantuotų ateities perspektyvų; - Žinoma darbo kultūra, statusas darbovietėje.
--	----------------------	--

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria kariai norintys išeiti į civilinį sektorių kategorija buvo padalinta į tris subkategorijas: nežinomybė ir neužtikrintumas, finansai, bei kompetencijos.

- **Nežinomybė ir neužtikrintumas** – kariui paliekant padalinį kyla daug klausimų kaip jam seksis civiliniame gyvenime, nes ši sfera jam yra gana svetima ir tai ganėtinai nauja patirtis jam. Daug neužtikrintumo įneša tai, kad jis nežino ar šis sprendimas teisingas, rūko efektą sudaro ir tai, kad karys nėra tikras ar jis patrauklus potencialiems darbdaviams ir ar jam pavyks susitvarkyti su naujomis pareigomis ir iššūkiais civilinėje aplinkoje.
- **Finansai** – kiekvienas mūsų turime kažkokių finansinių ir socialinių įsipareigojimų, kurie taip pat liečia ir mūsų šeimos narius. Viena iš pagrindinių problemų su kuria susiduria kariai norintys išeiti į civilinį gyvenimą yra finansai. Juos gąsdina atlygino dydžio pokyčiai, kurie gali įtakoti finansinių įsipareigojimų vykdymą.
- **Kompetencijos** – kariai dažnai neturi žinių kaip tinkamai panaudoti kariuomenėje įgautas kompetencijas. Nors ir turintys spektrą įgautų kompetencijų, jas sunku tinkamai pristatyti potencialiam darbdaviui.

Nagrinėjant pateiktus duomenis lentelėje 5 galime pamatyti ar vadovai mato, jog konsultacijos kariams keičiant karjeros kryptį į civilinę yra reikalingos.

5 lentelė. Konsultacijų poreikis prieš išeinant į pensiją arba į civilinį sektorių

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
------------	---------------	------------

Konsultacijų poreikis prieš išeinant į pensiją arba išeinant į civilinį sektorių	Individualios konsultacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Būtina atsižvelgti į kiekvieno kario individualų poreikį;</li> <li>- Karius supažindinti su egzistuojančiomis integravimosi programomis;</li> <li>- Kiekviena konsultacija turėtų būti individuali;</li> <li>- Išėjusių karių pasidalinta patirtis, kuri padėtų išvengti padarytų klaidų, kurias darė kiti;</li> <li>- Konsultacijos būtų naudingos, jei tinkamai organizuotos atsižvelgiant į kiekvieno poreikius.</li> </ul>
	Neefektyvi sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karinėse struktūrose egzistuojanti konsultacijos/ integracijos programa yra labiau formali ir procedūra ir yra neefektyvi;</li> <li>- Kariai rinkdamiesi ateities profesiją pretenduoja į žemos kvalifikacijos pozicijas;</li> <li>- Krašto apsaugos ministerijoje karių integracijos į civilinį gyvenimą programa ir teisės aktai yra nepakankami;</li> <li>- Kariuomenės personalo specialistai nėra detaliai įsigilinę į šią sritį;</li> </ul>
	Naudos vykdant konsultacijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultacijos padėtų lengviau susiorientuoti civiliniame gyvenime;</li> <li>- Sužinoma kokios perspektyvos ir galimybės;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karys galėtų tinkamai pasiruošti išėjimui, bei nepadaryti administracinių klaidų;</li> <li>- Išanalizuotas kompetencijų aktualumas civiliniame sektoriuje ir individualios galimybės jas panaudoti;</li> <li>- Padėtų kariams pakelti pasitikėjimą savimi, rasti sau tinkamą vietą civiliniame sektoriuje.</li> </ul>
--	--	--

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Šioje konsultacijų poreikio prieš išeinant arba keičiant karjeros kryptį į civilinę kategorijoje išskiriamos trys subkategorijos: individualios konsultacijos, neefektyvi sistema ir naudos vykdant konsultacijas.

- **Individualios konsultacijos** – vykdant tokio tipo konsultacijas būtina atsižvelgti į kiekvieno kario individualų poreikį, karius supažindinti su jau egzistuojančiomis integravimosi programomis, kurios gali būti plėtojamos konsultacijų metu.
- **Neefektyvi sistema** – šiuo metu karinėse struktūrose ir Krašto apsaugos ministerijoje esanti integracijos sistema labiau pasižymi formalumu, todėl yra neefektyvi vykdant karių integraciją į civilinį sektorių. Taip pat kariuomenės personalo specialistams trūksta žinių šioje srityje, problematika nėra pakankamai gvildinama.
- **Naudos vykdant konsultacijas** – konsultacijos kariams padėtų lengviau susiorientuoti civiliniame sektoriuje, sužinoti perspektyvas ir galimybes palikus kariuomenę. Analizuojant kario kompetencijas atsirastų galimybė jas pritaikyti individualiai ieškant darbo ir tolimesnės karjeros, taip leistų labiau pasitikėti savimi ir rasti sau tinkamą vietą darbo rinkoje.

Sekanti kategorija apibūdina kokias pagrindines kompetencijas, kurios galėtų būtų naudingos civiliniame sektoriuje įgauna kariai tarnaudami Lietuvos kariuomenėje, o specifiskai X padalinyje.

6 lentelė. Karių kompetencijos įgyjamos tarnaujant kariuomenėje

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
------------	---------------	------------

Karių kompetencijos įgyjamos tarnaujant kariuomenėje	Informacinės technologijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemų administravimas, sistemų vystymas, karinių ryšių technologijų pritaikymas įvairiose situacijose;</li> <li>- Kibernetinio saugumo kursai, tinklo administravimas ir paruošimas darbui;</li> <li>- Kompiuterinis raštingumas;</li> <li>- Darbas su palydovais iš skirtingų pasaulio šalių, radijo stotelių programavimas ir paruošimas darbui;</li> <li>- Karinių aplikacijų taikymas, kūrimas, vystymas ir pritaikymas naudoti mobiliuose įrenginiuose.</li> </ul>
	Logistika ir medicina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistikos administravimas padalinio sudėtyje, finansinių ataskaitų ruošimas ir dalyvavimas viešuose pirkimuose, viešųjų pirkimų procedūrų išmanymas;</li> <li>- Logistikos metinių planų ruošimas, pirkimų planavimas ir organizavimas;</li> <li>- Pirkimo ir nuomos sutarčių ruošimas, bei jų tvirtinimas;</li> <li>- Paramediko specialybė ir diplomo gavimas, kuris įgalina karį dirbti ir civilinėse gydymo įstaigose;</li> <li>- Tarptautiniai paramedikų kursai;</li> </ul>
	Kompetencijų priklausymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiekviena įgauta kompetencija priklauso nuo</li> </ul>



		<p>kario pozicijos ir turimo laipsnio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tai priklauso nuo asmenybės ir ką konkretus žmogus sugeba pasiimti per ilgametę tarnybą kariuomenėje;</li> <li>- Asmeninės kompetencijos priklauso nuo padalinio specifikos ir pasirinktos kario karjeros srities kariuomenėje;</li> <li>- Kokias karys kompetencijas turi priklauso nuo išstarnautų metų ir užimamų pareigų.</li> </ul>
	<p>Vadyba ir žmogiškieji ištekliai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vadovavimas, greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos, problemų sprendimo įgūdžiai, analitinis mąstymas;</li> <li>- Žmogiškųjų resursų valdymas, kuris reikalingas vadovaujant žmonėms, organizuojant įvairius renginius ir paskirstant užduotis kariams;</li> <li>- Labai geri komandinio darbo įgūdžiai, mokėjimas prisitaikyti ir ieškoti kompromisų;</li> <li>- Administracijos ir dokumentacijos tvarkymas;</li> </ul>

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Karių kompetencijos įgyjamos tarnaujant kariuomenėje kategorija pasiskirstė į tokias subkategorijas: informacinės technologijos, logistika ir medicina, kompetencijų priklausymas, bei vadyba ir žmogiškieji ištekliai.

- **Informacinės technologijos** – kariai įgauna sistemų administravimo, vystymo, karinių ryšių pritaikymo kompetencijų. Taip pat geba vykdyti kibernetinio saugumo funkcijas, darbą su palydovais iš skirtingų pasaulio šalių, radijo ryšių stotelių programavimą ir karinių aplikacijų taikymą mobiliuose įrenginiuose.
- **Logistika ir medicina** – įgyjama įgūdžių ruošti finansines ataskaitas, dalyvauti, bei rengti viešuosius pirkimus, rengti ir pristatyti logistikos pirkimų metinius planus, vystyti pirkimo sutartis ir jas parengti. Medicinos srityje kariai įgauna paramediko specialybes, nuolat tobulinasi tarptautiniuose paramedikų kursuose.
- **Kompetencijų priklausymas** – kario įgytos kompetencijos priklauso nuo kario užimamos pozicijos ir laipsnio, kurį jis turi. Taip kiekvienas karys individualiai rodo motyvaciją save kaip asmenybę plėtoti vienoje ar kitoje srityje, tačiau karjeros sritys ir specifika priklauso ir nuo padalinio, kuriame jis atlieka savo tarnybą.
- **Vadyba ir žmogiškieji ištekliai** – dauguma karių, kurie užima vadovaujančias pareigas geba greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir turi gerus analitinius ir problemų sprendimo įgūdžius. Taip pat sugeba racionaliai paskirstyti žmogiškuosius išteklius organizuojant įvairaus tipo renginius ir vykdant iškeltas užduotis.

Konsultacijų metu, kariai galėtų labiau išnagrinėti save kaip asmenybę ir suprasti savo stipriąsias kompetencijas ir kaip jas pritaikyti civiliniame gyvenime. Vadovų buvo paklausta kaip tai galėtų prisidėti prie efektyvaus karjeros pasirinkimo civiliniame sektoriuje.

7 lentelė. Stripių kompetencijų supratimas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
Stipriųjų kompetencijų supratimas	Potencialas darbo rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savo potencialo suvokimas darbo rinkoje;</li> <li>- Pasirinkti geriausiai kario kompetencijas atitinkančią darbo kryptį;</li> <li>- Turimų privalumų išsiaiškinimas ir gebėjimas juos pateikti potencialiam darbdaviui padėtų sklandžiai susirasti tinkamą darbą;</li> <li>- Tai palengvintų ir padėtų renkantis ir planuojant karjerą;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokybiškos ir profesionalios konsultacijos kariui ruošiantis išeiti į atsargą padės geriau suprasti tuometines darbo rinkos poreikius;</li> <li>- Padėtų apsispręsti kuria kryptimi judėti civiliniame gyvenime.</li> </ul>
	Kompetencijų suvokimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tai padėtų kariui geriau suprasti savo kompetencijas ir gebėjimus;</li> <li>- Pasirinkus stipriausias savo kompetencijas lengviau gauti maksimalią naudą;</li> <li>- Geriau adaptuoti ir pritaikyti savo kompetencijas integruojantis į civilinį gyvenimą;</li> <li>- Karys teigiamai vertintų įgautą patirtį kariuomenėje;</li> </ul>
	Saugumo jausmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suteiktų daugiau pasitikėjimo savimi, sumažintų baimes ir neapibrėžtumą;</li> <li>- Stipriųjų kompetencijų suvokimas leis kariui drąsiau jaustis ir jausti saugumo jausmą;</li> <li>- Tai galėtų prisidėti mažinant baimės jausmą;</li> </ul>

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Nagrinėjant stipriųjų kompetencijų supratimo kategoriją išryškėjo šios subkategorijos: potencialas darbo rinkoje, kompetencijų suvokimas, saugumo jausmas.

- **Potencialas darbo rinkoje** – stipriųjų kompetencijų supratimas karius leistų pasirinkti geriausiai kario kompetencijas atitinkančią karjero kryptį, sudarytų sąlygas lengviau pateikti save potencialiam darbdaviui, geriau susiorientuoti tuometinėje darbo rinkoje ir jos pasiūloje.
- **Kompetencijų suvokimas** – suvokus savo kompetencijas lengviau suprasti, kurios jų yra stipriosios ir jas panaudojant gauti maksimalią naudą. Taip daug lengviau jas adaptuoti ir pritaikyti integruojantis į civilinį gyvenimą. Kompetencijų supratimas paskatintų karius teigiamai vertinti įgautą patirtį kariuomenėje.
- **Saugumo jausmas** – sumažėtų baimės ir nepasitikėjimas savimi. Kompetencijos leistų sumažinti neapibrėžtumą ir įgalintų geresnį savęs suvokimą.

Strategijos sudarymas reikalingas ne tik valdant įmones, bei organizacijas, bet taip pat labai svarbus planuojant savo ateitį ir karjerą. Ne išimtis ir kariai, kurių išėjimas į civilinį sektorių gali būti jiems labai didelis iššūkis. Vadovai išdėstė savo mintis (žr. lentelėje 8) apie tai ar tikslinga padėti karius susidaryti veiksmų strategiją pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje.

8 lentelė. Strategijos sudarymas pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
Strategijos sudarymas pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje	Civilinės integracijos strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civilinės integracijos strategija turėtų būti pradėta rengti kuo anksčiau;</li> <li>- Karys pasinaudodamas civilinės integracijos galimybėmis galėtų pasirinkti poreikius atitinkančią kryptį;</li> <li>- Manau, kad reiktų pradėti kuo anksčiau, tai leistų susidaryti net strateginius planus;</li> <li>- Konsultacijos padėtų pasirinkti ne tik profesiją, bet ir analizuoti galimą strategiją, kuri galbūt atvertų naujas perspektyvas.</li> </ul>
	Veiksmų plano sudarymas	- Kvalifikuotas specialistas leistų susidaryti veiksmų planą;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiksmų plano sudarymas leistų išgryninti prioritetus ir pasidaryti žingsnių planą ką reikia atlikti;</li> <li>- Veiksminga strategija ir planas leis kryptingai judėti norimo tikslo link;</li> </ul>
	Informacijos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Didžioji dalis karių išeina neturėdami pakankamai informacijos apie tai koks yra civilinis sektorius;</li> <li>- Po ilgametės tarnybos kariai išeina į jiems visiškai svetimą aplinką;</li> <li>- Susidaręs neteisingas požiūris, kuris susiformuoja neturint pakankamai informacijos apie realią situaciją;</li> <li>- Vykstant dideliems pokyčiams gyvenime, dažnai nežinoma kaip reikėtų elgtis ir ką daryti naujoje aplinkoje ar situacijoje.</li> </ul>

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Analizuojant strategijos sudarymo pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje kategoriją pastebėtos šios pagrindinės subkategorijos: civilinės integracijos strategija, veiksmų plano sudarymas, informacijos trūkumas.

- **Civilinės integracijos strategija** – pastebėta, kad civilinės integracijos strategija turėtų būti pradėta ruošti kuo anksčiau. Pasinaudojant civilinės integracijos strategija kariai galėtų pasirinkti poreikius atitinkančią kryptį, pasirinkti profesiją, bei analizuoti naujas galimas perspektyvas.
- **Veiksmų plano sudarymas** – veiksmų planas būtų kaip pagalbini priemonė, kuri leistų atskleisti prioritetus, kurie sudėlioti į tinkamus žingsnius leistų judėti tikslo link.

- **Informacijos trūkumas** – nustatyta, kad didžioji dalis karių išeina iš karinės struktūros neturėdami pakankamai informacijos apie civilinį sektorių, kuris jiems yra svetima ir nelabai pažystama aplinka. Vykstant tokiems neapibrėžtiems pokyčiams gyvenime dažnai nežinoma kaip reikėtų teisingai elgtis ir kokius sprendimus priimti.

Kaip ir kiekviena sritis gyvenime, konsultacijos ir konsultantas, kuris vykdytų šį procesą susidurtų su tam tikromis problemomis. Lentelėje 9 pateikiami duomenys apie tai, su kokiomis problemomis konsultacijų metu galėtų susidurti konsultantas.

9 lentelė. Problemos su kuriomis susidurtų konsultantas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
Problemos su kuriomis susidurtų konsultantas	Civilių ir karių kultūriniai skirtumai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultantas turėtų turėti tiek civilinės, tiek karinės patirties, kad gebėtų perprasti kario poreikius, atsakyti į iškilusius klausimus;</li> <li>- Kariai ilgą laiką pradirbę kariuomenėje darosi vykdytojais ir nekelia sau didesnių tikslų. Konsultantas gali susidurti su kario pasyvumu ir abejingumu;</li> <li>- Jei konsultantas neturės bent šiek tiek karinės patirties, jam gali būti sunku suprasti karį, identifikuoti jo talentus, bei kompetencijas;</li> </ul>
	Kario savikritiškumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultantui gali būti sunku karį priversti mastyti savikritiškai;</li> <li>- Karys ilgą laiką ištarnavęs kariuomenėje turi tam tikrą statusą, todėl konsultantas gali susidurti su pasipriešinimu pagalbai, nes karys manys, kad geriau viską žino.</li> </ul>

	Psichologinė būseną	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultantui reiktų būti gerai pasiruošus psichologiškai, kadangi dauguma karių yra sujautrėję ir hiperbolizuoja tam tikras problemines sritis;</li> <li>- Konsultantas gali susidurti su baime, kuri kyla iš to, kad reikės palikti „komforto zoną“, finansinės padėties blogėjimas;</li> <li>- Baimė dėl nežinojimo, kas laukia, tikėjimu, kad jie yra nereikalingi ir nepatrauklūs civiliniame sektoriuje.</li> </ul>
--	---------------------	---

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Pagrindinės problemos su kuriomis susidurtų konsultantas kategorija padalinti į šias subkategorijas: civilių ir karių kultūriniai skirtumai, kario savikritiškumas, psichologinė būseną.

- **Civilių ir karių kultūriniai skirtumai** – galime pastebėti, jog išskiriamas toks bruožas, kad konsultantas turėtų turėti karinės ir civilinės patirties, kad sugebėtų suprasti karį iš plataus spektro sričių, identifikuoti jo talentus, bei kompetencijas, kurios gali būti tobulinamos.
- **Kario savikritiškumas** – konsultantas gali susidurti su sunkumais norint karį priversti galvoti savikritiškai, nes karys turintis statusą kariuomenėje gali sunkiau priimti pagalbą galvodamas, kad žino viską geriau už konsultantą.
- **Psichologinė būseną** – konsultantas gali susidurti su karių sujautrėjusia psichika ir kai kurių problemų hiperbolizavimu, taip pat gali susidurti su baime dėl „komforto zonos“ palikimo, bei finansinės padėties pablogėjimo.

Kiekvienas priimamas sprendimas yra įtakojamas tam tikrų veiksmy. Ne išimtis ir karių, kurie renkasi civilinės srities karjeros kryptį. Žemiau išvardytos subkategorijos ir komentarai atskleidžia kas kariams galėtų daryti didžiausią įtaką renkantis karjeros kryptį civiliniame sektoriuje.

10 lentelė. Įtaka renkantis civilinės karjeros kryptį.

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KOMENTARAI
Įtaka renkantis civilinės karjeros kryptį	Atlyginimas	- Manau atlygino dydis turėtų labai didelę įtaką;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilus atlyginimas, mokamas laiku;</li> <li>- Mažas atlyginimo skirtumas nuo prieš tai gauto kariuomenėje, kuris užtikrintų finansinį stabilumą ir leistų patenkinti socialinius poreikius;</li> </ul>
	Potencialūs darbdaviai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palankios darbo sąlygos, kurios leistų panaudoti savo turimas kompetencijas;</li> <li>- Nuoširdus bendradarbių kolektyvas, nes kariai savo padaliniuose dažnai turi labai artimus ryšius su savo kolegomis;</li> <li>- Galimi kontaktai ir bendravimas su potencialiais darbdaviais;</li> <li>- Didelę įtaką darytų darbdaviai, kurie jau turi patirties įdarbinant kariškius. Darbo galimybių pristatymas ir gerųjų patirčių pasidalinimas;</li> <li>- Darbdavių atsiliepimai apie jų organizacijoje dirbančius atsargos karius;</li> </ul>
	Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keliami prasmingi tikslai naujoje darbovietėje, savęs realizavimas;</li> <li>- Galimybė siekti savo ir bendrų naujos organizacijos tikslų;</li> <li>- Galimybė tobulinti savo turimas kompetencijas, taip</li> </ul>



		siekiant karjeros civiliniame sektoriuje.
--	--	---

Sudaryta autoriaus remiantis interviu dalyvių atsakymais.

Analizuojant įtakos renkantis civilinės karjeros kryptį kategoriją pastebėtos šios trys subkategorijos: atlyginimas, potencialūs darbdaviai ir tikslai.

- **Atlyginimas** – stabilus atlyginimas, visada mokamas laiku, kuris neturėtų didelio skirtumo nuo prieš tai gauto kariuomenėje, kuris užtikrintų finansinį stabilumą.
- **Potencialūs darbdaviai** – didelę įtaką darytų darbdaviai, kurie jau turi patirties įdarbinant kariškius, darbo galimybių pristatymas ir gerųjų patirčių pasidalinimas apie organizacijoje jau dirbančius atsargos karius.
- **Tikslai** – svarbu, kad naujoje darbovietėje būtų keliami prasmingi tikslai, kurie leistų realizuoti save, bei turimų kompetencijų tobulinimas ir jų panaudojimas naujoje srityje.

Išanalizavus gautus duomenis surinktus pusiau struktūrizuoto interviu metu galime teigti, kad pagrindinės problemos su kuriomis susiduria kariai norėdami išeiti į civilinį sektorių yra nežinomybė ir neužtikrintumas, finansai, kompetencijos, bei socialinis komfortas turimas tarnaujant kariuomenėje. Konsultacijų poreikis prieš kariams paliekant karinę struktūrą yra būtinas ir būtina atsižvelgti į kiekvieno kario individualius poreikius. Šių konsultacijų metu svarbu jog karys suprastų savo stipriąsias kompetencijas, kurios leistų suprasti savo potencialą darbo rinkoje, gebėtų jas pristatyti potencialiems darbdaviams. Kad šis procesas būtų sėkmingas reikalingas strategijos sudarymas, kuris būtų pradėtas kuo anksčiau. Pagrindiniai veiksniai įtakojantys karjeros krypties pasirinkimą yra šie: atlyginimas, potencialūs darbdaviai ir aiškūs keliami tikslai, kurie leis realizuoti save naujoje darbovietėje.

#### 4.4. Tyrimo ribotumas ir tolimesnės tyrimo kryptys

Atliekant tyrimą 2023 m. kovo 14 d. buvo išsiųstas klausimynas 14 koučingo specialistų, kuriems buvo užduoti klausimai apie tai, kaip koučingo specialistas galėtų prisidėti prie karių karjeros konsultavimo, kurie ruošiasi išeiti į civilinį sektorių. Koučingo specialistai labai vangiai atsakinėjo į klausimyną, todėl 2023 m. kovo 23 d. pakartotinai buvo išsiųstas klausimynas visiems koučingo specialistams, tačiau ir po pakartotinio siuntinio tyrimo rezultato duomenų surinkti nepavyko, kas įtakėjo, tai, kad šios ekspertinės srities specialistų apklausti nepavyko. Šios informacijos nesurinkimas įtakėjo, tai, kad tyrimo metu nebuvo galima atskleisti, kaip koučingo specialistai galėtų prisidėti prie karių karjeros konsultavimo ir ar tai jie matytų kaip efektyvų įrankį kariams ruošiantis išeiti į civilinį sektorių.

Norint išsamesnių ir objektyvesnių tyrimo rezultatų apie koučingo panaudojimą kariams, kurie ruošiasi išeiti į civilinį sektorių, reikėtų atlikti tyrimą, kuris būtų išskaidytas į tris segmentus: 1) koučingo specialistų interviu, kuriame jie atskleistų galimą koučingo naudą prisidedant prie karių karjeros civiliniame sektoriuje, 2) tiesioginės karių konsultacijos, kurių metu koučingo specialistai juos konsultuotų ir panaudojant skirtingas koučingo metodikas padėtų pasirinkti tinkamiausią karjeros kryptį paliekant karinę struktūrą, 3) identifikuotų pamokų, pastebėjimų užfiksavimas, koučingo nauda kariams su kuriais buvo vykdomos konsultacijos.

Atlikus tokį išsamų tyrimą atsirastų galimybė pamatyti pilną konsultacijų ciklą: nuo kario susipažinimo su koučingo metodu, bei koučingo specialistu iki koučingo suteiktų rezultatų renkantis civilinę karjeros kryptį.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atsižvelgdami į iškeltus darbo uždavinius, atlikę teorinės dalies ir kokybinio, bei kiekybinio tyrimo analizes, galime daryti tokias išvadas:

1. Išnagrinėjus pagrindines koučingo ištakas, galime teigti, kad koučingas yra daugiadisciplinė sritis, kuri formavosi remdamasi įvairiomis sritimis ir skirtingais konceptais. Sritis, kurios labiausiai paveikė koučingo metodo vystymąsi yra: mentorystė, sportas, socialologija, andragogika ir ekonomika.
2. Vis dar nėra priimta vieninga ir universali koučingo sąvoka. Yra išreiškiama daug skirtingų sąvokų, įvairių skirtingų būdų kaip suprasti koučingą ir jį skirstyti, tačiau visi būdai apibrėžia šiuos dalykus: tikslą pasikeisti ir siekti geresnių rezultatų.
3. Koučingo samprata suprantama kaip vykstantis pokalbis tarp dviejų žmonių (kliento ir koučingo specialisto), tai metodas, kurio pagalba siekiama pakeisti elgesio ir mąstymo būdus ir visa tai orientuojasi į mokymą ir asmens tobulėjimą.
4. Apžvelgus koučingo naudojimą organizacijose pastebima, kad jo pagalba tobulinami darbuotojų įgūdžiai, veiklos rezultatai, asmenybės ir karjeros galimybių gerinimas, bei vystymas.
5. Teisingai naudojant koučingo metodiką organizacinėje aplinkoje galima pasiekti ryškių pokyčių organizacinės kultūros srityje. Tai taip pat padeda palaikyti organizacinį balansą tarp visų lygių darbuotojų, kuris leis palaikyti pastovumą ir prisitaikyti dinamiškose situacijose.
6. Apžvelgus kariuomenės lyderystės aspektus pastebėta, kad karyboje lyderystė apima kritinių sprendimų priėmimą aukšto lygio stresinėse situacijose, kurios turi aukštą rizikos lygį su galimomis pasekmėmis ateityje. Efektyvūs kariuomenės lyderiai geba klausti teisingus klausimus ir mąstyti strateginiame lygmenyje.
7. Skirtingų lyderystės stilių pritaikymas reikalauja gero situacijos supratimo, empatijos, kuri leidžia perprasti savo darbuotojų elgesį, profesionalumo lygį ir tinkamą užduočių paskirstymą pagal kiekvieno individo turimas kompetencijas ir sugebėjimus.
8. Kariuomenėje tarnavęs personalas besiruošiant išeiti į civilinį sektorių dažnu atveju susiduria su kompleksiniais sunkumais, kurie veda prie sudėtingų situacijų integravimosi laikotarpiu. Nustatyta, kad pagrindiniai faktoriai, kurie įtakoja pagrindinius sunkumus integravimosi laikotarpiu yra šie: kario gyvenimas ir tarnyba apima beveik visus gyvenimo aspektus (tarnybos vieta, socialinis gyvenimas, dažnu atveju artimi draugai), artimas bendravimas su savo bendradarbiais, labai didelis darbo stažas vienoje vietoje.
9. Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis karių Lietuvos kariuomenės X padalinyje norėtų asmeninių konsultacijų prieš išeinant į civilinį sektorių. Jiems labai praverstų pagalba sukuriant asmeninę

strategiją, susidarant aiškų veiksmų planą, nusistatant pagrindinius prioritetus ir tobulinant savo stipriąsias kompetencijas, kurios buvo įgautos tarnaujant kariuomenėje.

10. Koučingo metodo taikymas leistų suprasti savo stipriąsias kompetencijas, akcentuoti į jų tobulinimą ir pritaikymą civiliniame sektoriuje, kad kariai būtų patrauklūs potencialiems darbdaviams ir lengviau rastų prieigą prie civilinės darbo rinkos.
11. Strateginio plano sudarymas kuo anksčiau suteiktų galimybę turėti daugiau laiko pasiruošti išėjimui į civilinį sektorių, kas kariam leistų labiau pasitikėti savimi keičiant karjeros kryptį. Taip pat tokios veiklos propagavimas pakeltų organizacijos įvaizdį, nes kariai jaustųsi, kad jais rūpinamasi ir jie nepaliekami vieni tvarkytis su savo ateitimi.

# LITERATŪRA

## Moksliniai šaltiniai:

1. Army Leadership: Competent, Confident and Agile. – Field Manual 6-22. – 2006, p. 4-5.
2. Brock V., Sourcebook of Coaching History, 2012, p.1. – ISBN 978-1469986654.
3. Brock V. The emergence and evolution of coaching// Peer Bulletin. – Canada: Peer Resources, 2012, Nr. 219, p. 20-25. – ISSN:1488-6774.
4. Brock V. Grounded theory of the roots and emergence of coaching: doctoral dissertation: Coaching and Human Development. – Maui: International University of Professional Studies, 2008. – 496 p.
5. Brock V., Sourcebook of Coaching History, 2012, p.7. – ISBN 978-1469986654
6. Bresser F., Coaching research project 2005, <http://www.frank-bresser.com/coachingresearchproject2005.pdf> [žiūrėta 2022-04-12]
7. Broadas R., Koučingas ir mentorystė vadovų profesiniame tobulėjime: iššūkiai ir galimybės. – Universiteto valdymas. – 2005, Nr. 7, p. 57-64.
8. Cunningham N., Coaching: Meaning-making process or goal-resolution process?. – ResearchGate. – 2017, Nr. 2, p. 84.
9. Cooper C., Campbell J. Ir kt., International Handbook Of Work And Health Psychology. – Wiley publications. – 2010, p. 331. – ISBN 978-0-470-99806-9.
10. Dromantaitė A., Ugdomojo konsultavimo (koučingo) metodo mokslo ištakos ir nauda organizacijose. – Mykolo Romerio Universitetas. – 2021, p. 208.
11. Gallwey T., Vidinis teniso žaidimas. Klasikinis teniso psichologijos vadovas siekiantiems geriausių rezultatų. – Vaga, 2015, p. 112. – ISBN 9785415023936
12. Guest K., Bailey S. ir kt. Performance and Resilience Coaching for Military Leadership. – NATO. – 2020, p. 2.
13. Gaižauskaitė I., Mikenė S., Socialinių tyrimų metodai: apklausa. – Mykolo Romerio Universitetas.- 2014, p. 11.
14. Hawkins P., To GROW or not to GROW? Is the choice CLEAR?. – Centre for Coaching in Organizations. – 2018.
15. Jatkauskienė B., Jatkauskas E. ir kt. – Šiaulių universiteto leidykla. – 2008, Nr. 11 (2), p. 138. – ISSN 1822-199X
16. Jackson P., McKergow M., The Solution Focus: Making Coaching and Change Simple. – Nicholas Brealey Publishing. – 2006, p. 2.

18. Jonušas K., Emocinių pokyčių svarba. – Karys. – 2021, Nr. 7, p. 16.
19. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž., Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas. – Mokslo publikacijos. – 2012, Nr. 5, p. 86 – 87.
20. Kombarakaran F., Yang J. Ir kt., Executive Coaching: It Works!. – Consulting Psychology Journal: Practice and Research. – 2008, Nr. 1, p. 79 – 87.
21. Kunos I., Role of Coaching Models. – International Journal of Research. – 2017, Nr. 9, p. 2.
22. Klingborg D., Moore D. ir kt., What is Leadership. – Journal of Veterinary Medical Education. – 2006, Nr. 2, p. 1.
23. Longenecker C., The Benefits Of Executive Coaching: Voices From The C – Suite. – Strategic HR Review. – 2020, Nr. 1, p. 23-25.
24. Lennard D., Coaching Models: A Cultural Perspective: A Guide to Model Deveploment: for Practitioners and Students of Coaching. – Routledge. – 2010, p. 30.
25. Moliušytė S., Kvedaravičius J., Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas. – Mokslo publikacijos. – 2013, Nr. 2, p. 256.
26. Misiukonis T., Koučingo technikos. – VAGA. – 2020, p. 15 - 17. – ISSN 9785415025848.
27. Rostron – Stout S., Business Coaching International, Transforming Individuals and Organizations. – London. – 2019, Nr. 2, p. 116-117. – ISBN 9780429472633
28. Staar J., The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching. – Pearson Business. – 2016, p. 1. – ISBN 978-1292084978.
29. Samulionytė Ž., Juknaitė D., Koučingas – naujas, efektyvus organizacijos valdymo metodas. – Vytauto Didžiojo Universitetas. – 2009.
30. Sadulski J., Effective Military Leaders Use 3 Different Leadership Styles, <https://amuedge.com/effective-military-leaders-use-3-different-leadership-styles/> [žiūrėta 2023 – 02 – 08]
31. The executive Coaching Forum, The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership, [http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2\\_25.pdf](http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2_25.pdf) [žiūrėta 2022 10 27]
32. The Institute for Employment Studies, Executive Coaching: Inspiring Performance at Work. – British Cataloguing. – 2001, p. 5. – ISBN 1851843086
33. The Institute for Employment Studies, Executive Coaching: Inspiring Performance at Work. – British Cataloguing. – 2001, p. 9. – ISBN 1851843086
34. Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Lietuvos teisės Universitetas. – 2003, p. 467.

35. Van Nieuwerburgh, An Introduction to Coaching Skills A Practical Guide. – SAGE publications.- 2013, p. 2. – ISBN 978-1446260210
36. Zarecky A., How Strengths-Focused Coaching Can Help Military Personnel in Their Transition to „Civvy Street“. – International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. – 2014, Nr. 8, p. 54-60.
37. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S., Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. – Švietimo akademija. – 2017, p. 332 – 367.
38. Wildflower L., The Hidden History Of Coaching (Coaching in Practice(Paperback)). - Open University Press. – 2013. – p. 1. – ISBN 978-0300122459

### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

39. Career Coaching: The Secret Weapon to Advance Your Career,  
<https://getfive.com/blog/career-coaching-guide/> [žiūrėta 2023 – 04 – 18]
40. Dromantaitė A., Koučingas organizacijose ir nauda joms,  
<https://www.sprendimu.link/post/kou%C4%8Dingo-nauda-organizacijoms> [žiūrėta 2022-12-07]
41. Frederick L., Introduce Students to Goal-Setting with the WOOP method,  
<https://www.panoramaed.com/blog/setting-goals-woop> [žiūrėta 2023 - 01 – 04]
42. Holmes C., Army Leadership Styles: Tips and Ideas, <https://www.part-time-commander.com/army-leadership-styles/> [žiūrėta 2023 – 02 – 08]
43. International Coach Federation, Unlock Your Potencial,  
<https://coachfederation.org/app/uploads/2018/06/UnlockYourPotential.pdf> [žiūrėta 2022-12-04]
44. Louise E., The GROW Model Explained for Coaches,  
<https://www.thecoachingtoolscompany.com/the-grow-model-explained-for-coaches-questions-tips-more/> [žiūrėta 2022-12-22]
45. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, Požiūris į profesinę kariuomenę: karių reintegracijos į civilinį gyvenimą problemos, <https://kam.lt/socialine-sauga/tyrimai/> [žiūrėta 2023 – 04 – 18]
46. Miles M., What is career coaching?, <https://www.betterup.com/blog/what-is-career-coaching> [žiūrėta 2023 - 04 – 18]
47. Norwich University Online, What is Military Leadership?,  
<https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-military-leadership> [žiūrėta 2023 - 01 – 31]

48. Robert R., Twelve Principles of Modern Military Leadership,  
<https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUBD1018b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2/pdf/GOVPUB-D101-8b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2.pdf> [žiūrēta 2023 - 02 – 07]
49. SOCO Sales Training, 7 Popular Coaching Models All Managers Need To Know and Use,  
<https://www.socoselling.com/sales-coaching-models/> [žiūrēta 2022-12-21]
50. Sarah Hennig J., How to Use the WOOP Method to Accomplish Your Goals,  
<https://www.foodspring.co.uk/magazine/woop-method> [žiūrēta 2023 - 01 – 04]
51. The Peak Performance Center, FUEL Coaching Model,  
<https://thepeakperformancecenter.com/development-series/skill-builder/interpersonal/coaching-for-performance/coaching-model/fuel-coaching-model/> [žiūrēta 2023 – 01 - 04]



## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Globali darbo rinka yra labai dinamiška ir greitai kintanti aplinka, o karjeros kryptys keičiasi dar greičiau. Nuo kintančios darbo rinkos aplinkos priklauso ir reikiamų darbuotojų poreikis. Nepastovioje ekonominėje aplinkoje tiek įmonės, tiek darbuotojai ieško tinkamų būdų kaip prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kariuomenė yra tokia struktūra, kuri yra ganėtinai atsiskyrusi nuo civilinio sektoriaus ir kariams dažnu atveju sukelia nežinomumo ir neužtikrintumo jausmą norint keisti karjeros kryptį į civilinę sritį. **Temos aktualumas.** Kariuomenėje nesant atitinkamų įrankių, kurie padėtų užtikrinti tinkamą karių integraciją į civilinį sektorių, mažina šios organizacijos patrauklumą. Kariams žinant, kad atėjus laikui keistų karjeros kryptį į civilinę, tokie įrankiai leistų jiems palengvinti integracijos laikotarpį, jausti pastikėjimą savimi ir mažinti nežinomybės nerimą apie ateitį. **Darbo tikslas** – nustatyti ar Lietuvos kariuomenės X padalinyje yra poreikis naudoti koučingo metodus, kurie padėtų kariams lengviau integruotis išeinant į civilinį sektorių. Siekiant užsibrėžtų magistrinio baigiamojo darbo tikslų, keliami šie **uždaviniai**: išanalizuoti koučingo sampratą, rūšis, tikslus ir principus; išnagrinėti kaip koučingas panaudojamas organizacijose ir kaip vadovai gali panaudoti koučingo metodus; atskleisti kariuomenės lyderystės aspektus ir problematiką su kuria susiduria kariai norintys išeiti į civilinį sektorių; atlikti tyrimą, kuris padėtų nustatyti ar Lietuvos kariuomenės X padalinyje yra poreikis taikyti koučingą ir kaip jis gali padėti kariams; išanalizuoti atliktus tyrimus ir pateikti išvadas. Iškeltam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo naudojami tokie **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, mokslinių straipsnių analizė, anketinė apklausa – kiekybinis tyrimas, pusiau struktūrizuotas interviu – kokybinis tyrimas.

Teorinėje dalyje darbo dalyje atskleidžiama koučingo samprata ir ištakos, koučingo panaudojimas organizacijose, vadovų koučingo metodai ir kaip juos geriausiai taikyti keliant darbuotojų efektyvumą ir rezultatų gerinimą. Išanalizuota kariuomenės lyderystės aspektai ir koučingo panaudojimas kariuomenėje, kariams norint keisti karjeros kryptį į civilinę.

Atliktas tyrimas rodo, kad kariams yra poreikis atlikti asmenines konsultacijas, kurių metu būtų sudaroma strategija siekiant tinkamai tobulinti savo turimas kompetencijas ir sudarant veiksmų planą vystyti savo ateities planus civiliniame sektoriuje.

Koučingo taikymas kariuomenėje leistų prioritizuoti norimus pasiekti tikslus, kurie vestų į tinkamą strategijos kūrimą ir aiškų veiksmų planą siekiant keisti karjeros kryptį. Šio metodo naudojimas suteiktų kariams pasitikėjimo savimi, leistų vystyti savo stipriąsias kompetencijas, bei mažintų nežinomybės jausmą ir neapibrėžtumą dėl savo ateities palikus karinę struktūrą.

Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Literatūros šaltinių sąrašą sudaro 50 šaltinių, pateikiama 14 paveikslų ir 10 lentelių. Visa darbo apimtis yra 79 puslapiai.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Global labor market is a highly dynamic and fast-changing environment, hence the career directions change even at a faster rate. This fast changing environment influences the demand of future employees. Companies and its employees are looking for appropriate methods how to adapt to unstable economic surroundings. Military is a structure which is quite detached from civil section and this detachment often creates obscurity and uncertainty when the time to change military career to civil one comes. **Thesis (or subject) relevance.** There are no adequate tools in military section to ensure the integration of its employees to successfully move to civil section, so the military itself becomes unattractive organisation. **Thesis objective** – to determine whether there is some need to use coaching methods in Lithuanian military X division before employee transitioning to civil sector. To achieve the goals of this master thesis, tasks were generated: to analyse coaching concept, types, goals and principles; to analyse how coaching is used in organisations and how it could be used by managers; to reveal leadership aspects in military and present issues which are encountered by military workers transitioning to civil sector; to perform investigation which should help to determine whether the coaching is needed in military X division and how it could help its employees; to analyse the investigations made and draw conclusions. **Investigation methods** used to reach the goals and complete tasks: analysis of scientific literature, questionnaire – quantitative investigation, half structured interview – qualitative investigation.

Coaching concept and origins, its use in organisations, manager coaching methods and how they are used to improve effectiveness and results of employees are presented in theoretic part of thesis. Leadership aspects and coaching use in military while transitioning to civil sector are analysed.

Investigation performed demonstrates that military employees would appreciate personal consultations during which a strategy for improving the competencies and an action plan for the future in civil sector could be created.

Coaching application to military should let prioritise goals which could lead to appropriate creation of strategy and clear action plan when career direction is changed. This method could improve military employees self confidence, let develop their strongest competencies and decrease uncertainty about their future plans when military is left.

Master thesis consists of introduction, 4 sections, conclusions, list of literature, summary in Lithuanian and English. List of literature consists of 50 sources, 14 figures and 10 tables are presented. 79 pages in total.

# **PRIEDAI**

## Priedas nr. 1

### ANKETA



Gerbiamas/ gerbiamoji Respondete,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistrantas Valdas Avelis ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti, ar koučingo metodų taikymas Lietuvos kariuomenės X padalinyje padėtų kariams lengviau susikurti strategiją ir susirasti norimą karjeros kryptį išeinant į civilinį sektorių. Siekiant įvertinti koučingo metodų taikymo galimybes Lietuvos kariuomenės X padalinyje būtina atlikti išsamų tyrimą, todėl **labai prašau visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai atsakyti į šios anketos klausimus**, nes Jūsų nuomonė labai svarbi. Duomenys bus naudojami apibendrinti tyrimo analizei. Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

### ***VISIŠKAS ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMAS GARANTUOJAMAS***

***Rašyti vardo ir pavardės nereikia. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.***

**Ugdomasis vadovavimas** ("koučingas") - metodikos, padedančios žmogui išsigryninti tikslus ir pačiam rasti jų įgyvendinimo būdą. Kartu tai ir bendravimo kultūra ar net gyvenimo būdas.

**Ugdomojo vadovavimo specialistas** („koučeris“) taiko metodikas, kurios paprastai remiasi klausimais apie perspektyvą, sprendimus, tikslus. „Koučerio“ pirminė funkcija – supratimas, o ne taisymas, gerinimas ar patarimų dalijimas. Supratimo dėka asmuo pats naujai suvokia problemą, geriau ją įsisąmonina.

- 1) Jūsų amžius:
  - Iki 25
  - 26 – 35
  - 36 – 45
  - 46 ir daugiau

- 2) Lytis:

- Vyras
- Moteris

3) Jūsų išsilavinimas:

- Turiu mokslo laipsnį
- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis

4) Išstarnautas laikas kariuomenėje:

- Iki 5
- 5 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20
- 20 ir daugiau

5) Išvardinkite 3 kompetencijas, kurias manote, kad įgavote tarnaudami kariuomenėje:

- 
- 
- 

6) Ar norėtumėte, kad Jūsų padalinyje būtų vykdomi asmeniniai pokalbiai, kurie padėtų Jums atskleisti stipriausias Jūsų kompetencijas?

- Labai norėčiau
- Norėčiau
- Nei norėčiau, nei nenorėčiau
- Nenorėčiau
- Labai nenorėčiau

7) Dėl kokios priežasties norėtumėte tokių pokalbių?

- a) Dėl galimybės pasitarti
- b) Dėl galimybės susipažinti
- c) Dėl tikslų strategijos
- d) Dėl asmeninių priežasčių
- e) Jūsų variantas (įrašykite)

8) Ar norėtumėte, kad Jūsų padalinyje Jums padėtų suprasti kur savo kompetencijas galėtumėte panaudoti civiliniame sektoriuje?

- Labai norėčiau
- Norėčiau
- Nei norėčiau, nei nenorėčiau
- Nenorėčiau
- Labai nenorėčiau

Jei norėtumėte, ko labiausiai tikėtumėte iš tokio pokalbio?

Jei nenorėtumėte – parašykite keletą argumentų dėl ko:

9) Ar norėtumėte, kad Jums būtų suteikta pagalba kuriant strategiją tobulinti savo asmenines kompetencijas, kurias vėliau galėtumėte pritaikyti civiliniame sektoriuje?

- Labai norėčiau

- Norėčiau
- Nei norėčiau, nei nenorėčiau
- Nenorėčiau
- Labai nenorėčiau

Jei norėtumėte, koks būtų lūkestis...

Jei nenorėtumėte kodėl?

10) Ar norėtumėte, kad artėjant pensijiniam amžiui Jus konsultuotų pasirenkant karjeros sritį civiliniame sektoriuje?

- Labai norėčiau
- Norėčiau
- Nei norėčiau, nei nenorėčiau
- Nenorėčiau
- Labai nenorėčiau

Ko tikėtumėtės iš tokios konsultacijos, jei norėtumėte?

Dėl ko nenorėtumėte?

11) Koks laikotarpis Jūsų manymų būtų tinkamiausias pradėti vykdyti konsultacijas apie civilinį gyvenimą ir karjeros pasirinkimą prieš išeinant į pensiją?

- Likus 5 metams
- Likus 4 metams
- Likus 3 metams
- Likus 2 metams
- Likus metams

Kiti Jūsų pastebėjimai: \_\_\_\_\_

## Priedas nr. 2

### KLAUSIMYNAS



Gerbiamas/ gerbiamoji Respondete,

Esu Mykolas Romeris universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistrantas Valdas Avelis ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti, ar koučingo metodų taikymas Lietuvos kariuomenės X padalinyje padėtų kariams lengviau susikurti strategiją ir susirasti norimą karjeros kryptį išeinant į civilinį sektorių. Siekiant įvertinti koučingo metodų taikymo galimybes Lietuvos kariuomenės X padalinyje būtina atlikti išsamų tyrimą, todėl **labai prašau visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai atsakyti į klausimus**, nes Jūsų nuomonė labai svarbi. Duomenys bus naudojami apibendrinti tyrimo analizei.

Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į klausimus.

1. Kaip manote, su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria kariai, kurie nori palikti padalinį ir išeiti į civilinį sektorių?
2. Jūsų nuomone – ar kariams reiktų konsultacijų apie civilinį sektorių prieš Jiems išeinant į pensiją ir keičiant karjeros kryptį į civilinę? Kodėl reiktų arba nereiktų?
3. Kaip manote, kokias kompetencijas kariai įgauna tarnaudami kariuomenėje?
4. Vykdam konsultacijas, kariai galėtų suprasti savo stipriausias kompetencijas ir kaip jas pritaikyti. Kaip manote, kaip tai galėtų prisidėti prie efektyvaus karjeros pasirinkimo civiliniame sektoriuje?
5. Ar tikslinga vykdyti konsultacijas kariams ir taip jiems padėti susidaryti strategiją pasirenkant karjeros kryptį civiliniame sektoriuje? Dėl ko taip galvojate?
6. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis galėtų susidurti konsultantas, kuris konsultuotų karius?
7. Kas kariams galėtų daryti didžiausią įtaką renkantis karjeros kryptį civiliniame sektoriuje?