

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტი

თამარ მამადაშვილი

ქოუჩინგის როლი პიონერული ფაზის არასამთავრობო  
ორგანიზაციის განვითარებაში (საქართველოს მაგალითზე)

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და  
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

## ანოტაცია

ისევე როგორც ორგანიზაციის განვითარების კვლევა, ქოუჩინგის კვლევებიც საქართველოში ახალ დარგად მიიჩნევა. ქოუჩინგის გამოყენება პიროვნული თუ კარიერული ზრდისთვის დღითი დღე უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. მსოფლიო პრაქტიკა კი გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციაში ქოუჩინგის დანერგვა მნიშვნელოვნად ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციასა და შრომის ნაყოფიერებას. საქართველოში ეს სფერო ნაკლებადაა განვითარებული, შესაბამისად, ნაკლებადვე მოიძებნება ამ სფეროსთან დაკავშირებული ინფორმაცია თუ კვლევები. მოცემული კვლევის მიზანია პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარებაში ქოუჩინგის მნიშვნელობისა და როლის დადგენა საქართველოს მაგალითზე. საკვლევ ობიექტად შევარჩიე პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაცია, მისი ძირითადი მახასიათებლების განსაზღვრა. პიონერულ ფაზაში ორგანიზაციაში ქაოსურად მიდის მუშაობა და ყველაფერი ერთი ადამიანის, პიონერის გარშემო ბრუნავს. საინტერესოა როგორ აგვარებს იგი პრობლემებს კიზისის მომწიფებისას ან მომწიფებამდე. როგორ უძლავდება გამოწვევებს. კვლევის საგანი იყო იმის დადგენა, თუ რა როლი აქვს ქოუჩინგს პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაციის განვითარებაში საქართველოს მაგალითზე, ასევე მნიშვნელოვანი იყო იმის განსაზღვრა რამდენად მოქმედებს ქოუჩინგის დანერგვა ორგანიზაციულ კლიმატსა და ადამიანური ურთიერთობებზე და რამდენად მოქმედებს მისი დანერგვა ფუნქციებისა და სამუშაოს გადანაწილებაზე. კვლევაში დასახული მიზნის შესაბამისად დასმული იყო შემდეგი ძირითადი ამოცანები: რა თვისებებით ხასიათდება პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაცია და რამდენად ატარებს იგი პიონერის თვისებებს; არის თუ არა მიზნული თეორიულად ორგანიზაციის განვითარება პიონერის განვითარებასა და ცნობიერების დონეზე; რამდენად დიდია განსხვავება ერთსა და იმავე სფეროსა და ფაზაში მყოფ ორგანიზაციების განვითარებას შორის, რომლებმაც დანერგეს ქოუჩინგი და რომლებსაც ჯერ არ დაუწერავთ და რა იწვევს ამ სხვაობას; ვინ არის ქოუჩი/კლიენტი და რა პროცესს გადიან ისინი ერთად მუშაობისას; თემის სპეციფიკურობიდან და მკვლევარის ინტერესიდან გამომდინარე კვლევა ჩატარდა თვისებრივი მეთოდით. კვლევისას

გამოვიყენე რამდენიმე მეთოდი: ლიტერატურის მიმოხილვა, დოკუმენტების ანალიზი, სიღრმისეული ინტერვიუ. კვლევის ფარგლებში გამოვკითხე 2 პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაციის დამფუძნებელი (პიონერი) და ამავე ორგანიზაციების არსებული და ყოფილი თანამშრომელი სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით. ორგანიზაციაში, რომელიც იყენებს ქოუჩინგს, გამოვკითხე არსებული თანამშრომელი. ხოლო ორგანიზაციაში, რომელიც არ იყენებს ქოუჩინგს გამოვკითხე ყოფილი თანამშრომელი. კვლევისას გამოვლინდა, რომ ქოუჩინგის ორგანიზაციაში დანერგვა ხელს უწყობს ადამიანური ურთიერთობების ჰარმონიზებას, ასევე დადებითად მოქმედებს სამუშაოს შესრულებასა და მოტივაციაზე. როგორც მენეჯმენტს, ისე თანამშრომლებს უადვილებთ მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის პროცესს.

## **Annotation**

As well as the organizational development researches, researches in coaching is considered a new field in Georgia. Day in, day out using coaching for personal or career growth gets more and more important. World's practice shows that the implementation of coaching in the organization significantly increases employees' motivation and productivity. This field in Georgia is less developed, and therefore less or less relevant information or researches related to this field are found. The purpose of this study is to determine the importance and role of coaching in the development of NGOs in the pioneer phase on an example of Georgia. I researched the nongovernmental organization in the pioneer phase to define its basic characteristics. In the pioneer phase, the organization is working in a chaotic way and everything goes around a pioneer. It is interesting how he/she solves the problems during the crisis or before the crisis. How does he/she cope with the challenges. The subject of the research was to determine the role of coaching in the development of NGOs in the pioneer phase on an example of Georgia, also it was important to determine how the implementation of coaching works on a organizational climate and human relations and how effective it is to implement functions and work. The main objectives of the study were as follows: What kind of qualities pioneering phase NGOs have and how they are they connected to pioneers' qualities; Theoretically is the development of the organization linked to the development and level of awareness of the pioneer? What is the difference between the organization which implemented coaching and the organization which didn't if they are same area and they have the same development phase and what cause this differences; Who is a coach / client and what process they go through during working together; Based on the topic and the interest of the researcher, the research was held by the qualitative method. I used several methods of research: literature review, analysis of documents, in-depth interviews. Within the survey, I used in-depth interview method with the founder (pioneer) of the 2 pioneer phase non-governmental organization and the current and a former employee of the same organizations. In the organization that uses coaching, I had an interview with the current employee, And in an organization that does not use coaching I had an interview with the former employee. The study revealed that the implementation of coaching in organizations helps to harmonize relationships, and also positively affects performance and motivation. The process of the setting goals and achieving them is easier for management and employees.

Tamar Mamadashvili

# სარჩევი

შესავალი.....	6
1.კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	9
2.ლიტერატურის მიმოხილვა.....	13
3.თეორიული მსჯელობა ქოუჩინგის არსსა და დეფინიციაზე.....	18
3.1.ქოუჩინგის ისტორია.....	18
3.2.ქოუჩინგის მოდელები.....	19
3.3.ქოუჩი.....	23
3.4.კლიენტი.....	27
3.5.როგორ ვზომავთ პროგრესს.....	29
4.თეორიული მსჯელობა ორგანიზაციის განვითარების ფაზებისა და ინტეგრირებული სისტემის კონცეფციაზე.....	30
4.1.ორგანიზაციის განვითარების ფაზების მიმოხილვა.....	30
4.2.პიონერული ფაზა და მისი კრიზისი.....	36
4.3.ინტეგრირებული სისტემის კონცეფცია (7 ელემენტი).....	40
5.კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი.....	43
დასკვნა.....	53
ბიბლიოგრაფია.....	55
დანართები.....	60

## შესავალი

ქოუჩინგი, როგორც პიროვნული და ორგანიზაციული განვითარების შესაძლებლობა დღითი დღე უფრო პოპულარული ხდება. ქოუჩინგი არის სწორად დასმული შეკითხვებით ადამიანის პოტენციალის აღმოჩენა-გახსნის, მიზნების სწორად დასახვისა და მათი მიღწევის, ასევე გამოწვევების სისტემურად გადალახვის მიმართულება. თუ მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების გამოცდილებას გავეცნობით, ფაქტობრივად ყველა წარმატებული ორგანიზაციის აღმასრულებელ დირექტორსა (CEO) თუ მაღალი რგოლის მენეჯერს ყავს ქოუჩი, რათა შეინარჩუნოს ფოკუსი საკუთარ გრძელვადიან თუ მოკლევადიან მიზნებზე და მარტივად გადალახოს ამ მიზნების მიღწევის გზაზე არსებული გამოწვევები. ბოლო ათწლეულში ქოუჩინგი საქართველოშიც სწრაფად განვითარებადი მიმართულება გახდა, რამაც ხელი შეუწყო რამდენიმე სასწავლო კურსისა თუ მოდულის შექმნას და სერტიფიცირებული ქოუჩების საქართველოს ბაზარზე არსებობას. თუმცა, რადგან ეს სფერო იმდენად ახალია ჩვენი ქვეყნისთვის, რომ ბევრმა ადამიანმა არც კი იცის მისი მნიშვნელობა და ხშირად კონსულტირებასა თუ ფსიქოთერაპიაში ეშლებათ, ბუნებრივია, ამ მიმართულებით არ არსებობს კვლევები. ინდივიდუალურ დონეზე სულ უფრო მეტი ადამიანი იყენებს ქოუჩის მომსახურებას, თუმცა ორგანიზაციულ დონეზე იშვიათად ვხვდებით ამგვარ პრეცედენტს, რადგან როგორც ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღები პირები ამბობენ, არ უღირთ ფინანსების ამ მიმართულებით ინვესტირება, რადგან ნათლად ვერ ხედავენ მის სარგებელს. ასევე მნიშვნელოვანია ამ ადამიანების ცნობიერების დონის გაფართოება, რაც გამოიწვევს ამ მიმართულებით ქვეყნის ცვლილებას. სწორედ ამიტომ ჩემი კვლევის მიზანი იყო ქოუჩინგის როლის დადგენა პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაციაში (საქართველოს მაგალითზე). ასევე მნიშვნელოვანი იყო იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად მოქმედებს ქოუჩინგის დანერგვა ორგანიზაციულ კლიმატსა და ადამიანური ურთიერთობებზე და რამდენად მოქმედებს მისი დანერგვა ფუნქციებისა და სამუშაოს გადანაწილებაზე. ვინაიდან პიონერული ფაზა ორგანიზაციის განვითარების პირველი ფაზაა, საინტერესო იყო ამ ფაზაში ქოუჩინგის გამოყენება რა შედეგებს გვაძლევს. აღნიშნულ ფაზაში მართვის სტილი დაფუძნებულია

იმპროვიზაციაზე, ფუნქციები გადანაწილებული არ არის და ორგანიზაცია ქაოსურად მუშაობს. აქ მთავარი ძალა, პიონერის ქარიზმაა, რომლის გარშემოც ბრუნავს ორგანიზაციაც და თანამშრომლებიც. ამიტომ კვლევისას მნიშვნელოვანი იყო შემდეგი ძირითადი ამოცანები: რა თვისებებით ხასიათდება პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაცია და რამდენად ატარებს იგი პიონერის თვისებებს; არის თუ არა მიზნული თეორიულად ორგანიზაციის განვითარება პიონერის განვითარებასა და ცნობიერების დონეზე; რამდენად დიდია განსხვავება ერთსა და იმავე სფეროსა და ფაზაში მყოფ ორგანიზაციების განვითარებას შორის, რომლებმაც დანერგეს ქოუჩინგი და რომლებსაც ჯერ არ დაუწერავთ და რა იწვევს ამ სხვაობას; ვინ არის ქოუჩი/კლიენტი და რა პროცესს გადიან ისინი ერთად მუშაობისას; აღსანიშნავია, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებს მეტი მიმღებლობა და გახსნილობა აქვთ ისეთი ინოვაციური სფეროებისადმი, როგორც ქოუჩინგია, სწორედ ამიტომ დავინტერესდი, საკითხი ამ მიმართულებით მეკვლია. კვლევისას ერთმანეთს შევადარე ერთსა და იმავე (პიონერულ) ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაცია. კვლევის ფარგლებში გამოვკითხე ამ ორგანიზაციების დამფუძნებელი პიონერები და ამავე ორგანიზაციების არსებული და ყოფილი თანამშრომელი სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით. ორგანიზაციაში, რომელიც იყენებს ქოუჩინგს, გამოვკითხე არსებული თანამშრომელი. ხოლო ორგანიზაციაში, რომელიც არ იყენებს ქოუჩინგს გამოვკითხე ყოფილი თანამშრომელი. კვლევისას ცხადი გახდა, რომ ქოუჩინგის ორგანიზაციაში დანერგვა ხელს უწყობს ადამიანური ურთიერთობების ჰარმონიზებას, ასევე დადებითად მოქმედებს სამუშაოს შესრულებასა და მოტივაციაზე. როგორც მენეჯმენტს, ისე თანამშრომლებს უადვილებთ მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის პროცესს. ანალიზისას გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც ქოუჩინგს იყენებენ პიონერულ ფაზაშივე, პიონერის და თანამშრომელთა თვითრეფლექციის წყალობით მარტივად უმკლავდებიან პიროვნულ თუ ორგანიზაციულ გამოწვევებსა და კრიზისებს, რადგან უკეთ აცნობიერებენ კრიზისის გამომწვევ მიზეზებს, აქედან გამომდინარე გაცილებით სწრაფად ვითარდებიან, ვიდრე ის ორგანიზაციები, რომლებიც ქოუჩინგს არ იყენებენ. ამიტომ აღნიშნულმა კვლევამ მოგვცა ამის ნაწილობრივი დასაბუთება, ნაწილობრივი იმიტომ, რომ მისი მასშტაბები მცირე იყო. თუმცა ამ ორი ორგანიზაციის

განვითარების შედეგებისას, ნათლად გამოიკვეთა პრინციპული განსხვავებები განვითარების ხედვასა და ქოუჩინგის მნიშვნელობის აღქმასთან მიმართებაში.



## 1. კვლევის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები.

**პრობლემის აქტუალობა:** ქოუჩინგი, როგორც პიროვნული ზრდისა და განვითარების გზა დღეს სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება. მნიშვნელოვანია მისი ინსტრუმენტების როგორც ინდივიდუალური, ისე ორგანიზაციული კუთხით გამოყენება.

საქართველოში ეს სფერო ჯერ კიდევ ახალ ფეხადგმულია, პირველად ქოუჩინგის სწავლება დაიწყო თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების სამაგისტრო პროგრამაზე 2008 წლიდან. აღნიშნულ სამაგისტრო პროგრამაში ქოუჩინგი ისწავლება 2 მოდულად, თითოეული მოდული მოიცავს ერთკვირიან ინტენსიურ თეორიულ და პრაქტიკულ სწავლებას. ამის შემდეგ ქოუჩინგის სერტიფიცირებული კურსი „Growin“-მა შემოგვთავაზა, რომელიც ერიქსონის ქოუჩთა სკოლის მოდელებით მუშაობს. აღსანიშნავია, რომ „Growin“-ის კურსების ფასები<sup>1</sup> საქართველოს ბაზრისთვის საკმაოდ მაღალია, თუმცა მისმა კურსდამთავრებულებმა შექმნეს შედარებით ხელმისაწვდომი მოდულები. ბაზარზე შემოვიდა „ქოუჩინგ ლაბი“ , რომელმაც დაიკავა ბიზნეს ქოუჩინგისა და მართვის ქოუჩინგის სეგმენტი; მათი მოდული დანერგა „GIPA“-მაც, რამაც უფრო მეტად შეუწყო ხელი საქართველოში ბიზნეს ქოუჩინგის განვითარებას. თუმცა რამდენად არიან ორგანიზაციები ამ პროფესიონალების მისაღებად და მათთან თანამშრომლობისთვის მზად, ეს უკვე სხვა საკითხია. რადგან ორგანიზაციაში ქოუჩინგის პრაქტიკის დანერგვისთვის უნდა არსებობდეს შესაბამისი ცნობიერება და საკითხის სიღრმისეული ცოდნა, თუ რაში დაეხმარება შიდა ქოუჩი ან მოწვეული ქოუჩი ორგანიზაციის თანამშრომლებსა თუ მის მმართველებს, რა სარგებელს მოუტანს თავად ორგანიზაციას თანამშრომლების მიერ მიღწეული შედეგები. მიუხედავად მათი სიმცირისა სამუშაო ბაზარზე მაინც არიან ისეთი პროგრესული ორგანიზაციები, ვინც თავიანთი თანამშრომლებისთვის აქტიურად ნერგავენ ქოუჩინგის პრაქტიკას. თუმცა მათი სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობა იმ ორგანიზაციებთან შედარებით, ვინც არ

<sup>1</sup>პროგრამა შედგება 4 მოდულისგან (8760 ლარი). ერთი მოდულის ფასი 2190 ლარი, სერტიფიცირებისთვის აუცილებელია ოთხივე მოდულის გავლა.

იყენებს ქოუჩინგს, ჯერ კიდევ არ არის შესწავლილი. ბევრს საუბრობენ ქოუჩინგის სარგებელზე, თუმცა ორგანიზაციების უმრავლესობა ვერ რისკავს ამ მიმართულებით ფინანსების ინვესტირებას, რადგან საქართველოში არ არსებობს მისი სარგებლიანობის დამადასტურებელი კვლევები/მტკიცებულებები. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ამ საკითხის სიღრმისეულად გამოკვლევა, რათა თვალსაჩინო გახდეს თუ რა განსხვავებაა ქოუჩინგით და მის გარეშე მომუშავე ორგანიზაციებს შორის სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის, თანამშრომელთა კმაყოფილების, მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და სხვა კუთხით.

**კვლევის მიზანი:** კვლევის მიზანია პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარებაში ქოუჩინგის მნიშვნელობისა და როლის დადგენა საქართველოს მაგალითზე.

**კვლევის ობიექტი:** საკვლევ ობიექტად შევარჩიე პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაცია, მისი ძირითადი მახასიათებლების განსაზღვრა. პიონერულ ფაზაში ორგანიზაციაში ქაოსურად მიდის მუშაობა და ყველაფერი ერთი ადამიანის, პიონერის გარშემო ბრუნავს. საინტერესოა როგორ აგვარებს იგი პრობლემებს კიზისის მომწიფებისას ან მომწიფებამდე. როგორ უმკლავდება გამოწვევებს. არასამთავრობო სექტორს კი, ბიზნეს სექტორისგან განსხვავებით მეტი ღიაობა და მიმდებლობა აქვს ისეთი ინოვაციური სფეროებისადმი, როგორც ქოუჩინგია.

**დასახული მიზნის შესაბამისად დასმულია შემდეგი ძირითადი ამოცანები:**

1. რა თვისებებით ხასიათდება პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაცია და რამდენად ატარებს იგი პიონერის თვისებებს.
2. არის თუ არა მიზნული თეორიულად ორგანიზაციის განვითარება პიონერის განვითარებასა და ცნობიერების დონეზე.

3. რამდენად დიდია განსხვავება ერთსა და იმავე სფეროსა და ფაზაში მყოფ ორგანიზაციების განვითარებას შორის, რომლებმაც დანერგეს ქოუჩინგი და რომლებსაც ჯერ არ დაუწერიათ და რა იწვევს ამ სხვაობას.
4. ვინ არის ქოუჩი/კლიენტი და რა პროცესს გადიან ისინი ერთად მუშაობისას;

**კვლევის კითხვა:** რა როლი აქვს ქოუჩინგს პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაციის განვითარებაში? (საქართველოს მაგალითზე)

**კვლევის ქვეკითხვები:**

რამდენად მოქმედებს ქოუჩინგის დანერგვა ორგანიზაციულ კლიმატსა და ადამიანური ურთიერთობებზე?

რამდენად მოქმედებს ქოუჩინგის დანერგვა ფუნქციებისა და სამუშაოს გადანაწილებაზე?

თემის სპეციფიკურობიდან და მკვლევარის ინტერესიდან გამომდინარე კვლევა ჩატარდა თვისებრივი მეთოდით. კვლევისას გამოვიყენე რამდენიმე მეთოდი: ლიტერატურის მიმოხილვა, დოკუმენტების ანალიზი, სიღრმისეული ინტერვიუ

ლიტერატურის მიმოხილვისას წყაროებს და მოქმედ ორგანიზაციებს ვეძებდი საკვანძო სიტყვებით, როგორცაა ქოუჩინგი, ორგანიზაციის განვითარება, გამოვიყენე როგორც ვებ-გვერდები ასევე სამეცნიერო ლიტერატურა.

რაც შეეხება დოკუმენტების ანალიზს გავეცანი და მიმოვიხილე საკითხის გარშემო არსებული კვლევები და სხვადასხვა ავტორების მოსაზრებები.

კვლევის ფარგლებში გამოვკითხე 2 პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაციის დამფუძნებელი (პიონერი) და ამავე არასამთავრობო ორგანიზაციების არსებული და ყოფილი თანამშრომელი სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით. მეთოდის გამოყენებით მოვახდინე პიონერის ინტერვიუება კონკრეტულად შემუშავებული კითხვარით, სადაც ყურადღება გავამახვილე ქოუჩინგის გამოყენებაზე სამუშაო პროცესში და მის შედეგებზე. ორგანიზაციის განვითარების 7 კონსტიტუციური ელემენტიდან შევარჩიე მეოთხე და მეხუთე ელემენტი და ამ მიმართულებით შევაფასებინე მათი განვითარება. რაც შეეხებათ თანამშრომლებს, მათი ინტერვიუებისას ყურადღება გავამახვილე ასევე ადამიანურ ურთიერთობებსა და ორგანიზაციულ კლიმატზე.

ორგანიზაციაში, რომელიც იყენებს ქოუჩინგს, გამოვკითხე არსებული თანამშრომელი. ხოლო ორგანიზაციაში, რომელიც არ იყენებს ქოუჩინგს გამოვკითხე ყოფილი თანამშრომელი. მეორე ორგანიზაციის ყოფილი თანამშრომელი, რომელმაც რამდენიმე კვირის წინ დატოვა სამუშაო ადგილი, დამთანხმდა ინტერვიუზე და გახსნილად ისაუბრა ორგანიზაციული თუ პიროვნული განვითარების შესაძლებლობაზე ყოფილ სამუშაო ადგილზე.

## 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

ქოუჩინგი, როგორც პროფესიული პრაქტიკა აგრძელებს გავრცელებასა და განვითარებას, როგორც ორგანიზაციებში, ასევე საზოგადოებაში, ინდივიდების დონეზე. ამ მიმართულებით დაინტერესებულ ავტორებსა და მათ მიერ ჩატარებულ კვლევებს უფრო და უფრო ხშირად ვაწყდებით. ბოლო დროინდელი სწრაფი ზრდის მიზეზები მრავალგვარია. სხვადასხვა ავტორთა განმარტებით: "ადამიანები მიდიან ქოუჩინგამდე, რადგან მათ სურთ ცხოვრების უკეთესი ხარისხი; დასახული მიზნების უფრო მეტად მიღწევა, უკეთესად დაბალანსებული ცხოვრება ან სხვაპ როცესი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი სურვილების შესრულებას" (Whitworth et al, 2003, p. 1). ზოგიერთისთვის ქოუჩინგი უზრუნველყოფს სიღრმისეულად აღმოაჩინონ თავიანთი დანიშნულება და ცხოვრების მნიშვნელობა. "ქოუჩინგის მიზანი არ არის დამსხვრეულის გამთელება, არამედ ახალი ტალანტების აღმოჩენა და ახალი გზების მოძებნა, რომ გამოვიყენოთ ძველი ტალანტები, რასაც მივყავართ უფრო მეტ ეფექტიანობამდე" (Goldsmith et al, 2000).

ქრეინის მოსაზრებით: "ქოუჩი გიდობას უწევს ადამიანებს, იწვევს და მხარს უჭერს მათი პირადი და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში" (Crane, 2002, p. 31).

ტობიასი მიიჩნევს, რომ ქოუჩინგი პერსონალური ტრენინგის საქმიანობას უფრო შეესაბამება: "ქოუჩი ეხმარება ინდივიდს, შეინარჩუნოს თანმიმდევრული, თავდაჯერებული ფოკუსი ძლიერ მხარეებზე და მართოს სუსტი მხარეები" (Tobias, 1996, p. 87)

ედვარდსი გვთავაზობს ერთ-ერთ ყველაზე სრულყოფილ შეჯამებას ქოუჩინგის დანიშნულებაზე: ქოუჩინგი ხელსუწყობს არა პასიურ სწავლებას, არამედ აქტიურ შემეცნებას და უზრუნველყოფს კავშირს პრობლემაზე ორიენტირებული მიდგომიდან პოტენციალის აღმოჩენა-გახსნისაკენ, ახდენს სამუშაოს შესრულების მაქსიმიზაციას და კლიენტს ანიჭებს მიზნის მიღწევაზე საკუთრებისა და პასუხისმგებლობის გრძნობას (Edwards (2003).

მიუხედავად იმისა, რომ ქოუჩინგის უამრავი „სახელმძღვანელო“ გამოცემული მის თეორიული მოდელებზე, არ არსებობს ერთიანი თეორია ან მოდელი, რომელიც გამოდგება ტრენინგის ჩასატარებლად ან დამწყებ პრაქტიკოსთა სწავლებისთვის. რამოდენიმე ჯგუფმა სცადა ქოუჩინგის საერთო დეფინიციის შექმნა, რათა ამ მიმართულების შესახებ საზოგადოებაში ნათელი წარმოდგენა და ტერმინის გაგება ყოფილიყო. კილბურგის განმარტება ასახავს მისი გამოცდილებას და პირველ რიგში განმარტავს აღმასრულებელთა ქოუჩინგს (executive coaching). იგი განმარტავს ქოუჩინგს, როგორც:

- „ურთიერთმხარდაჭერაზე დამყარებული ურთიერთობა, კლიენტს – რომელსაც ორგანიზაციაში აქვს მენეჯერული პოზიცია და პასუხისმგებლობა და კონსულტანტს შორის, რომელიც იყენებს სხვადასხვა ქცევით ტექნიკებსა და მეთოდებს, რათა კლიენტს დაეხმაროს, ერთად განსაზღვრული მიზნების მიღწევაში, რომ გაუმჯობესდეს მისი სამუშაოს შესრულების ხარისხი და პირადი კმაყოფილება და შესაბამისად გაუმჯობესდეს კლიენტის ორგანიზაციის ეფექტურობა ფორმალურად განსაზღვრული ქოუჩინგის შეთანხმების (ხელშეკრულების) ფარგლებში“. (Kilburg, 2000)

გავაგრძელოთ ფოკუსირება აღმასრულებელთა ქოუჩინგის განსაზღვრაზე, სტერნმა შემოგვთავაზა შემდეგი განმარტება:

- „აღმასრულებელთა ქოუჩინგი არის ექსპერიმენტული, ინდივიდუალური, ლიდერობის განვითარების პროცესი, რაც ლიდერს შესაძლებლობას აძლევს მიაღწიოს ორგანიზაციის მოკლე და გრძელვადიან მიზნებს. იგი მიმდინარეობს ერთი-ერთზე შეხვედრისას, სადაც განხილული მონაცემები დანახულია მრავალი პერსპექტივიდან და ურთიერთობა ეყრდნობა ორმხრივ ნდობასა და პატივისცემას. ორგანიზაცია, აღმასრულებელი და აღმასრულებლის ქოუჩითანამშრომლობენ, რათა მაქსიმალურად ისწავლონ და მიაღწიონ გრძელვადიან შედეგებს“. (Stern, 2004, p. 19)

ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციამ სცადა უფრო კომპლექსურად განესაზღვრა ქოუჩინგის დეფინიცია:

- „ქოუჩინგი არის ინტერაქტიული პროცესი, რომელიც ეხმარება ადამიანებს და ორგანიზაციებს, რომ უფრო სწრაფად განვითარდნენ და უფრო დამაკმაყოფილებელ შედეგებს მიაღწიონ. ქოუჩები კლიენტებთან მუშაობენ ყველა სფეროში, მათ შორის ბიზნესის, კარიერის, ფინანსების, ჯანმრთელობისა და ურთიერთობების მიმართულებით. ქოუჩინგის შედეგად, კლიენტები ისახავენ უკეთეს მიზნებს, უფრო მეტად მოქმედებენ, უკეთეს გადაწყვეტილებებს იღებენ და უფრო სრულად იყენებენ საკუთარ ბუნებრივ ძლიერ მხარეებს“. (ICF 2005)

საბოლოოდ, გრანტის მიხედვით სვარაუდიდ, ცხოვრების ქოუჩინგის (life coaching) ყოვლისმომცველი განმარტებაა:

- „პერსონალური ანუ ცხოვრების ქოუჩინგი (life coaching) არის ურთიერთ თანამშრომლობითი, გადაწყვეტილებაზე ფოკუსირებული, შედეგზე ორიენტირებული სისტემური პროცესი, რომელიც გამოიყენება ფსიქიკურად ჯანსაღ კლიენტებთან, სადაც ქოუჩი ხელს უწყობს კლიენტის ცხოვრების გამოცდილების გაუმჯობესებას და სხვადასხვა დარგში სამუშაოს შესრულების ეფექტურობას (მიმართულება განსაზღვრულია კლიენტის მიერ), ასევე ხელს უწყობს კლიენტის პერსონალურ ზრდასა და თვით-მართვად შემეცნების პროცესს“. (Grant, 2002, p. 20)

საერთო ჯამში ამ თეორიების დეფინიციის თანახმად, ქოუჩინგი მოიცავს ამ ყველაფერს: ურთიერთობებს, პროცესს, ერთი ერთზე მუშაობას, შემეცნებას, მიზნების დასახვას, მოქმედებას და გამოცდილების გამდიდრებას და / ან სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ზრდას. საერთო, ერთმანეთთან შეთანხმებული ენის გამოყენებით და ქოუჩინგის კომპლექსური პროცესის განსაზღვრით, ურთიერთპატივისცემისა და ნდობის გარდა, ქოუჩინგის პროცესისას ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კრიტერიუმია მოქნილობა მიზნის მიღწევაზე მუშაობისას. (Stober and Grant, 2006)

მეორეს მხრივ გასათვალისწინებელია ორგანიზაციული ფაქტორი, რადგან ქოუჩინგის დანერგვა ორგანიზაციის სხვადასხვა ფაზის მიხედვით სხვადასხვანაირი სპეციფიკით ხასიათდება.

იმისათვის რომ დავადგინოთ რა სახით დავნერგოთ ქოუჩინგი ორგანიზაციაში, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საფუძვლიანი გამოკვლევა, თუ რომელ ფაზაშია იგი.

რაც შეეხება პიონერულ ფაზას, გლაზლისა და ლივეხუდის აღწერის მიხედვით აქ ორგანიზაცია პიონერის გარშემო ბრუნავს, იგია ორგანიზაციის სული და გული. მეგობრული ურთიერთობები აქვს, როგორც თანამშრომლებთან, ისე კლიენტებთან და მომწოდებლებთან. ყველას პირადად იცნობს. იგი ხშირად მიმართავს იმპროვიზაციას და მოქმედებს დაუგეგმავად, სიტუაციიდან გამომდინარე, შესაბამისად ძალიან მოქნილია. ბერნარდ ლივეხუდი პიონერის მართვის სტილს უწოდებს „Management by walking around“, მართვა აქეთ-იქით სიარულით, რაც გამოიხატება, იმაში რომ იგი დადის ორგანიზაციაში და ცალ-ცალკე ესაუბრება თანამშრომლებს, რათა გაერკვეს სიტუაციაში, ამგვარად მას აქვს ერთიანი სურათი ორგანიზაციის საერთო მდგომარეობაზე, თუმცა კრიზისისას თანამშრომლები ხშირად არასრულ ინფორმაციას აწვდიან და არიდებენ ნეგატიურ ფაქტებს, რაც აძნელებს სრული სურათის დანახვას. ამ ფაზაში ორგანიზაციის განვითარება თავიდან ბოლომდე დამოკიდებულია პიონერის პიროვნულ განვითარებაზე. აღსანიშნავია, რომ პიონერს უჭირს სიახლეების მიღება, ცდილობს ორგანიზაცია დახურული სისტემა იყოს, სანამ ეს შესაძლებელია, ძნელად იღებს რეკომენდაციებს, რადგან მან საუკეთესოდ იცის თავისი სფერო და „ექსპერტია“ იმ საკითხებში რაც მის ორგანიზაციას ეხება. აქედან გამომდინარე ამ ფაზაში ქოუჩის ინტერვენცია არც ისე ხშირია, თუ პიონერი ძალიან ინოვაციური და პიროვნულ ზრდაზე ორიენტირებული არ არის. (Glasl & Lievegoed, 2004)

რაც შეეხება საქართველოს გამოცდილებას, ამ მიმართულებით კვლევები ფაქტობრივად არ მოიძებნება, თუმცა „ქოუჩინგ ლაბის“ დამფუძნებლები ამბობენ რომ ბიზნეს ქოუჩინგზე და მართვის ქოუჩინგზე მოთხოვნა სულ უფრო იზრდება, თუმცა რამდენად არიან მათი მომხმარებლები პიონერულ ფაზაში მყოფი არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც არ არიან მოგებაზე ორიენტირებულნი ეს საკითხი არ არის



გამოკვლეული. თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ, მიუხედავად ასეთი ორგანიზაციების სიმცირისა, მაინც არსებობენ ისეთი არასამთავრობო ორგანიზაციები, ვინც აქტიურად იყენებენ ქოუჩინგს უკვე პიონერულ ფაზაში.

## 3.თეორიული მსჯელობა ქოუჩინგის არსსა და დეფინიციაზე

### 3.1. ქოუჩინგის ისტორია

ქოუჩინგის პროფესიული პრაქტიკა საკმაოდ ახალი მიმართულებაა, რომლის ფესვებიც მომდინარეობს ფსიქოლოგიური, მართვის, სპორტისა და განათლების სფეროს ლიტერატურიდან. ლიტერატურაში განსაკუთრებით ძლიერი ისტორიული კავშირი აქვთ ერთმანეთთან ორგანიზაციის კონსულტირებასა და ქოუჩინგს. Flaherty (1999)

ტობიასი ვარაუდობს, რომ ქოუჩინგმა 1980-იანი წლების ბოლოს დაიწყო სამუშაო ადგილას თავის დამკვიდრება, რადგან საჭირო გახდა პრობლემური ქცევის პროცესებში ჩარევა. თანაც ეს ისე უნდა მომხდარიყო, რომ ამგვარი მუშაობის სახელწოდება ტერმინოლოგიურად კავშირში არ ყოფილიყო არც კონსულტაციასთან და არც თერაპიასთან. Tobias (1996).

გრანტი აღნიშნავს, რომ ქოუჩინგის შესახებ კვლევა შეიძლება განხორციელებული ყოფილიყო ჯერ კიდევ 1958 წლამდე, როდესაც განიხილებოდა ფსიქოლოგიური კონსულტაციების საკითხი, რომელიც მიზნად ისახავდა აღმასრულებლების მუშაობის გაუმჯობესებას. Grant (2002)

ჰარისი ქოუჩინგს ყოფს სამ პერიოდად: ადრეული ეტაპი (1950-1979), რომელიც წარმოდგენილია რამდენიმე ქოუჩის სახით, რომლებმაც მოახდინეს ორგანიზაციული განვითარებისა და ფსიქოლოგიური პრაქტიკის შერწყმა; შუა პერიოდი (1980-1994), რომლის დროსაც სტანდარტიზაციისა და პროფესიული აკრედიტაციის წყალობით ფსიქოლოგები წააწყდნენ შეზღუდვებს ჯანდაცვის სფეროდან და დაიწყეს გზების ძიება თავიანთი პრაქტიკის გასაღრმავებლად. და ბოლო დროს (1995-დან-დღემდე), რომელიც გამოირჩევა ამ თემაზე გამოცემული პუბლიკაციების მოზღვავეებითა და პროფესიონალური ქოუჩინგის ორგანიზაციების (დაფუძნების) სიუხვით. Harris (1999).

## 3.2. ქოუჩინგის მოდელები

მოდელები მნიშვნელოვანია ქოუჩინგის პროცესისთვის. ემპირიულად დამოწმებული ქოუჩინგის პროცესის არარსებობის გამო, ბევრი პრაქტიკოსი ქოუჩი იყენებს ქოუჩინგის სასწავლო პროგრამების მიერ შემოთავაზებულ მოდელებს და სხვა ავტორების წყაროებს, რათა ამით ხელი შეუწყოს საკუთარ პრაქტიკას. ქოუჩინგის პროცესის განმსაზღვრელი ჩარჩოს შემუშავების ადრეულ მცდელობებს შედეგად მოჰყვა მრავალფეროვანი მოდელები, რომლებიც გამოიყენება ქოუჩინგის კურსის შედეგების (მიზნების) მისაღწევად. Auerbach (2001)

გარდა ამისა, ამ მიმართულებით ბევრი სატრენინგო სკოლა სერტიფიცირებულია ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის მიერ, შესაბამისად ისინი იყენებენ განსაზღვრულ მოდელებს, რომლითაც უძღვებიან სასწავლო პროგრამას. თუმცა მხოლოდ ერთი ავტორი, ჰადსონი ასახავს ნათელ კავშირს მოდელსა და თეორიას შორის, რასაც საკუთარი მოდელის ზრდასრულთა განვითარების ფსიქოლოგიურ და სოციალურ თეორიებზე მორგებით ახერხებს. Hudson (1999)

აგრეთვე ორმა სხვა ავტორმა შემოგვთავაზა მოდელები, რომლებიც აკავშირებს თეორიასა და ქოუჩინგის პრაქტიკას, მაგრამ ეს მოდელები, რჩება მხოლოდ და მხოლოდ თეორიულ ჩარჩოებად ემპირიული შეფასების მოლოდინში. (Kleinberg, 2003; Wilkins, 2003)

გოლდსმიტი და სხვები ფოკუსირდებიან უმეტესად ორგანიზაციულ გარემოზე, გოლდსმიტი ამტკიცებს, რომ აღმასრულებელთა ქოუჩინგმა უნდა სცადონ გასცდნენ სხვათა ქოუჩინგის მოდელების განხორციელებას, მათ უნდა შექმნან მოდელები, რომლებიც მორგებული იქნება გავლენიანი ლიდერების მიერ გადაწყვეტილებების მიღებაზე. მოდელი ემსახურება მხოლოდ ქოუჩინგის პროცესის საწყის ჩარჩოს. Goldsmith (2002)

აუერბახი ამტკიცებს, რომ აღმასრულებელთა ქოუჩინგი, როგორც პერსონალური და ცხოვრების ქოუჩინგი (life coaching), ქოუჩისგან მოითხოვს სხვადასხვა კრიტერიუმს,

როგორცაა მეტად ფოკუსირება სამუშაოსთან დაკავშირებულ ეფექტურობასა და კარიერული კმაყოფილების საკითხებზე. Auerbach (2001)

ვილბურგი გვთავაზობს მოსაზრებას, რომ აღმასრულებელთა ქოუჩინგში შემოთავაზებულ მოდელთა უმრავლესობა გამომდინარეობს ავტორების გამოცდილებებიდან და არაა მკაფიოდ შეთანხმებული შედეგების ინტერვენცია ან შეფასება. აქედან გამომდინარე, იგი განსაკუთრებულად ყურადღებას ამახვილებს ამ ორ ნაბიჯზე მისი პროცესის დანერგვისას. Kilburg (1997)

სხვა ავტორებმა წარმოადგინეს ცხოვრებისა და ორგანიზაციული ქოუჩინგის მოდელები (Crane, 2002; Hargrove, 1999; Whitworth et al., 2003), თითოეული მათგანი წარმოადგენს საკუთარი პერსპექტივით, თუმცა მათ შორის არის გადაკვეთაც. ფლაჰერტის მოდელი გამომდინარეობს ფილოსოფიიდან და ეფუძნება ჰეიდგერის Heidegger(1962), ჰაბერმას Habermas (1984), და ვილბურის Wilbur (2000) ნაშრომებს. მისი მოდელი ეფუძნება 5 პრინციპს. პირველი არის ურთიერთობები, რომლებიც მოიცავს ორმხრივ ნდობას, პატივისცემასა და გამოხატვის თავისუფლებას. მეორე, იგი ხაზს უსვამს პრაგმატულობას, რაც გვამღებს პრაქტიკულ შედეგებს, რომლებიც ანაცვლებენ თეორიულ კონსტრუქციას. მესამე პრინციპი ისაა, რომ ორივე, კლიენტს და ქოუჩს ჩართულები არიან სწავლის პროცესში. მეოთხე, ის ხაზს უსვამს, რომ ზრდასრულები უკვე თავიანთი განვითარების პროცესის შუაში არიან. საბოლოო ჯამში იგი ამტკიცებს, რომ ქოუჩინგი არის პროცესი და არა ტექნიკა. ეს პრინციპები აყალიბებს ქოუჩინგის პროცესს, რომელსაც ფლაჰერტი "ქოუჩინგის ნაკადს" ("the flow of coaching") უწოდებს. როდესაც ვინმე ამ ქოუჩინგის ნაკადშია, იგი გადის ხუთ განსხვავებულ ფაზას; ურთიერთობის აწყობა; ქოუჩინგის მიმართ გახსნილობა და ქოუჩისთვის პირობების შეთავაზება; კლიენტის კომპეტენციების დონის შეფასება, კლიენტის ინტერპრეტაციები საკითხისადმი და პრაქტიკა, რომელიც მხარს უჭერს მას სასურველი ცხოვრების შექმნაში; მისაღწევი შედეგების განსაზღვრა; ქოუჩინგური დიალოგები. მიუხედავად იმისა, რომ იგი ქმნის მოდელს, ფლაჰერტი ქოუჩინგის პროცესს ათავისუფლებს ტექნიკების ფასეულობებისგან, ამის ნაცვლად ხაზს უსვამს ურთიერთობას, ენასა და პრაქტიკას, რაც იწვევს ქცევის ცვლილების გრძელვადიან შენარჩუნებას. Flaherty (1999)

ქრეინი მიიჩნევს, რომ ქოუჩებს აქვთ ისეთი სამუშაოს აღწერილობა, რომელიც მოიცავს დროის ინვესტირებას ურთიერთობების ასაწყობად, კლიენტის როლისა და გამოწვევების გაგებას, ზუსტი მოლოდინების განსაზღვრას, კლიენტის მუშაობის სტილზე საკმარისად დაკვირვებას, რათა დროულად უზრუნველყოს შესაბამისი და საჭირო უკუკავშირი, მოახდინოს სწავლების სტიმულირება, შეკითხვების მეშვეობით ხელი შეუწყოს ზრდას და სამუშაოს შესრულებას, ასევე მხარი დაუჭიროს და გააძლიეროს კლიენტი. ფლაჰერტის (1999) მიერ შემოთავაზებული მოდელის მსგავსად, ქრეინი ყურადღებას ამახვილებს ურთიერთობაზე, რომელიც უზრუნველყოფს მუდმივ უკუკავშირს. Crane (2002)

თანამშრომლობით ქოუჩინგში, ვაითვორსისა და სხვების (2003) მიერ შემოთავაზებული მოდელი ფოკუსირდება ოთხ ქვაკუთხედზე. ეს ქვაკუთხედებია: კლიენტი ბუნებრივად შემოქმედებითი, რესურსებით აღსავსე და მთელია; თანამშრომლობითი ქოუჩინგი მიმართულია კლიენტის მთელ ცხოვრებაზე; დღის წესრიგი მომდინარეობს კლიენტისგან; ქოუჩსა და კლიენტს შორის არსებული ურთიერთობა არის ალიანსი. ავტორები აცხადებენ, რომ ქოუჩინგი არის მოქმედებისა და სწავლის პროცესი და ქოუჩისა და კლიენტის ერთობლივად გაწეული სამუშაოს პროდუქტი. ქრეინის (2002) თანამოაზრე ავტორები მიიჩნევენ, რომ ქოუჩინგისას სამოქმედო ნაბიჯები უცილებელია მიზნის მისაღწევად. ნაცვლად მიზნის მიღწევისა, აქცენტი კეთდება სწავლაზე, რადგან სწავლა ახალ რესურს სქმნის, აფართოებს შესაძლებლობათა არეალს და აძლიერებს ცვლილებებისთვის საჭირო კუნთებს. ქოუჩინგის მოდელი, რომელიც შეფასდება 5 ვარსკვლავით შედგება ქოუჩის დღის წესრიგის ამგვარი სურათისგან: მოსმენის, ინტუიციის, ცნობისმოყვარეობის, მოქმედების / სწავლისა და თვითმართვისგან. ეს არის კლიენტზე ორიენტირებული პროცესი, რომელშიც ქოუჩის როლია კლიენტის დღის წესრიგისა და ამოცანების შესასრულებლად საუკეთესო გარემოს შექმნა. Whitworth (2003).

ჰარგროვი ასევე ხაზს უსვამს, რომ ქოუჩინგი იწყება დიალოგისას და რომ ქოუჩინგი ეხება ტრანსფორმაციას. როგორც ქოუჩი, რომელიც ძირითადად ლიდერებთან მუშაობს, ის გვთავაზობს ქოუჩის ოთხ როლს: ლიდერები ავითარებენ სხვა ლიდერებს,

სამუშაოს შესრულების მაქსიმიზაციას ახდენენ, არიან მოაზროვნე პარტნიორები; და თანამშრომლობის არქიტექტორები. ჰარგროვი ვარაუდობს, რომ იდეალური ქოუჩინგის პროცესი მოიცავს სამმაგ რგოლს: სწავლებას, რომელიც გულისხმობს ფსიქიკური მოდელების იდენტიფიკაციას, რომლებიც წარსულის რეფლექციიდან გამომდინარე ასტიმულირებენ ქცევას და გამოცდილება, რომელიც ქმნის თითოეულ ინდივიდს. Hargrove (1999)

მოდელები ინფორმირებულობის საფუძველია ქოუჩინგის პრაქტიკაში და არსებობს წიგნებში. გარდა ამისა, ისინი ხშირად ქოუჩის მოსამზადებელი ტრენინგების ძირითადი ნაწილია. საბედნიეროდ, ქოუჩინგის სფეროში არსებობს საერთო ძირითადი მოდელები, რომლებიც მოიცავს, ტრანსფორმაციულ პროცესს, რომელიც ასტიმულირებს მოქმედებას, ქოუჩინგი წარმოდგენილია, როგორც სწავლის, ასევე დიალოგის პროცესი, აგრეთვე ხელს უწყობს ურთიერთობების გაღრმავებასა და მათ შენარჩუნებას და რაც მთავარია უკუკავშირი არის ქოუჩინგის პროცესის აუცილებლებელი ნაწილი. ეს საერთო მოდელები წარმოადგენენ კვლევის დიზაინის საწყის წერტილს, რომელიც სწავლობს, თუ როგორ მიმდინარეობს ქოუჩინგის პრაქტიკა და ამ პრაქტიკიდან გამომდინარე რა შედეგებს გვაძლევს.

### 3.3. ქოუჩი

რა ვიცი იმ ადამიანებზე, ვინც ქოუჩინგის პრაქტიკას ეწევიან? აღმასრულებელთა ქოუჩინგის სფეროში მოღვაწე ქოუჩთა გამოცდილების შეფასებისას, ჯაჯისა და ქროველის მიერ დადგინდა, რომ ქოუჩთა გამოცდილების გზა ფსიქოლოგთა გამოცდილებისაგან მკვეთრად განსხვავდება, გამოკითხულთა 90% -ს აქვს მაგისტრის ხარისხი ბიზნესის და სოციალური მეცნიერებების მიმართულებით. Judge and Crowell (1997)

ანალოგიურად, ზაკონმა და გრანტმა (2004) დაადგინეს, რომ ქოუჩთა უმრავლესობისთვის დიდწილად მოწინავეა კარიერა ბიზნესის სექტორში, ხოლო მხოლოდ 20% -მა კლინიკური პროფესია დაასახელა. ზაკონისა და გრანტის რესპონდენტთა თხუთმეტი პროცენტი განათლების სფეროს ასახელებს, როგორც მათ წინა საქმიანობას. Zackon and Grant (2004)

მიუხედავად იმისა, რომ ეს სფერო ახალია, კვლევამ აჩვენა, რომ პროფესიონალიზმი ქოუჩებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. ჯაჯმა და ქროველმა აღმოაჩინეს, რომ ბევრი ქოუჩი გაწევრიანებული იყო პროფესიულ ასოციაციებში, როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოება (SHRM), ამერიკის ტრენინგებისა და განვითარების საზოგადოება (ASTD), ორგანიზაციისა და განვითარების ქსელი და ამერიკის ფსიქოლოგიური ასოციაცია (APA). ქოუჩებმა ასევე შექმნეს და შეუერთდნენ თავიანთ პროფესიულ ორგანიზაციებს, მათ შორის ქოუჩთა საერთაშორისო ფედერაციას (International Coach Federation), ქოუჩთა საერთაშორისო ასოციაციას (the International Association of Coaches), ქოუჩთა და მენტორთა პროფესიულ ასოციაციას (the Professional Coaches and Mentors Association) და ბიზნეს ქოუჩთა მსოფლიო ასოციაციას (the Worldwide Association of Business Coaches). ქოუჩთა საერთაშორისო ფედერაციაში გაწევრიანებისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ICF-ის პროფესიული კვალიფიკაციის მიღწევა. Judge and Crowell (1997)

ზაკონმა და გრანტმა დაადგინეს, რომ რესპონდენტთა ერთი მეოთხედი ფლობდა ICF-ის პროფესიულ კვალიფიკაციას, ხოლო ორმოცდაათმა პროცენტმა მიუთითა, რომ ისინი ICF-ის პროფესიული კვალიფიკაციის მოპოვებაზე მუშაობდნენ. გარდა ამისა, მათ აღმოაჩინეს, რომ რესპონდენტთა დიდი რაოდენობა იყო ქოუჩთა გადამზადების პროგრამის მონაწილე, ხოლო უმრავლესობამ მონაწილეობა მიიღო ქოუჩთა ტრენინგებში გამოკითხვამდე თორმეტი თვის განმავლობაში. Zackon and Grant (2004)

გეილმა და სხვებმა დასძინეს, რომ ქოუჩებს ასევე მოეთხოვებათ კარიერული გამოცდილება, ცხოვრებისეული გამოცდილება და გამოცდილი მენტორის ყოლა, რომელიც მონაწილეობას იღებს მათი ქოუჩად ჩამოყალიბებისა და განვითარების პროცესში, მიუხედავად იმისა, რომ ამ გამოცდილებების გაზომვა რთულია, ისინი დიდ გავლენას ახდენენ ქოუჩინგის კომპეტენციების განვითარებაზე. Gale, Liljenstrand, Pardieu & Nebeker (2002).

როგორც წესი, ქოუჩები ქოუჩინგის სფეროში შედიან, მას შემდეგ რაც, კარიერულად თავს დაიმკვიდრებენ ქოუჩინგის პრაქტიკის შესაბამის სფეროში (მაგალითად, ბიზნეს ქოუჩს სამუშაო გამოცდილება უნდა ქონდეს ბიზნესის სფეროში). ქოუჩის პროფესიონალური კარიერა და წლების განმავლობაში დაგროვილი სამუშაო გამოცდილება კლიენტისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, როდესაც იგი ქოუჩს არჩევს. ბიზნესის მრავალ აღმასრულებელს სურს იმ ქოუჩთან თანამშრომლობა, რომელსაც ბიზნესის მართვის ან სხვა ბიზნეს სფეროებში აქვს სამუშაო გამოცდილება და აქვს მათი მსგავსი ინტერესთა სფეროები. გარდა ამისა, შერჩევასას, ასაკი შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ფაქტორი კვლევის მიხედვით გამოკითხულთა ორი პროცენტზე ნაკლები იყო 35 წლამდე ასაკის. ჯაჯისა და ქროველის კვლევაში რესპონდენტთა დაახლოებით 80% იყო 35-დან და 55-წლამდე ასაკის, საშუალოდ 24 წლიანი სამუშაო გამოცდილებით. Judge and Crowell (1997)

ქოუჩები, როგორც წესი, თავიანთ სეგმენტად მიიჩნევენ იმ სფეროებს, სადაც სპეციფიკური პროფესიული გამოცდილება და უნარ-ჩვევები გააჩნიათ. ზაკონმა და გრანტმა დაადგინეს, რომ ქოუჩინგის ტიპები იკავებენ შემდეგ სფეროებს: კარიერის



ქოუჩინგი, პერსონალური / ცხოვრების ქოუჩინგი (personal/life coaching), მცირე ბიზნესის ქოუჩინგი, კორპორაციის აღმასრულებელთა ქოუჩინგი და არაკომერციული ორგანიზაციის ქოუჩინგი. Zackon & Grant (2004)

სხვა ავტორებმა ჩამოაყალიბეს დამატებით ქოუჩინგის ისეთი კატეგორიები , როგორცაა: მიზანმიმართული/მიზანზე ორიენტირებული, უკუკავშირზე ორიენტირებული, სიღრმისეული განვითარების, განვითარებაზე ორიენტირებული, შინაარსზე, სამუშაოს შესრულებაზე , ურთიერთობებზე, მემკვიდრეობაზე, გუნდსა და სპეციფიკური უნარ-ჩვევების გამომუშავებაზე ორიენტირებული ქოუჩინგი (Peterson, 1996; Stern, 2004; Thach & Heinselman, 1999).

კვლევაც მხარს უჭერს მტკიცებას, რომ ფართოდ ქოუჩინგის სფეროში საკოორდინაციოდ მისი სხვადასხვა მიმართულება მოითხოვს სხვადასხვა პრაქტიკას, სტრატეგიებსა და კომპეტენციებს. ზაკონმა და გრანტმა აღმოაჩინეს, რომ ბიზნესის განვითარების პერსპექტივადან გამომდინარე, ძალიან დიდი განსხვავებაა ბიზნესის ქოუჩინგსა და აღმასრულებელთა ქოუჩინგს შორის. მცირე ბიზნესის ქოუჩინგი ყურადღებას ამახვილებს და მთავარ მიზნებად მიიჩნევს გაყიდვებზე, პროდუქციის მარკეტინგსა და მომხმარებელთან ურთიერთობებზე ფოკუსირებას. შედარებისთვის რომ განვიხილოთ, მაგალითად, ორგანიზაციული / აღმასრულებელთა ქოუჩინგი ორიენტირებულია ლიდერობის განვითარებაზე, ცვლილებების მართვაზე და გუნდისა და გუნდურობის შექმნა-განვითარებაზე. საქმიანობების ასე დაყოფით ნათელია, რომ სხვადასხვა მიმართულება მოითხოვს სხვადასხვა სტრატეგიას, უნარებს და მეთოდოლოგიებს. Zackon & Grant (2004)

### ქოუჩის შერჩევა

მორგანის ჰარკინსის და გოლდსმიტის კვლევამ აჩვენა, რომ კლიენტის მიერ ქოუჩის შერჩევისას 4 ფაქტორი, რომელიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე არის: ქოუჩინგის გამოცდილება, ქოუჩისა და კლიენტის ერთმანეთთან შეწყობა, ექსპერტიზის სფერო და რეპუტაცია. Morgan, Harkins & Goldsmith (2003).

ვასილიშინის კვლევამ დამატებით აჩვენა, რომ აღმასრულებლები ირჩევენ ისეთ ქოუჩებს, რომლებსაც გავლილი აქვთ ფსიქოლოგიის ტრენინგები, აქვთ გამოცდილება ბიზნესის / ზოგადი მენეჯმენტის სფეროში, ქოუჩინგის გამოცდილება და პოზიტიური რეპუტაცია, კლიენტის ინდუსტრიაში გამოცდილება / კომპანიის კულტურის ცოდნა და სხვა ფაქტორების კომბინაცია (საკმარისი მოქნილობა, რომ მოერგოს აღმასრულებლის გრაფიკს, კარგი კომუნიკაციის უნარები და საღად აზროვნების უნარი). Wasylyshyn (2003).

მას შემდეგ, რაც საბაზისო კომპეტენციის კრიტერიუმები დაცულია, ქოუჩინგის სტილი და კლიენტთან ურთიერთობის დამყარება მიიჩნევა წარმატებული შედეგების მიღების ფაქტორებად. ქოუჩინგის სტილის გათვალისწინებით, ჯაჯმა და ქროუელმა აღნიშნეს, რომ აღმასრულებელთა ქოუჩმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა გაამახვილოს შემდეგი ორი ფაქტორის კომბინაციაზე: ესაა, ქოუჩინგის პროცესის შედეგზე ორიენტირებულობა და აღმასრულებლის იმ საჭიროებების ხელშეწყობა, რაც მას შედეგის მისაღწევად სჭირდება. გარდა ამისა, კვლევაში მონაწილე ქოუჩები მიიჩნევენ, რომ ფაქტორები, რომლებსაც მივყავართ ეფექტურ ქოუჩინგამდე მოიცავს: პიროვნებათაშორის კავშირს, კლიენტის პერსპექტივის დახასიათება, რათა კლიენტმა გვერდიდან დაინახოს საკუთარი ხედვა, მზრუნველი დამოკიდებულება, გულწრფელობისა და ერთიანობის დემონსტრირება, ქოუჩი / კლიენტი ერთმანეთთან შეწყობა, და საჭიროების შემთხვევაში კლიენტის გამოწვევა. გეგნერი, ჯაჯი და ქროუელი შეჯერდნენ და დასძინეს, რომ ქოუჩის პიროვნული თვისებები და უნარ-ჩვევები ქოუჩინგის პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორები იყო. Judge and Crowell (1997), Gegner (1997).

### 3.4. კლიენტი

ქოუჩინგის პროცესის კლიენტის ასპექტები შესწავლილია რამდენიმე კუთხით, იმის ჩათვლით, თუ როგორ და რატომ არჩევენ ქოუჩს. ჯაჯმა და ქროუელმა დაასკვნეს, რომ ქოუჩის თავად არჩევისას აღმასრულებლები ირჩევენ მას სხვადასხვა მიზეზების გამო, ესენია: ურთიერთობის დამყარების სტილის ჩამოყალიბება; ურთიერთობებში ნდობის მოპოვება; ცვლილებებთან უკეთ გამკლავება; მოსმენის უნარის განვითარება; საჯაროდ გამოსვლის უნარის განვითარება; სამსახურეობრივი და პირადი ცხოვრების დაბალანსება; მიზნების განსაზღვრა და მიღწევა; დელეგირების უნარ-ჩვევების გაძლიერება; ტექნიკური უნარების გაუმჯობესება; სტრესგამძლეობის (სტრესმედეგობის) გამომუშავება; წერიტი უნარების გაუმჯობესება; და გრძელვადიანი ფოკუსის შენარჩუნება. როდესაც აღმასრულებლებს სთხოვეს წინასწარ განესაზღვრათ, თუ რა საკითხებზე მუშაობა იქნებოდა საჭირო სამომავლოდ, რესპონდენტებმა ოდნავ შეცვალეს სიის პირველი სამი საკითხი და დაასახელეს: ცვლილებებთან უკეთ გამკლავება, ურთიერთობის დამყარების სტილის ჩამოყალიბება და გრძელვადიანი ფოკუსის შენარჩუნება. ერთადერთი რეალური განსხვავება ამ ორ სიას შორის იყო ის, რომ გრძელვადიანი ფოკუსის შენარჩუნება პირველი სიის ბოლოდან გადმოვიდა მეორე სიის მესამე ადგილზე. სიის ხელახლი დალაგების მიხედვით დადგინდა, რომ აღმასრულებლები აღიარებენ ცვლილებების კომპლექსურობისთვის ფეხის აწყობის სირთულეს, და ამავე ცვლილებების დროს ქოუჩინგს შეუძლია ხელი შეუწყოს ნავიგაციის პროცესში. Judge and Crowell (1997)

რაც შეეხება ქოუჩინგში ჩართულობის მნიშვნელობას, ვასილიშინის კვლევამ აჩვენა, რომ კლიენტები ქოუჩთან მუშაობის დაწყების მიზეზებად ასახელებდნენ: საკუთარი ქცევის ცვლილებას, ლიდერობის ეფექტურობის ზრდას, მყარი ურთიერთობების დამყარებას, პერსონალურ განვითარებასა და სამსახურისა და ოჯახის სფეროების ინტეგრაციას. Wasylyshyn (2003)

დანის კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა ქოუჩინგში უკვე ჩართული აღმასრულებლები და დამატებით დადგინდა ქოუჩთა აყვანის კლიენტთა სხვა მიზეზები. კლიენტებს

სურდათ უფრო ეფექტიანი კარიერული მიზნების დასახვა და მათი მიღწევა, შეექმნათ და გამოეცადათ უფრო სრულფასოვანი ცხოვრება და განეცადათ მნიშვნელოვანი პიროვნული ზრდა. აღმასრულებელმა დაასახელეს ქოუჩინგი მათი ზრდის მიზედად და ხაზი გაუსვეს ოთხ საერთო გამოცდილებას, რაც ქოუჩინგმა მოუტანა: სამსახურეობრივი და მის გარეთ არსებულ პრობლემებთან გამკლავების უნარის გამომუშავება; საკუთარი თავის გაცნობიერებულობის ღრმა შეგრძნება და მათი ეფექტურობის გაზრდა; პოზიტიური ურთიერთობა, რომელიც ხელს უწყობდა პიროვნულ ზრდას; და ცხოვრებით კმაყოფილების გრძნობის ზრდა. Dunn (2003).

### 3.5. როგორ ვზომავთ პროგრესს

იმისათვის, რომ პროგრესი გავზომოთ, თუ როგორ მიდის სამუშაო პროცესი ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა პრე და პოსტ შეფასების ფორმა, რომელსაც ავსებს კლიენტი. უამრავი სახის ფორმა არსებობს, რომელსაც ამ მიმართულებით იყენებენ, თუმცა ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მათ შორის არის 360 გრადუსიანი შეფასება. Zackon and Grant (2004)

რაც შეეხება ბიზნეს- ქოუჩინგსა და ცხოვრების ქოუჩინგს, ზაკონი და გრანტი მიიჩნევენ, რომ ქოუჩინგის პრაქტიკაში შეფასების ნაწილი უმეტესად იგნორირებულია. კვლევის მიხედვით რესპონდენტთა მხოლოდ 30% იყენებდა კლიენტების კმაყოფილების კვლევას, მათი თქმით ისინი ეყრდნობოდნენ კლიენტის მიერ წარმატების მიღწევას ანუ მათ შედეგებს, რომელიც ნათლად იყო გამოხატული. თუმცა, აღსანიშნავია რომ პროგრესის გაზომვა ყველა მიმართულების ქოუჩინგში ძალიან მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კი აღმასრულებელთა ქოუჩინგში აქვს გადაწყვეტი მნიშვნელობა, რომ გაიზომოს ქოუჩინგისა და კლიენტის ურთიერთთანამშრომლობის წარმატება. Zackon and Grant (2004)

ქოუჩინგისას წინა პერიოდში მიღწეული შედეგების გამოყენება აღმასრულებელთა ქოუჩინგის მარკეტინგის ძირითადი ნაწილია. 2001 წლის აღმასრულებელთა ქოუჩინგის სამიტზე მონაწილეებმა გამოყვეს წარმატების რამდენიმე ობიექტური საზომი: ორგანიზაციული წარმატება; ორგანიზაციული კლიმატის ცვლილება; ემოციური ინტელექტის გაუმჯობესება; კონკრეტული სტანდარტები; საბაზისო შეფასებები (პრე და პოსტ-ჩართულობის ფაქტორების გაზომვა); და კმაყოფილება (თანამშრომელი, აღმასრულებელი, მომხმარებელი). სამიტზე შეთანხმდნენ, რომ უნდა მოხდეს ძალისხმევასა და ფინანსების ინვესტირება ორგანიზაციაში პრე და პოსტ შეფასებების დანერგვაში. (Henderson, 2001)

## 4. თეორიული მსჯელობა ორგანიზაციის განვითარების ფაზებსა და ინტეგრირებული სისტემის კონცეფციაზე

### 4.1. ორგანიზაციის განვითარების ფაზების მიმოხილვა

იმისათვის რომ ქოუჩინგი დავენერგოთ ორგანიზაციაში, მნიშვნელოვანია გამოვიკვლიოთ თუ რომელ ფაზაშია იგი, რადგან თითოეული ფაზა თავისი განსაკუთრებული მახასიათებლებით გამოირჩევა, ამის გამო ქოუჩინგის მიმდებლობის ხარისხი აბსოლუტურად განსხვავებულია. ქვემოთ ვნახავთ თუ რა თვისებებით ხასიათდება თითოეული ფაზა.

#### პიონერული ფაზა

გლაზლისა და ლივეხუდის მიხედვით აღნიშნულ ფაზაში მთელი მეწარმეობა სავსეა პიონერული პიროვნების თვისებებით. ხელმძღვანელობა და დასაქმებულებიც იდენტიფიცირებას ახდენენ იდეალთან და ბეჯითად მუშაობენ. ტიპურია სპონტანური, ინტენსიური და პირდაპირი კონტაქტი კლიენტებთან. ორგანიზაცია ერთი დიდი ოჯახივითაა. ამოსავალი წერტილი კლიენტის სურვილია და სწორედ ასე მოიპოვებენ ნდობას. რაც შეეხება მმართველობას, იგი ქარიზმატულ-ავტოკრატიულია, ანუ პირდაპირ იმართება და ადამიანებისგან სრულად მიღებულია, ეს იმიტომ, რომ ყველა ყველას იცნობს და კარგად ესმით ერთმანეთის სასაუბრო ენა, თუ რა რას ნიშნავს. საერთოდ არ ხდება პროცესების დაგეგმვა, ყველაფერი უმეტესწილად იმპროვიზებულია. ამიტომაც პიონერული მეწარმეობა ძალიან მოქნილი და ეფექტური. ამ ფაზაში ძლიერად ხდება გარედან შიგნით პროცესების წარმართვა. ამ ფაზის ლოზუნგია: რაც კლიენტს სურს, ვაკეთებთ/ვუსრულებთ ჩვენ. (Glasl & Lievegoed, 2004)

კრიზისი დგება, როდესაც პიონერული ფაზა გადამწიფებულია, ამ დროს ბევრი პრობლემა იქმნება, რისი მიზეზებიც არის: პიროვნების კულტი, შემცირებული ქარიზმა, მიმდევრობა/მემკვიდრეობა და ინტერესთა კონფლიქტები, თვითნებობა, ქაოსი, პიონერზე დამოკიდებულება - არა თვითრეგულირებადი თანამშრომლები. (Glasl & Lievegoed, 2004)

ამ ფაზაში ქოუჩინგის შეტანა დამოკიდებულია პიონერის მზაობასა და თვითრეგულაციის უნარზე, თუ იგი, როგორც ინდივიდი მზადაა შემოიტანოს ქოუჩინგი საკუთარ ცხოვრებაში,

მაშინ ორგანიზაციაშიც მარტივად დაუშვებს, იმ შემთხვევაში თუ თავად დარწმუნდა მის სარგებლიანობაში.

### **დიფერენციაციის ფაზა**

საწარმოს მმართველობის ახალ ფილოსოფიას ამერიკელმა ფ.უ. ტეილორმა და ფრანგმა ა. ფაიოლიმ ჩაუყარეს საფუძველი. მათი თეორიები ერთმანეთს ავსებს და აერთიანებს ორგანიზაციის შესახებ საწარმოს მმართველობის სამეცნიერო თეორიებიდან პრაქტიკაში საუკეთესოდ აპრობირებულებს.

ტეილორი ქვემოდან იწყებს, იგი არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურებს, ანუ მეწარმეს. მან დაიწყო პირველადი პროცესებიდან, შრომის სისტემატიზებული განაწილებიდან და სპეციალიზაციიდან, ასევე სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზებიდან. ეს ყოველივე კი ხორციელდებოდა დამხმარე საშუალებებისა და მანქანა-დანადგარების დახმარებით.

ფაიოლი კი ზემოდან იწყებს და აგებს თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას, თუმცა პირველად პროცესებთან მისი პრინციპები თითქმის ვერ აღწევენ. იგი რაციონალურ მმართველობად „ადმინისტრაციას“ ხედავს. მისი კითხვა ასე ჟღერს: „როგორ შეიძლება დავიმორჩილო მთელი საწარმო ზემოდან, ავტორიტეტისა და პასუხისმგებლობების ლოგიკურად აგებული იერარქიული სტრუქტურის მეშვეობით?“

„მეცნიერული საწარმოს მმართველობა“ აფუძნებს ლოგიკურ კავშირს ფუნქციების, დავალებების, პროცესის თანმხლები საგნების და ხელმძღვანელობს მთავარი პრინციპით: რაც უფრო დიდი ხდება ორგანიზაცია, ადამიანები მით უფრო წარმატებულები არიან, მათი ქცევა თანხვედრაშია ფორმალურ ორგანიზაციულ გეგმასთან.

პიონერული ფაზისგან განსხვავებით დიფერენციაციის ფაზა უპირატესობას ანიჭებს:

- წესრიგს თავისუფლების ნაცვლად;
- დაგეგმვას იმპროვიზაციის ნაცვლად;
- რაციონალურ სისტემას სპონტანურობისა და ემოციური ფონის ნაცვლად;

- ფორმალიზებულს არაფორმალიზებულის ნაცვლად;
- ცენტრში მდგომ საქმეს ცენტრში მდგომი პიროვნების ნაცვლად;

დიფერენციაციის ფაზის განვითარების შემდეგ ეტაპზე გამოიყოფა შემდეგი ასპექტები:

- მექანიზაცია;
- სტანდარტიზაცია;
- სპეციალიზაცია;
- კოორდინაცია;
- ფორმალიზაცია;

კრიზისი დგება მაშინ, როდესაც ხდება:

- გახევება - ელასტიურობა და მოქნილობა ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიის შედეგად საგრძნობლად მცირდება.
- კოორდინაციის პრობლემები - სპეციალიზაციისა და ქვესპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, შემდგომ კი ძნელად პოულობენ საერთო ენას.
- ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები - როცა ფერხდება კომუნიკაცია განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის, ეს იწვევს კომუნიკაციის შეფერხებას ვერტიკალურ იერარქიულ მწყობრშიც.
- შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის პრობლემები - კრიზის დროს ირღვევა კონსულტაციისა და გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციები. გადადიან ბრძანებებში, რითაც ირღვევა ხაზობრივი სისტემა;
- დემოტივაცია - ადამიანებს ფიტავთ სამუშაო და მასში ვერ პოულობენ აზრს, რაც იწვევს მათ დემოტივირებულობას.
- არასწორი მენეჯმენტი - ტოპ-მენეჯერები ცდილობენ დამოუკიდებლად გადაჭრან პრობლემები, რასაც უარყოფითი შედეგი მოაქვს სისტემის შიგნით ურთიერთობებსა და საბოლოო შედეგზეც. ასეთი მენეჯერული მმართველობის შედეგად ხარჯები და შემოსავლები ერთმანეთის არაპროპორციულად იზრდება, მანამ, სანამ ნეგატიური ტენდენცია არ შეიქმნება. უმაღლესი მმართველები



დროისა და ყურადღების დიდ ნაწილს უთმობენ შიდა აპატარატის შესწავლას, ინსტრუმენტული სისტემის შექმნას, ყველაფერს, რაც პროდუქციისა და ორგანიზაციის ტექნიკას შეეხება. მფლობელები, ან მათ მიერ დანიშნული მენეჯერები მშვიდ, უმოძრაო მდგომარეობაში არიან და ნაკლებად შესწევთ ძალა სპეციალისტები მოიზიდონ.

დიფერენციაციის ფაზაში ქოუჩინგის შეტანა უფრო რთულია, იმ გამონაკლისი შემთხვევებისა, როცა მენეჯმენტი ხედავს რომ ქოუჩინგის გამოყენებით ადამიანები უკეთ აღწევენ ორგანიზაციულ მიზნებს, რაც პირდაპირ აისახება მათ მოგებაზე. თუმცა სანამ ამაში დარწმუნდებიან, სკეპტიკურად არიან განწყობილნი, რადგან ამ ფაზაში ადამიანი არ აღიქმება მნიშვნელოვნად.

### **ინტეგრაციის ფაზა**

ლივეხუდის თქმით ინტეგრაციის ფაზაში ინვესტირება ხდება საუბრებში, რომელიც ახსნის მწარმოებლის სტრატეგიას, პოლიტიკას. საუბარია მიზნების გაერთიანებაზე (მიმდინარეობს კამათი, რომ განსაძღვრონ მიზანთა ერთობლიობა, პოლიტიკა და სტრატეგია). (Glasl & Lievegoed, 2004)

ამ ფაზაში ყველაფერი კლიენტის მოთხოვნილებებზეა ორიენტირებული. ორგანიზაციაში იქმნება გამჭირვალე გაერთიანებები (ქვეორგანიზაციები), რომლებიც ძლიერ ორიენტირებული არიან საკუთარ პროდუქციაზე ან ბაზრის სეგმენტზე და შეძლებისდაგვარად დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და მოქმედებენ. ეს გაერთიანებები იღებენ დავალებებს, მაგრამ თავად შეუძლიათ დაგეგმონ, ორგანიზება გაუწიონ და თავად აკონტროლონ. (Glasl & Lievegoed, 2004)

ცენტრალური შტაბები არ უწესებენ რეგლამენტს და იქცევიან ისე, როგორც დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში ხდება ადამიანები და სამუშაო ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში არ მოდიან. ამ ფაზაში კულტურული სუბ-სისტემაა წინ წამოწეული, ხოლო ტექნიკურ ინსტრუმენტული და სოციალური სუბ-სისტემა თანაბარ დონეზე

დგანან. ინტეგრაციის ფაზაში გათანაბრებულია შიდა და გარემო ფაქტორებზე ორიენტაცია.(Glasl & Lievegoed, 2004)

კრიზისი დგება მაშინ, როდესაც მმართველობის პროცესი სტრატეგიის კონსტრუქტებს გადაჭარბებულად კარგავს და წარმოება თავის შიდა სამყაროზე კონცენტრირდება, ხოლო ინტეგრაცია ოპტიმიზაციის მეშვეობით იქცევა „კორპორატიულ ეგოიზმად“. (Glasl & Lievegoed, 2004)

რაც შეეხება ინტეგრაციის ფაზას, აქ უკვე მენეჯმენტი ნათლად ხედავს ქოუჩინგის მნიშვნელობას და აქტიურად იწყებს მის პრაქტიკაში დანერგვას, რადგან ეს ფაზა ადამიანზეა ორიენტირებული და დიდი დრო ეთმობა ტრენინგსა და განვითარებას.

### **ასოციაციის ფაზა**

როგორც ვნახეთ გლაზლისა და ლივეხუდის აღწერით ინტეგრაციის ფაზაში მმართველობა და ორგანიზაცია მთელი დროის განმავლობაში (ფორმირდებოდა) იცვლებოდა, ასოციაციის ფაზაში კი განვითარების შესაძლებლობები და პასუხისმგებლობის საზღვრები ფართოვდება. ამ ფაზაში ცნობიერი პროცესები გადართობულია. მომწოდებლებთან და ადრინდელ მომწოდებლებთან ერთობლივი სტრატეგიის საფუძველზე ინტენსიური, მრავალწლიანი სანდო ურთიერთობებია დამყარებული. ასევე, სამუშაოს გამდიდრების აქტივობები გაღრმავებულია, რათა ავტონომიური ჯგუფები ჩამოყალიბდეს. ხდება პროდუქციის პერმანენტული გაუმჯობესება, ამისათვის შესაბამისი მეთოდები ყოველდღიურად მოცემულია. დასაქმებულთა განვითარება არის ამოსავალი წერტილი (რომელსაც გვერდს ვერ აუვლი) „სწავლადი“ (განვითარებადი) ორგანიზაციისთვის. (Glasl & Lievegoed, 2004)

ლივეხუდის თქმით კრიზისი დგება მაშინ, როცა ამ ფაზაში იქმნება საქმიანი ქსელები, რომლებიც მონოპოლიისკენ მიილტვიან (სახელმწიფოში სახელმწიფო ხდებიან). გლობალურად გაერთიანების შესაძლებლობის მქონე კომპანიებმა შესაძლოა შექმნან ალიანსები, ან ასოციაციური თანამშრომლობები. ამ შემთხვევაში, დემოკრატიულ სახელმწიფოში იქმნება საქმიანი ბლოკები, რადგან საორგანიზაციო და

მაკონტროლებელი ორგანო (სახელმწიფო) ერთმანეთის წინააღმდეგ არიან.(Glasl & Lievegoed, 2004)

თუ ინტეგრაციის ფაზაში მარტივი იყო ქოუჩინგის შეტანა, ასოციაციის ფაზაში უკვე დანერგილი ქოუჩინგის მასშტაბები უფრო ფართოვდება და ინერგება ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ფილიალებში ან შვილობილ კომპანიებში.

## 4.2. პიონერული ფაზა და მისი კრიზისი

როგორც ლივეხუდი აღწერს პიონერული დაწესებულება თავისი ფორმით არის დამფუძნებლის მიერ მართული, რომელიც ერთი ადამიანის შემოქმედების ნაყოფია. საწარმო არსდება მინიმალური კაპიტალითა და რამდენიმე თანამშრომლით. **მმართველობის სტილი ავტოკრატიულია** . იგი ეხება პრესტიჟს, რომელიც პიონერს „თავის“ ხალხში აქვს. ანუ იგი კრიტიკულად არ აღიქმება სოციუმისთვის, პირიქით, მისაღებია, რადგან მისი პრესტიჟული სახელი რეპუტაციასთან და ნდობასთან ასოცირდება. პიონერი ქარიზმატულია. მისი შეუვალი ავტორიტეტი რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული.(Glasl & Lievegoed, 2004)

- ყველა თანამშრომელს პირადად იცნობს, პირადად დაასაქმა, „მისი“ ხალხია.
- მან ყველა საქმე იცის, ყველა საქმეში აქვს გამოცდილება.
- მას აქვს საზოგადოებაში წარმატება და ეს სიტუაცია მისი პრესტიჟია.

**პირდაპირი კომუნიკაცია.** პიონერები თავიანთი თანამშრომლების ენაზე საუბრობენ. ფუნქციების აღწერა, წესების შემოღება, პასუხისმგებლობების განაწილება არ არსებობს.

**ორგანიზაციის სტილი ადამიანის პიროვნულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული.** ორგანიზაცია დასაქმებულებზეა ორიენტირებული. ყველა თანამშრომელი დაინტერესებული, მოტივირებულია და ცდილობს თავისი შესაძლებლობების შესაბამისად იმუშაოს. ასე ნელ-ნელა იქმნება მოქნილი დავალებების შემოსაზღვრა.

**მუშაობის სტილი - იმპროვიზაცია.** პრობლემების გადაწყვეტა იმპროვიზაციით ხდება, რაც მოქნილობის ხარისხს მაღლა წევს. მომუშავეებს აქვთ ფართო სპეციალიზებული ცოდნა და შეუძლიათ შეასრულონ ერთზე მეტი დავალება. საწარმო სწრაფად ადაპტირებადია შეცვლილ გარემოსთან, სწრაფად ცვალებად საბაზრო პირობებში.

**თანამშრომელი, როგორც ერთი ოჯახის წევრი.** როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება, საწარმო ცდილობს აიყვანოს დამხმარე ძალა, როცა მცირდება, ათავსუფლებს. ვინც უძლებს ასეთი სტილით მუშაობას, ის ხდება ორგანიზაციის ნაწილი, ვინც ვერა,

„უხმაუროდ“ ქრება ორგანიზაციიდან. პერსონალზე ზრუნვა პიონერულ საწარმოს არ ახასიათებს.(Glasl & Lievegoed, 2004)

**პიონერული საწარმო ბაზარზე მომხმარებელთა მოთხოვნაზეა დამოკიდებული.** პიონერული საწარმო ძირითადად მოღვაწეობს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც იცნობს მთელ თავის მომხმარებელს. მისი მიზანია მათთან ურთიერთობის ქონა პირადი კონტაქტების დონეზე.

**პიონერული საწარმო მუშაობს შეკვეთიდან შეკვეთამდე.** იწარმოება ის, რაც შეკვეთილია კარგად ნაცნობი მომხმარებლის მიერ. პიონერმა არ იცის რამდენი უჯდება გარკვეული სამუშაო, ის საერთო მოგებით ინტერესდება, დანარჩენზე ეყრდნობა ინტუიციას და გამოცდილებას.

**ძველი პიონერული საწარმო იზრდება.** პიონერი მეწარმე ერთი თავით მაღლა დგას თავის თანამშრომლებზე. მას არ შეუძლია აღიქვას მასთან ერთად სხვა ლიდერის არსებობა. იგი ხელმძღვანელობს საწარმოს და არ ავითარებს მენეჯმენტს, სწორედ ამიტომაცაა რომ საწარმოს წინსვლა გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს. პიონერული საწარმო ჯანსაღია მანამ, სანამ:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს და ყველა მომხმარებელს;
- დაგროვილი გამოცდილება ტექნიკისა და ბაზრის სტაბილურობის სფეროში თამაშობს გარკვეულ როლს;
- წარმოების პროცესი და სამუშაო ბოლომდეა აღქმული;

პიონერი აღიქვამს საწარმოს, როგორც დახურულ, დინამიურ სისტემას, რომლის ნაწილები არიან პერსონალი და მომხმარებლები. პიონერი სხვა ნებისმიერის ჩარევას ამ ურთიერთობაში მტკივნეულად აღიქვამს. ამ დახურულობაშია ერთდროულად მისი სიძლიერეც და სისუსტეც.

პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს:

- როცა გარე სამყარო იცვლება და აღარ ემთხვევა პიონერის „სამყაროს მოდელს“.

- ტექნიკის ცვლილებებისას, როცა მხოლოდ ახალ პროდუქციას შეუძლია მომხმარებლის დაკმაყოფილება.
- ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელიც ითვისებს მის მომხმარებელს.
- როდესაც ბაზარი იზრდება და მომხმარებელთან პირადი კონტაქტები შეუძლებელი ხდება.
- მნიშვნელოვანი სოციალური ძვრისას (მაგ. ახალი თანამშრომელი მმართველობაზე განსხვავებული წარმოდგენებით).

თუ ამფაქტორების გათვალისწინებით არ ხდება ახალი თვისებების შექმნა და ასევე არსებობს საწარმოს ხანდაზმულობის ფაქტორიც (რომელსაც ასევე მივყავართ კრიზისამდე), მაშინ თანამშრომლები არ ენდობიან და ეჭვი შეაქვთ ხელმძღვანელთა ინსტიტუციის სისწორეში.

კრიზისული სიტუაციის სიმპტომებია:

- მოგების შემცირება;
- კონფლიქტის აღმოცენება ხელმძღვანელობაში;
- მომხმარებელთა პრეტენზიების ზრდა;
- კომუნიკაციის დარღვევა;
- ინფორმაციისა და მოტივაციის ნაკლებობა;

ამ დროს პიონერი შეიძლება შიშმა მოიცვას. მისი ინტუიცია და გამოცდილება არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ შექმნილი სიტუაცია განიმუხტოს. თანამშრომლები მით უფრო ამჩნევენ მის სისუსტეს და ნელ-ნელა იწყება ღია ბრძოლა ძალაუფლების გადასანაწილებლად.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ პიონერული საწარმოს სიძლიერე მის პოტენციალსა და იდენტურობაშია, რაც თავს პიონერის პიროვნებაში იჩენს. გრძელვადიანი დაგეგმვა აქ არ გვხვდება, პროცესები ძირითადად იმპროვიზებულია. ასევე არ ვხვდებით ფართო იერარქიულ სისტემას, ძირითადად ჰორიზონტალური ან განივი სტრუქტურით ვითარდება. დავალებათა განაწილება პრიორიტეტებით ხდება. ზემოთ აღწერილ პიონერული მმართველობის სტილს ადგილი აქვს ნებისმიერი

საწარმოს ისტორიაში, რომელიც პატარა საწარმოდან უფრო მოცულობით საწარმოდ იქცა. (Glasl & Lievegoed, 2004)

### 4.3. ინტეგრირებული სისტემის კონცეფცია (7 ელემენტი)

ლივეგუდისა და გლაზლის მიხედვით გამოიყოფა ინტეგრირებული სისტემის 7 ელემენტი, რომელიც თავის მხრივ ერთიანდება 3 სუბსისტემაში. სანამ ქვემოთ ვნახავთ და დავახასიათებთ თითოეულ მათგანს, აღსანიშნავია რომ ორგანიზაციის განვითარების ფაზების მიხედვით შესაძლოა ერთ ორგანიზაციაში თითოეული ელემენტი სხვადასხვა ფაზაში იყოს, ანუ რამდენიმე მათგანი უსწრებდეს განვითარებით დანარჩენებს. მაგალითად თუ პიონერული ფაზის ორგანიზაციაში 7 ელემენტიდან 5 ელემენტი პიონერულ ფაზაშია, შესაძლოა წავაწყდეთ, რომ დანარჩენი ორი ელემენტი იყოს დიფერენციაციის ან/და ინტეგრაციის ფაზაში. (Glasl & Lievegoed, 2004)

7 კონსტიტუციური ელემენტი 3 სუბსისტემაში

მთავარი ელემენტი :	სუბსისტემა :
1. იდენტობა	კულტურული სუბსისტემა
2. პილიტიკა, სტრატეგია, პროგრამა	
3. სტრუქტურა ორგანიზაციის აგებულება	სოციალური სუბსისტემა
4. ადამიანები ჯგუფები, კლიმატი, მმართვეობა	
5. თითოეული ფუნქცია, ორგანო.	
6. პროცესის მიმდინარეობა.	ტექნოკურ-ინსტრუმენტული სუბსისტემა
7. ფიზიკური/მატერიალური საშუალება	



## ორგანიზაციის მთლიანი კონცეფცია

ფრიდრიხ გლაზლი ორგანიზაციის განვითარების 7 კონსტიტუციურ ელემენტს შემდეგნაირად აღწერს: Glasl (2014).

### 7 კონსტიტუციური ელემენტი

შიდასისტემა	გარემო
1. იდენტობა - ორგანიზაციისმისია, აზრი, მიზანი, ფლოსოფია ძირითადი ღირებულებები, შიდა იმიჯი.	მომხმარებელთან იმიჯი, ბანკების, პოლიტიკოსების, მიმწოდებლების და ა. შ. თვალში კონკურენცის მხარე საბაზრო მდგომარეობა.
2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი საწარმოო, ინსტრუქციები, საბაზრო ფინანსურ დაფასების პოლიტიკის შესახებ.	წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან, მომხმარებლებთან... ურთიერთობისას საბაზრო სტრატეგია.
3. სტრუქტურა წესდება - ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმარველობის იერარქია, ცანტრალიზებული/დეცენტრალიზებული სისტემა	სტრუქტურული კავშირები, გარეჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.
4. ადამიანები, ჯგუფებ, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთერთობები, ხელმძღვანეობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და ჯგუფები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.	არაფორმალური უთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწიების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.
5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კოპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.	დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.

<p>6. პროცესები, ძირითადი სამუშაო II – III ხარისხოვანი პროცესი, გადაწყვეტილების მიღების, მმართველობის და დაგეგმვის პროცესი.</p>	<p>რესურსების განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.</p>
<p>7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტანსპორტი, შენობა, დანადგარები.</p>	<p>ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები</p>

მე- 19 საუკუნის დასსრულს, მმართველობისა და ორგანიზაციის თეორიების სხვადასვა საფეხურები წარმოიშვა. დღეის გადასახედიდან ორგანიზაციის მთლიანობა წარმოადგენს ე. წ 7 კონსტიტუციურ ელემენტს. Glasl (2014).

## 5.. კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი

როგორც კვლევის მეთოდოლოგიაში აღვწერე კვლევის ფარგლებში ჩავატარე 4 სიღრმისეული ინტერვიუ ორ პიონერული ფაზის არასამთავრობო ორგანიზაციაში, რომელთაგან ერთი იყენებს ქოუჩინგს, მეორე არა. რაც შეეხებათ რესპოდენტებს, ისინი იყვნენ ორივე ორგანიზაციის პიონერი, ერთი ორგანიზაციის (რომელიც ქოუჩინგს იყენებს) თანამშრომელი და მეორე ორგანიზაციის (რომელიც ქოუჩინგს არ იყენებს) ყოფილი თანამშრომელი, რომელმაც რამდენიმე კვირის წინ დატოვა სამუშაო ადგილი.

ასევე მინდა ხაზი გავუსვა, რომ კვლევის ფარგლებში ძირითადი ყურადღება გავამახვილე 7 კონსტიტუციური ელემენტის სოციალურ სუბსისტემაზე, კონკრეტულად კი მეოთხე და მეხუთე ელემენტებზე (4. ადამიანები, ჯგუფებ, კლიმატი; 5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები;).

იმისათვის რომ მონაცემების აღწერა გაგვიმარტივდეს და ორგანიზაციების ანონიმურობა დავიცვათ შემოვიტანოთ აღნიშვნები - „ორგანიზაცია A“ და „ორგანიზაცია B“. „ორგანიზაცია A“ ვუწოდოთ იმ ორგანიზაციას, რომელიც ქოუჩინგს ფაქტობრივად დაფუძნების დღიდან იყენებს, ხოლო „ორგანიზაცია B“ ვუწოდოთ, რომელიც არ იყენებს ქოუჩინგს და დაფუძნებიდან დღემდე არც ერთ ეტაპზე არ გამოუყენებია.

აღნიშნული ორი ორგანიზაცია ფაქტობრივად ერთ პერიოდში დაფუძნდა, „ორგანიზაცია A“ 2014 წლის ოქტომბერში, ხოლო „ორგანიზაცია B“ 2015 წლის მარტში.

პიონერებთან სიღრმისეული ინტერვიუსას დასმულ შეკითხვაზე თუ რა სირთულეებს აწყდებოდნენ საწყის ეტაპზე, მივიღეთ აბსოლუტურად განსხვავებული პასუხები. „ორგანიზაცია A“-ს პიონერისთვის სირთულე იყო ნდობის მოპოვება, დონორებთან და პარტნიორებთან ურთიერთობა, რადგან გამოუცდელ ორგანიზაციებს ნაკლებად აქვთ გრძელვადიანი დაფინანსების მქონე პროექტები. ხოლო „ორგანიზაცია B“-სთვის გამოწვევას წარმოადგენდა დროის მართვა და გუნდის წევრების მოტივაციის შენარჩუნება, პიონერის თქმით:

„საწყის ეტაპზე გამოწვევა იყო დროის გამოძებნა ორგანიზაციისთვის, რადგან ყველა დამფუძნებელს ქონდა სრულგანაკვეთიანი სამსახური, შესაბამისად ეს ართულებდა მუშაობას. გარდა ამისა მოტივაცია და მისი შენარჩუნება, რადგან როცა ორგანიზაცია ახალია და პირველ ნაბიჯებს დგამს, მაშინ სჭირდება აქტიური ჩართულობა, დრო და ენერჯია, თუმცა შესაძლოა პირველი თვეები ან წლებიც კი მატერიალური შემოსავალი არ მოქონდეს და მზად უნდა იყო ამისთვის, რომ დაიხარჯო, ამისთვის დიდი მოტივაციაა საჭირო, თანაც ისე რომ დროთა განმავლობაში არ მინელდეს. გუნდის დანარჩენ წევრებს დაახლოებით 6 თვეში დაეკარგათ მოტივაცია და გამოეთიშნენ ორგანიზაციას“.

ასევე ინტერვიუებისას გამოიკვეთა, რომ ამ ხნის მანძილზე „ორგანიზაცია B“-ს ორჯერ დაეშალა თანამშრომელთა გუნდი, რაც ჩემი დაკვირვებით მოტივაციის ნაკლებობითა და კონფლიქტებითაა გამოწვეული.

რაც შეეხება იმას, თუ როგორ ახდენდნენ აღნიშნული სირთულეების გადალახვას, „ორგანიზაცია A“-ს დამფუძნებელმა პიონერმა აღნიშნა, რომ სირთულეების გადალახვას ახდენდა მოხალისეობრივი პროექტების ორგანიზებით, რითაც აგროვებდნენ გამოცდილებასა და კონტაქტებს. რაც შეეხება „ორგანიზაცია B“-ის დამფუძნებელ პიონერს, ინტერვიუსას მან გაგვიზიარა სირთულეების გადალახვის მისი მიდგომა, რომ სამსახურის მერე აკეთებდა ორგანიზაციის საქმეებს და შაბათ-კვირას მუშაობდა ძირითადად.

რაც შეეხება ქოუჩინგის დანერგვის საკითხს, შეკითხვებზე თუ როდის დაიწყეს ქოუჩინგის გამოყენება პირველად, რატომ გადაწყვიტეს და რა იყო მთავარი მამოტივირებელი ფაქტორი, „ორგანიზაცია A“-ს დამფუძნებელმა საკითხი ამგვარად აღწერა:

„ქოუჩინგს ვიყენებთ დაწყების დღიდან, რადგან ჩვენი გუნდი 2014 წლიდან მუშაობდა მენტორების პროგრამაზე და ყველა პროექტში აქტიურად ვცდილობდით, რომ დაგვეინტეგრირებინა ქოუჩინგის სხვადასხვა მეთოდი ჩვენს მონაწილეებთან იქიდან გამომდინარე, რომ არ გავსულიყავით მხოლოდ იმ შედეგზე რაც პროექტით იყო

გათვალისწინებული და ბოლომდე მიგვეღწია იმისთვის, რომ მონაწილეები განვითარებულიყვნენ, მიეღწიათ როგორც საქმიანი, ასევე პირადი მიზნებისთვის და შესაბამისად არა მხოლოდ პროექტი ყოფილიყო წარმატებული, არამედ მონაწილეების ჩართულობაც ყოფილიყო ძალიან წარმატებული“.

აქ „ორგანიზაცია A“-ს პიონერის სიტყვებიდან ჩანს, რომ ინდივიდუალურ დონეზე იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ადამიანების პიროვნული განვითარების საკითხს, რის გამოც მან ორგანიზაციის დაფუძნების პირველი დღეებიდანვე დაიწყო ქოუჩინგის ელემენტების დანერგვა. მისი და მის ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლის ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა, რომ ნებისმიერი სირთულის წამოჭრისას ან მიზნის დასახვისა და მის მისაღწევად ნაბიჯების დაგეგმვისთვის ისინი აქტიურად იყენებენ ქოუჩინგს და შესაბამისად ეფექტიანად გადიან შედეგებზე და მოკლე ვადებში ახდენენ სირთულეების გადალახვას.

„ორგანიზაცია B“-ს პიონერს ჩვენ ვკითხეთ ქოუჩინგზე თუ სმენოდა და თუ ქონია რაიმე სახის კავშირი და ხომ არ უფიქრია ქოუჩთან თანამშრომლობაზე, რაზეც მან გვიპასუხა:

„კი, მსმენია, ჩემი რამდენიმე მეგობარი დადის ქოუჩთან და კმაყოფილები არიან. თუმცა მე არ მიცდია. დრო არ მაქვს. სრულ განაკვეთზე ვმუშაობ და პარალელურად ორგანიზაციის ღონისძიებებსა და პროექტებს ვაორგანიზებ“. „დიახ მიფიქრია, თუმცა ქმედითი ნაბიჯები არასდროს გადამიდგამს ამ მიმართულებით. ვიცი რომ შეკითხვებს უსვამენ და სხვადასხვა მეთოდებით ეხმარებიან პრობლემის გადაჭრაში“.

აქ გამოიკვეთა, რომ „ორგანიზაცია B“-ს პიონერს ქონდა ინფორმაცია ქოუჩინგის არსისა და სარგებელის შესახებ, სმენოდა კიდევ ქოუჩთან მუსაობის წარმატებული მაგალითები, თუმცა არასდროს გადაუდგამს ამ მიმართულებით ნაბიჯები. აქ ჩვენ ვაწყდებით პრიორიტეტების პრობლემას, რადგან ორგანიზაციისთვის დათმობილი დრო მოიცავს 19:00 საათის შემდეგ და შაბათ-კვირას არსებულ თავისუფალ დროს, ამ პირობებში კი როცა ძირითადი საქმეების არ რჩებათ დრო, დამატებით ქოუჩინგის დანერგვაზე ცხადია რთული იქნება საუბარი.

შემდეგ ეტაპზე ბუნებრივია გაჩნდა კითხვა „ორგანიზაცია B“-ის პიონერის მისამართით, თუ როგორ ფიქრობდა, ქოუჩინგი მხოლოდ პრობლემების გადაჭრაში ეხმარებოდა მის მეგობრებს

„როგორც ვიცი, მიზნების დასახვაშიც და შემდეგ მათ მიღწევაში. თუმცა მე ნათლად ვიცი რა არის ჩემი მიზანი, თუმცა ნაბიჯები არ მაქვს ასე დეტალურად დაგეგმილი“.

აქ კი დავინტერესდი თავად თუ წერდა მიზნებს და თუ გეგმავდა დეტალურად ნაბიჯებს, როგორც მისი პასუხებიდან აღმოჩნდა, არ წერდა, იმ მიზეზით, რომ ყოველთვის აქვს ხედვა თუ რას უნდა მიაღწიოს და ჩანაწერების საჭიროებას დიდად ვერ ხედავს.

ქოუჩინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია, რომ ადამიანი გამუდმებით წერს თუ რა არის მისი მიზანი და ნაბიჯ-ნაბიჯ როგორ უნდა განახორციელოს იგი, აწესებს ვადებს, თუ რა დრო დასჭირდება კონკრეტული მიზნისა თუ ამოცანის მისაღწევად და შესაბამისად უფრო კონცენტრირებულად მიყვება გეგმას, ბუნებრივია მისი ფოკუსი უფრო მომართულია მიზნის მიღწევაზე, ვიდრე მისი, ვინც მხოლოდ ფიქრობს და პარალელურად დღის განმავლობაში უამრავი საქმე აქვს.

მნიშვნელოვანი იყო იმის დადგენა, თუ „ორგანიზაცია A“-ს პიონერს რა მისცა ქოუჩინგის გამოყენებამ ორგანიზაციაში როგორც პიროვნულ, ისე ორგანიზაციულ დონეზე. მან აღნიშნა, რომ პიროვნულ დონეზე თითოეული თანამშრომლის პიროვნული განვითარება და გრძელვადიან პერსპექტივაში ჩართულობა მისცა ქოუჩინგმა, ხოლო ორგანიზაციულ დონეზე თანამშრომლების მაღალი მოტივაციიდან გამომდინარე ორგანიზაციის განვითარება და წინსვლა უფრო გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმის არსებობა და მდგრადი განვითარება.

ასევე ვკითხეთ თუ რა სიხშირით იყენებდა ქოუჩინგს, რაზეც გვიპასუხა, რომ თითქმის ყოველდღიურ დონეზე იყენებდნენ როგორც არსებულ, ისე ახალ თანამშრომლებთან და ასევე ტრენინგის მონაწილეებთან, რათა მდგრადი განვითარების შესაძლებლობა ქონოდათ.

მნიშვნელოვანწილად გამოიკვეთა რომ ქოუჩინგის ორგანიზაციაში დანერგვამ „ორგანიზაცია A“-ს მისცა მდგრადი განვითარების შესაძლებლობა, რომელიც გამოწვეულია ცალკეული ინდივიდების განვითარებით და მათი მაღალი მოტივაციით.

ასევე, კვლევის ფარგლებში საინტერესო იყო იმის გაგება თუ „ორგანიზაცია B“-ის პიონერი როგორ ხედავდა ქოუჩინგის მიერ მოტანილ შესაძლო სარგებელს როგორც ორგანიზაციულ, ისე პიროვნულ დონეზე. ამ შეკითხვაზე მან საკმაოდ ვრცლად გვიპასუხა:

„პიროვნულ დონეზე ალბათ უფრო ნათლად ეცოდინებოდათ საკუთარი და ორგანიზაციის მიზნები და ასევე მათი თანხვედრა, ასევე მეტად ორგანიზებულები იქნებოდნენ დიდი ალბათობით და რაც დაგროვდა საკითხები, რაზეც არ ვლაპარაკობდით და ბოლოს ერთიანად აფეთქდა, ეს არ მოხდებოდა. შესაძლოა კონსტრუქციულად გამოგვეხატა ყველას ჩვენი სურვილები და მოთხოვნილებები, ეს აგვარიდება კონფლიქტებს და ზურგს უკან ლაპარაკს.

ორგანიზაციულ დონეზე, ზემოთ ჩამოთვლილი პიროვნული საკითხებიდან გამომდინარე ორგანიზაციაზეც დადებითად იმოქმედებდა, რადგან ყველას ეცოდინებოდა თავისი მიზანი და საქმე და ექნებოდათ დალაგებული ურთიერთობები ერთმანეთთან და შესაბამისად ორგანიზაციის საქმეებსაც ნაყოფიერად მიხედავდნენ“.

ფაქტობრივად, ვხედავთ, რომ „ორგანიზაცია B“-ის პიონერი ნათლად ხედავს ქოუჩინგის შესაძლო სარგებელს, როგორც ორგანიზაციულ, ისე ინდივიდუალურ დონეზე და აცნობიერებს, რომ მისი ორგანიზაციაში დანერგვით ბევრ გამოწვევას გადალახავს.

აგრეთვე დავინტერესდი, თუ რამდენი თანამშრომელი ყავთ ორგანიზაციაში. „ორგანიზაცია A“-ში სტაბილურად დასაქმებულია 10 თანამშრომელი, ხოლო მასშტაბურ პროექტებზე ყავთ დამატებით მოწვეული 18 ტრენერი. რაც შეეხება „ორგანიზაცია B“-ის აქ საქმე შედარებით რთულად იყო, რადგან ამ ორგანიზაციის პიონერმა სიტუაციის ახლანდელი დახასიათება ამგვარად გაგვიზიარა:

„მე და ჩემი გერმანელი მოხალისე ვართ, ვინც მეხმარება. ასევე ჩემი და მეხმარება პროექტების წერაში. მეორე გუნდი, რომელიც დაკომპლექტებული იყო, 3 პროექტის მენეჯერით და 2 ტრენერით, თვენახევრის წინ წავიდნენ სამსახურიდან. კონფლიქტური სიტუაცია შეიქმნა. ერთმანეთთან სულ კინკლაობდნენ და ტრენერი და ერთ-ერთი პროექტის მენეჯერი ჩემზე ჭორაობისას დავიჭირე ფაქტზე. თუმცა აღარ გავაგრძელებ ამ თემას. გერმანელი მოხალისე მეხმარება საერთაშორისო პროექტების ორგანიზების ნაწილში, ხოლო ჩემი და ადგილობრივი პროექტების საორგანიზაციო ნაწილში და საერთაშორისო პროექტების წერაში. მე ადგილობრივ და საერთაშორისო პროექტებს ვწერ და ასევე ორივე მიმართულების ორგანიზების ნაწილში ვარ ჩართული“.

აქედან გამომდინარე ამჟამად ორგანიზაცია ფაქტობრივად ახალი კადრების ძიების პროცესშია. როდესაც ვისმენდი სიტუაციის აღწერას, გამოიკვეთა პიონერული ფაზის კრიზისი, რის გამოც მომატებულმა დამაბულობამ და კონფლიქტურმა ფონმა მოგვცა ის, რომ 5 ადამიანი წავიდა ორგანიზაციიდან, რომლებიც ასრულებდნენ საქმის მნიშვნელოვან ნაწილს. ასევე, როგორც ინტერვიუსას გამოირკვა გერმანელი მოხალისეც მალე დატოვებს ქვეყანას, რადგან პროექტით გათვალისწინებული ვადა იწურება, შესაბამისად პიონერი სრულიად მარტო რჩება და ხელახლა უწევს გუნდის შექმნა. აქ გვაქვს რამდენიმე შესაძლო სცენარი, რომ ახალი გუნდიც პირველივე დაბრკოლებაზე დაიშლება, თუ პიონერმა მიდგომები არ შეცვალა და მეტი დრო არ დაუთმო ორგანიზაციას, ან თუ პრიორიტეტად განიხილა საკუთარი ორგანიზაცია, მაშინ წამოვა სრულგანაკვეთიანი სამსახურიდან, მთელ დროსა და ენერგიას დაუთმობს „ორგანიზაცია B“-ს, გუნდს დააკომპლექტებს ახალი თანამშრომლებით და ხელახლა შეიმუშავებს სტრატეგიას, რაც დაეხმარება, რომ ქაოსური მდგომარეობიდან გადავიდეს დიფერენციაციის ფაზაში, შესაძლოა ახალი გუნდითა და ენერგიით ისევ პიონერულ ფაზაში გაგრძელდეს ანალოგიურად, იმპროვიზაციით მუშაობა, თუმცა როგორ წარიმართება მოვლენები და რა შედეგამდე მივა ორგანიზაცია, ეს ისევ და ისევ პიონერის ტრანსფორმაციის უნარზეა დამოკიდებული.

„ორგანიზაცია B“-ს ყოფილმა თანამშრომელმაც აღნიშნა პიონერული ფაზის კრიზისისთვის დამახასიათებელი ნიშნები, როგორცაა კონფლიქტების აღმოცენება;



კომუნიკაციის დარღვევა; ინფორმაციისა და მოტივაციის ნაკლებობა; დაძაბული და ქაოსური სამუშაო გარემო, რაც პირდაპირ მოქმედებდა თანამშრომელთა მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე, რის გამოც საბოლოო ჯამში დატოვა ორგანიზაცია.

შემდეგ ეტაპზე დავინტერესდი „ორგანიზაცია A“-ს პიონერსა და თანამშრომელს რა შედეგები მოუტანა ქოუჩინგის გამოყენებამ. პიონერის თქმით შედეგები არის ყოველდღიური ზრდა და განვითარება, როგორც თანამშრომლების პირადი, ასევე კონკრეტულად ორგანიზაციის განვითარება და წინსვლა, ხოლო თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ ქოუჩინგი ეხმარება მიზნების სწორად დასახვასა და მათ მიღწევაში, როგორც პირად , ასევე სამსახურეობრივ დონეზე, რაც ეხმარება რომ უფრო ნაყოფიერი და ენერგიული იყოს როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ხოლო „ორგანიზაცია B“-ის პიონერს ვკითხე, მისი აზრით ქოუჩინგი რომ გამოეყენებინა მის 5 თანამშრომელთან, რომლებმაც დატოვეს ორგანიზაცია, რამდენად შესაძლებელია, რომ სხვა შედეგები მიეღოთ, რაზეც მან ამგვარად გვიპასუხა:

„არ ვიცი, შესაძლოა 2 პროექტის მენეჯერი და ერთი ტრენერი ისევ ორგანიზაციაში ყოფილიყვნენ. ნამდვილად კარგად მუშაობდნენ. თუმცა ერთ-ერთი პროექტის მენეჯერი ცოტათი ქაოტური იყო და სულ რაღაცის დედლაინი ქონდა. ალბათ ამ სამი თანამშრომლისთვის ეფექტური იქნებოდა, დანარჩენი ორის საკითხს არ შევეხები“.

დავინტერესდი და „ორგანიზაცია B“-ის დამფუძნებელს ჩავეძიე სამომავლოდ თუ ფიქრობდა ქოუჩითან თანამშრომლობას პიროვნულ ან ორგანიზაციულ დონეზე?

„გამორიცხული არაა, ამჟამად დრო არ მაქვს, მაგრამ შესაძლოა პიროვნულ დონეზე სამომავლოდ მივმართო, თუმცა ორგანიზაციულ დონეზე დასანერგად ფინანსებია საჭირო და უნდა მიღირდეს ამ ფინანსების ინვესტირება“.

აქაც დადასტურდა კვლევის დასაწყისში გამოთქმული ვარაუდი, რომ ორგანიზაციები ფინანსების ინვესტირებას ვერ/არ ახდენენ ქოუჩინგში, რადგან ისინი საწყის ეტაპზევე ითხოვენ მკაფიო და კონკრეტულ შედეგებს, რაც ციფრებში უნდა აისახოს, წმინდა მოგების კუთხით. მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ ორგანიზაციები

ადამიანებისგან შედგებიან და მათი ინდივიდუალური ზრდა და განვითარება გვაძლევს სწორედ ორგანიზაციის წინსვლასა და განვითარებას.

მსგავსი აზრი დააფიქსირეს ორივე ორგანიზაციის ყოფილმა და ამჟამინდელმა თანამშრომელმაც, ერთმნიშვნელოვნად გამოიკვეთა რომ მათთვის პიროვნული განვითარება პრიორიტეტია და როდესაც დამსაქმებელი ამის შესაძლებლობას აძლევს, ეს მათზე დადებითად აისახება, უმჯობესდება მათი პროდუქტიულობა და მეტი მოტივაციით ასრულებენ სამუშაოს. თუმცა ერთის შემთხვევაში ამას ვერ ხედავდა, რის გამოც დატოვა სამუშაო ადგილი.

პიონერებთან და მათ თანამშრომლებთან ინტერვიუს ფინალურ ეტაპზე ვთხოვე შეეფასებინათ ამჟამინდელი სიტუაცია მეოთხე და მეხუთე კონსტიტუციური ელემენტის ჭრილში, თუმცა თითოეული მათგანისთვის დასმული შეკითხვა ერთმანეთისგან განსხვავდებოდა და ქვემოთ ვნახავთ რაში მდგომარეობდა ეს განსხვავება.

„ორგანიზაცია B“-ის შემთხვევაში კითხვა ამგვარად ფორმულირდა: 1-დან 10-მდე შკალაზე როგორ შეაფასებდით თქვენს ორგანიზაციულ განვითარებას შემდეგი ორგანიზაციული ელემენტების მიმართულებით?

- ადამიანები, ჯგუფებ, კლიმატი (მეოთხე ელემენტი)

„ამჟამინდელი მდგომარეობით შევაფასებდი 3-ით, არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე“.

- ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები (მეხუთე ელემენტი)

„ალბათ ამ მიმართულებით 5-ით, რადგან ახლა ვინც ვართ ეს 3 ადამიანი ასე თუ ისე ვახერხებთ პასუხისმგებლობების გადანაწილებას“.

ამის შემდგომ, ჩავეძიეთ თუ რას ნიშნავდა მისთვის აღნიშნული მიმართულებებით დასახელებული კონკრეტული ქულები:

„3-იანი ნიშნავს, რომ არასტაბილურია მაჟამად ადამიანების საკითხი, ვეძებ ახალ თანამშრომლებს, მოხალისე 2 თვეში დატოვებს ორგანიზაციას, ჩემი და კი არაა

თანამშრომელი. სრულ განაკვეთზე მუშაობს და თავისუფალ დროს მეხმარება უბრალოდ.

5-იანი ნიშნავს, რომ პასუხისმგებლობები ამ პირობებშიც გადანაწილებულია, თუმცა სპეციალისტების ნაკლებობას განიცდის ორგანიზაცია და ბევრი საქმეა, დავალებების გადანაწილება კი ხდება, მაგრამ ჩემი და ჩემი დის დროის უქონლობის გამო, მოხალისეუბა ბევრი დავალება, თუმცა მან ქართული არც ისე კარგად იცის და ასევე ნაკლები კომპეტენცია აქვს. შესაბამისად კადრების დეფიციტს განვიცდით“.

რაც შეეხება „ორგანიზაცია B“-ის ყოფილ თანამშრომელს მან იგივე მეოთხე და მეხუთე ელემენტები ორივე 3 ქულით შეაფასა, რადგან მისი თქმით ადამიანური ურთიერთობები არ იყო დალაგებული, რაც დამაბულ კლიმატს ქმნიდა ორგანიზაციაში და ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების გადანაწილება იმპროვიზებულად ხდებოდა, რაც ქმნიდა ქაოსს.

რაც შეეხება „ორგანიზაცია A“-ს პიონერს, ვთხოვე 1-დან 10-მდე შკალაზე შეეფასებინა ორგანიზაციული განვითარება იგივე ორგანიზაციული ელემენტების მიმართულებით **ქოუჩინგის დანერგვამდე და აქტიურად დანერგვის შემდეგ:**

- ადამიანები, ჯგუფებ, კლიმატი (მეოთხე ელემენტი)

„სანამ უფრო აქტიურად გამოვიყენებდით , შეიძლება ითქვას, 5 ით შევაფასებდი, რადგან ძალიან დადებითი იყო ყოველთვის კლიმატი და ურთიერთობები, თუმცა იდეალურიდან გამომდინარე 5-ით შევაფასებდი. ახლა შევაფასებდი... მმმმ... (ფიქრობს) 9-ით“.

- ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები (მეხუთე ელემენტი)

„იგივენარირად შევაფასებდი აქაც 5-ით და 9-ით“.

საინტერესო იყო მომდევნო შეკითხვაზე პასუხი თუ რაში გამოიხატებოდა ეს განსხვავება ქულებში და რას ნიშნავდა მისთვის თითოეული დასახელებული ქულა.

„ქულებში განსხვავება ქოუჩინგამდე და ქოუჩინგის შემდეგ გამოიხატება იმაში, რომ უფრო მეტი ადამიანი იყენებს, უფრო გახსნილი და უშუალოა ურთიერთობა, როცა ურთიერთობის კომპონენტს ვეხებით, რაც შეეხება მეორე კომპონენტს (ფუნქციები-პასუხისმგებლობები), საქმეების და დავალებების დელეგირება ნაკლებად ხდებოდა ჩვენს ორგანიზაციაში, ახლა კი ყველაფერი დელეგირებულია, ანუ ყველას თავისი პროექტი ახარია, უფრო ჩამოყალიბებული ჰორიზონტალური მენეჯმენტია, ანუ ყველა აკეთებს იმას რაც მისთვის საინტერესოა, შესაბამისად უფრო მაღალი პასუხისმგებლობით უდგება და მაღალი მოტივაცია აქვს“.

რაც შეეხება ამავე ორგანიზაციის თანამშრომელს, მას ვთხოვეთ შეეფასებინა ამჟამინდელი მგომარეობა აღნიშნული 2 ელემენტის მიმართულებით. ადამიანური ურთიერთობები და ორგანიზაციული კლიმატი ასევე ფუნქციების გადანაწილებულობა მან 9 ქულით შეაფასა, რადგან იგი კომფორტულად გრძნობს თავს სამუშაო გუნდთან და მეგობრული გარემოა, ხოლო რაც შეეხება ფუნქციებს, პროექტები და თითოეულ პროექტში კონკრეტული პასუხისმგებლობები დანაწილებულია და ყველა ცდილობს რომ თავისი ნაწილი გააკეთოს ხარისხიანად, რომ კოლეგები და თავად პროექტის საქმე არ შეაფერხონ.

ორგ.	IV ელემენტის შეფასება პიონერის მიერ	IV ელემენტის შეფასება პიონერის მიერ ქოუჩინგის დანერგვის შემდეგ	IV ელემენტის შეფასება თანამშრომლის მიერ	IV ელემენტის შეფასება ყოფილი თანამშრომლის მიერ	V ელემენტის შეფასება პიონერის მიერ	V ელემენტის შეფასება პიონერის მიერ ქოუჩინგის დანერგვის შემდეგ	V ელემენტის შეფასება თანამშრომლის მიერ	V ელემენტის შეფასება ყოფილი თანამშრომლის მიერ
"A"	5	9	9	X	5	9	9	X
"B"	3	X	X	3	5	X	X	3

## დასკვნა

ამრიგად, ჩვენი მოლოდინი ქოუჩინგის შენატანის შესახებ ორგანიზაციის განვითარებაში, გამართლდა. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის მასშტაბები მცირე იყო და მხოლოდ 2 ორგანიზაცია გამოიკითხა, მაინც გამოვლინდა, რომ ქოუჩინგის ორგანიზაციაში დანერგვა ხელს უწყობს ადამიანური ურთიერთობების ჰარმონიზებას, ასევე დადებითად მოქმედებს სამუშაოს შესრულებასა და მოტივაციაზე. როგორც მენეჯმენტს, ისე თანამშრომლებს უადვილებთ მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის პროცესს. გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციები რომლებიც ქოუჩინგს იყენებენ პიონერულ ფაზაშივე, რაც პირველი ფაზაა, პიონერის და თანამშრომელთა თვითრეფლექციის წყალობით მარტივად უმკლავდებიან პიროვნულ თუ ორგანიზაციულ გამოწვევებსა და კრიზისებს, რადგან უკეთ აცნობიერებენ კრიზისის გამომწვევ მიზეზებს. გამოკვეთილად ქოუჩინგის შენატანი არის ადამიანთა გაცნობიერებულობა და თვითრეფლექციის უნარი, მიზანზე ორიენტირებულობა და არა პრობლემაზე, ასევე პრობლემის გამომწვევი მიზეზების მარტივად გაცნობიერება და აქედან გამომდინარე მათი კონსტრუქციული და თანმიმდევრული მოგვარების გზების მოძებნა. აგრეთვე კვლევისას ნათლად გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაცია ცალსახად ატარებს პიონერის თვისებებს და მის განვითარებასთან მჭიდროდაა მიბმული. კვლევისას ასევე გამოიკვეთა განსხვავებები თუ როგორ მუშაობენ იმ ორგანიზაციაში, სადაც საწყის ეტაპზე დაინერგა ქოუჩინგი და იმ ორგანიზაციაში, რომელსაც არასდროს ქონია შეხება ქოუჩინგთან. პირველ მათგანს გაცილებით სწრაფი ზრდისა და მდგრადი განვითარების შესაძლებლობა აქვს. მეორე კი კრიზისის გადალახვასა და თანამშრომელთა ახალი გუნდის შექმნას ცდილობს. განსხვავება გამოიკვეთა ასევე, როდესაც ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები და პიონერები აფასებდნენ ორგანიზაციის განვითარების მეოთხე და მეხუთე ელემენტებს. ორგანიზაციას, რომელიც იყენებს ქოუჩინგს გაცილებით მაღალი მაჩვენებელი აქვს და ასევე ნათლად გამოიკვეთა პროგრესი რის მიღწევაშიც ქოუჩინგის დანერგვა დაეხმარა. ქოუჩინგის აქტიურ დანერგვამდე პიონერმა 5-5 ქულით შეაფასა მეოთხე და მეხუთე ელემენტები,

ხოლო ამჟამინდელი მდგომარეობა 9-9 ქულით, აღნიშნული ელემენტები 9-9 ქულითვე შეაფასა მისმა თანამშრომელმაც. ასევე კვლევისას გამოიკვეთა რომ ქოუჩინგის დასაწერგად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარების ფაზასთან ერთად ორგანიზაციის გახსნილობა და ცვლილებებისთვის მზაობა, რაც როგორც ვნახეთ პიონერულ ფაზაში პირდაპირ მიბმულია პიონერის გახსნილობასა და მზაობასთან. სწორედ ამიტომ, თუ გვინდა რომ საქართველოში სულ უფრო მეტ ორგანიზაციაში დაინერგოს ქოუჩინგი, როგორც ორგანიზაციის განვითარების კატალიზატორი, მნიშვნელოვანია რომ ვიმუშაოთ ინდივიდების, კერძოდ პიონერების ცნობიერების ამაღლებაზე, რათა ნათლად დაინახონ და გააცნობიერონ ის სარგებელი, რისი მოტანაც ქოუჩინგს შეუძლია პირველივე ფაზაში.

## ბიბლიოგრაფია

- Auerbach, J. E. (2001) *Personal and executive coaching*. Ventura: Executive College Press.
- Crane, T. G. (2002). *The heart of coaching*. San Diego, CA: FTA Press.
- Dunn, P. (2003). Client's perception of change as a result of a professional coaching relationship. In Stein and Belsten (Eds). *Proceedings of the First ICF Coaching Research Symposium* (pp. 79-86). Mooresville: Paw Print Press.
- Edwards, J. (2003) *Cognitive coaching: Research on outcomes and recommendations for implementation*. In Stein and Belsten (Eds.). *Proceedings of the First ICF Coaching Research Symposium* (pp. 20-32). Mooresville: Paw Print Press.
- Flaherty, J. (1999) *Coaching: Evoking excellence in others*. Boston, MA: Butterworth Heinmann.
- Gale, Liljenstrand, Pardieu, and Nebeker (2002)
- Gegner, C. (1997). *Coaching: Theory and practice*. Unpublished master's thesis, University of San Francisco, California.
- Glasl, F./Kalcher, T./ Piber, H.: *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse*, 3. Auflage, Haupt Verlag Bern, 2014
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard: "Dynamische Untermensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management", 3<sup>rd</sup> revised edition, Haupt Berne, 2004
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000) *Coaching For Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Grant, A. M. (2002) *Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Dissertation Abstracts International.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together*. San Francisco, CA: Pfeiffer/Jossey-Bass.
- Harris, M. (1999). Look, it's an I-O psychologist. .no, it's a trainer . . . no, it's an executive coach. *TIP*, 36(3), 1–5.
- Henderson, 2001

- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- International Coaching Federation Conference. (1999). *International Executive Coaching Summit II: Community, Best Practices, Future Perspectives*. Retrieved March 6, 2005 from [www.coachfederation.org/about\\_coaching/ecsummit-2000.asp](http://www.coachfederation.org/about_coaching/ecsummit-2000.asp).
- International Coach Federation Regulatory Report (2003). Retrieved March 6, 2005 from [http://www.coach-federation.org/members/ICF\\_regulatory\\_report.pdf](http://www.coach-federation.org/members/ICF_regulatory_report.pdf)
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). *The brave new world of executive coaching*. *Business Horizons*, 71-77.
- Kilburg, R. R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kleinberg, J. (2003) *A scholar-practitioner model: Constructing a holistic theoretical system to organize approaches to executive coaching*. In Stein and Belsten (Eds.). *Proceedings of the First ICF Coaching Research Symposium* (pp. 43-51). Mooresville: Paw Print Press.
- Morgan, H., Harkins, P., and Goldsmith, M. (2004) *Profiles in Coaching*. Burlington: Linkage, Inc.
- Peterson, D. B. (1996). *Executive coaching at work: The art of one-on-one change*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86.
- Stern, L. (2004). *The Executive Coaching Handbook*. Retrieved March 5, 2005 from <http://www.executivecoachingforum.com/images/ECHandbook3rdEdition012204.pdf>
- Stober, D. (2006). *Coaching from the humanistic perspective*. In D. Stober & A. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*, (pp. 17-50). Hoboken, NJ: Wiley.
- Thach, L. & Heinselman, T. (1999) *Executive coaching defined*. *Training and Development*, 53(3), 34-39.
- Tobias, L. L. (1996). *Coaching executives*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87–95.



Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55(2), 94-106.

Wilkins, B. (2003). Wilkins coaching theory: Applications, advances, and next questions. In Stein and Belsten (Eds.). *Proceedings of the First ICF Coaching Research Symposium* (pp. 70-78). Mooresville: Paw Print Press.

Whitworth, L., Kimsey-House, H. & Sandahl, P. (2003) *Co-Active Coaching*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Zackon and Grant (2004) *Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members*

[https://www.researchgate.net/publication/239556792\\_Executive\\_Workplace\\_and\\_Life\\_Coaching\\_Findings\\_from\\_a\\_Large-Scale\\_Survey\\_of\\_International\\_Coach\\_Federation\\_Members](https://www.researchgate.net/publication/239556792_Executive_Workplace_and_Life_Coaching_Findings_from_a_Large-Scale_Survey_of_International_Coach_Federation_Members)

# დანართები

## დანართი #1

### „ორგანიზაცია A“-ს პიონერისთვის განკუთვნილი ინტერვიუს კითხვარი

1. როდის დააფუძნეთ ორგანიზაცია?
2. რა სირთულეებს აწყდებოდით საწყის ეტაპზე?
3. როგორ ახდენდით ამ სირთულეების გადალახვას?
4. როდის დაიწყეთ ქოუჩინგის გამოყენება? რამდენი წელია?
5. რატომ გადაწყვიტეთ ქოუჩინგის გამოყენება? რა იყო მთავარი მამოტივირებელი ფაქტორი?
6. როგორ ფიქრობთ, რა მოქცათ ქოუჩინგის გამოყენებამ ორგანიზაციაში:
  - პიროვნულ დონეზე?
  - ორგანიზაციულ დონეზე?
7. რა სიხშირით იყენებთ ქოუჩინგს როგორც პიროვნული, ისე ორგანიზაციული განვითარების კუთხით?
8. რაში გეხმარებათ?
9. ორგანიზაციაში თანამშრომლებთან თუ იყენებთ ქოუჩინგის მეთოდებს? რა შედეგები მოგცათ?
10. გაიხსენეთ რაიმე შემთხვევა ორგანიზაციულ ჭრილში, სადაც ქოუჩინგის გამოყენებამ საკვანძო როლი ითამაშა და რა სიტუაცია/შემთხვევა იყო?
11. 1-დან 10-მდე შკალაზე როგორ შეაფასებდით თქვენს ორგანიზაციულ განვითარებას შემდეგი ორგანიზაციული ელემენტების მიმართულებით ქოუჩინგის დანერგვამდე:
  - ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი
  - ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები
12. ქოუჩინგის დანერგვის შემდეგ? რაში გამოიხატება? რას ნიშნავს თქვენთვის აღნიშნული ქულა.
13. სამომავლო გეგმებზე რას გვეტყვით ქოუჩინგთან დაკავშირებით?

## დანართი #2

### „ორგანიზაცია B“ -ს პიონერისთვის განკუთვნილი ინტერვიუს კითხვარი

1. როდის დააფუძნეთ ორგანიზაცია?
2. რა სირთულეებს აწყდებოდით საწყის ეტაპზე?
3. როგორ ახდენდით ამ სირთულეების გადალახვას?
4. ქოუჩინგზე თუ გსმენიათ და თუ გქონიათ რაიმე სახის კავშირი?
5. გიფიქრიათ ქოუჩთან თანამშრომლობაზე?
6. როგორ ფიქრობთ, ქოუჩინგი მხოლოდ პრობლემების გადაჭრაში ეხმარებათ თქვენს მეგობრებს?
7. თქვენს მიზნებს თუ წერთ ხოლმე?
8. ამჟამად ორგანიზაციაში რამდენი ადამიანი გყავთ დასაქმებული?
9. როგორ ფიქრობთ, ქოუჩინგი რომ გამოგეყენებინათ თქვენს 5 თანამშრომელთან, რომლებმაც დატოვეს ორგანიზაცია, რამდენად შესაძლებელია, რომ სხვა შედეგები მიგელოთ?
10. როგორ ფიქრობთ რა სარგებელი შეიძლება მოუტანოს თქვენს ორგანიზაციას ქოუჩინგმა:
  - პიროვნულ დონეზე?
  - ორგანიზაციულ დონეზე?
11. სამომავლოდ თუ ფიქრობთ ქოუჩთან თანამშრომლობას პიროვნულ ან ორგანიზაციულ დონეზე?
12. 1-დან 10-მდე შკალაზე როგორ შეაფასებდით თქვენს ორგანიზაციულ განვითარებას შემდეგი ორგანიზაციული ელემენტების მიმართულებით?
  - ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი
  - ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები
13. რას ნიშნავს თქვენთვის თითოეული მიმართულებით დასახელებული ქულა?

### დანართი #3

#### „ორგანიზაცია A“-ს თანამშრომლისთვის განკუთვნილი ინტერვიუს კითხვარი

1. როდის დაიწყეთ ორგანიზაციაში მუშაობა?
2. საწყის ეტაპზე როგორ გაიარეთ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებთან ადაპტაციის პროცესი?
3. რა იყო თქვენთვის გამოწვევა საწყის ეტაპზე?
4. როგორ გადალახეთ იგი?
5. რა არის საუკეთესო რამ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობისას? რას გამოარჩევდით განსაკუთრებულად?
6. როგორი ურთიერთობებით დაახასიათებდით თქვენს ორგანიზაციას? რატომ?
7. გაქვთ თუ არა განვითარების შესაძლებლობა და რაში გამოიხატება?
8. ქოუჩინგზე რას გვეტყვით? რამდენად ხშირად იყენებთ ორგანიზაციულ თუ პიროვნულ დონეზე?
9. კონფლიქტი თუ გქონიათ სამუშაო ადგილზე და როგორ მოაგვარეთ?
10. როგორ ფიქრობთ, თქვენი წვლილი რა არის ორგანიზაციის განვითარებაში?
11. რას ურჩევდით დამსაქმებელს? რატომ?
12. კარიერული განვითარების თვალსაზრისით სამომავლო გეგმებზე რას გვეტყვით?

#### დანართი #4

„ორგანიზაცია B“ -ს ყოფილი თანამშრომლისთვის განკუთვნილი ინტერვიუს კითხვარი

1. რამდენ ხანს მუშაობდით ორგანიზაციაში?
2. საწყის ეტაპზე როგორ გაიარეთ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებთან ადაპტაციის პროცესი?
3. რა იყო თქვენთვის გამოწვევა საწყის ეტაპზე?
4. როგორ გადალახეთ იგი?
5. რა იყო საუკეთესო რამ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობისას? რას გამოარჩევდით განსაკუთრებულად?
6. როგორი ურთიერთობებით დაახასიათებდით თქვენს ორგანიზაციას? რატომ?
7. გქონდათ თუ არა განვიტარების შესაძლებლობა და რაში გამოიხატებოდა?
8. ქოუჩინგზე თუ გსმენიათ, და როგორ ფიქრობთ ყოფილ დამსაქმებელს ორგანიზაციაში რომ დაენერგა, რა ცვლილებებს გამოიწვევდა?
9. კონფლიქტი თუ გქონიათ სამუშაო ადგილზე და როგორ მოაგვარეთ?
10. როგორ ფიქრობთ, თქვენი წვლილი რა არის ორგანიზაციის განვითარებაში?
11. რას ურჩევდით ყოფილ დამსაქმებელს? რატომ?
12. კარიერული განვითარების თვალსაზრისით სამომავლო გეგმებზე რას გვეტყვით?

დანართი #5

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Tamar Mamadashvili

The Role of Coaching in Pioneer Phase NGO's Development (On an  
Example of Georgia

Master`s Degree Program Organization Development and Consulting

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2019