



Tulkojums no angļu valodas

KOUČINGA RĪKU ROKASGRĀMATA

KOUČINGA METODES
PUBLISKAJAM SEKTORAM
KĀ INSTRUMENTS
PUBLISKO PAKALPOJUMU
UZLABOŠANAI

2022



Lech Kaczyński
National School
of Public Administration



ES programmas Erasmus+ ietvaros Latvijas Valsts administrācijas skola (LVAS) sadarbībā ar KSAP - Leha Kačiņska Valsts administrācijas skolu Polijā, SIP - Society in Progress Grieķijā un MetaCoach Latvijā ir izstrādājusi inovatīvu koučinga instrumentu rokasgrāmatu, kas ietver interaktīvas koučinga metodes publiskā sektora darbiniekiem kā līdzekli publisko pakalpojumu uzlabošanai, uzlabojot darba apstākļus.

Projekta komanda apvienoja savas zināšanas un pieredzi, lai izveidotu šo koučinga rīku rokasgrāmatu, un pārbaudīja to praksē, apmācot izmēģinājuma grupas visās trīs valstīs. Rokasgrāmatā aprakstītās metodes ir izvēlētas, lai veicinātu vidējā un zemākā līmeņa vadītāju pašattīstību un uzlabotu viņu prasmes veidot mazāk saspringtu darba vidi. Laika periods 2021-2022. gads.

Koučinga eksperti:

LVAS - Latvijas Valsts administrācijas skola: Sandra Prince;

KSAP - Leha Kačiņska Valsts publiskās administrācijas skola: Anna Jaroń un Marcin Sakowicz;

SIP - Society in Progress: Efthalia-Natalia Tousiaki;

MetaCoach: Laila Snidzāne un Joanna Kristīne Golubeva.

Koučinga rīku rokasgrāmatas angļu valodas versijas redaktors: Sandra Prince, Latvijas Valsts administrācijas skola.

Projekta koordinatori:

- Aleksandra Orlovska, KSAP - Leha Kačiņska Valsts publiskās administrācijas skola, Polija;
- Anastasia Gkouvatzi & Despoina Tousiaki, SIP - Society in Progress, Grieķija;
- Laila Snidzāne un Joanna Kristīne Golubeva, MetaCoach, Latvija.

Projektu vadītāji:

- Latvijas Valsts administrācijas skola, Latvija;
- MetaCoach, Latvija.

Ievads

Koučinga rīku rokasgrāmata tika izveidota, lai palīdzētu publiskās pārvaldes darbiniekiem strādāt efektīvāk un labāk komunicēt.

Viss sākās ar ideju - kā palīdzēt vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem veidot darba dienu tā, lai būtu mazāk stresa un vairāk rezultātu.

Pēc tam tika uzrakstīts projekta pieteikums un piesaistīti partneri no Polijas un Grieķijas, kuriem bija līdzīgas problēmas:

- milzīga darba slodze un prioritāšu trūkums;
- atšķirīga izpratne par lomām komandā un to, kas jāsasniedz;
- pārpratumi un konflikti saziņā;
- pārāk daudz runāšanas, bet pārāk maz efektīva darba.

Rokasgrāmata iepazīstina un apkopo koučinga metodes, kas tika pārbaudītas apmācību izmēģinājuma grupās trijās partnervalstīs. Tādējādi šī nav teorija, bet gan praktiska rokasgrāmata. Visus šeit izklāstītos paņēmienus praksē jau ir izmēģinājuši valsts iestāžu pārstāvji.

Pēc apmācības dalībnieki novērtēja, ka rīki tagad palīdz viņiem strādāt efektīvāk, piemēram, izteikties skaidrāk, pareizi saprast, ko saka otra persona, precīzi nodot informāciju, kā arī noteikt mērķus atbilstoši savam amatam un pienākumiem.

Mēs, autoru komanda, ceram, ka ikviens varēs izmantot šo rokasgrāmatu, lai izmēģinātu koučinga rīkus, saņemtu padomus dažādu izaicinājumu risināšanā, iedvesmotos un izmēģinātu jaunas taktikas savā ikdienas dzīvē.

Rokasgrāmatas galvenais varonis ir prototipa vadītājs publiskajā pārvaldē, kurš vada nelielu komandu un kuram katru dienu jāpieņem daudz lēmumu un jārisina problēmas.

ZELTA PADOMI

KOMUNIKĀCIJĀ AR SAVU KOMANDU



KONCENTRĒJĒTIES UZ RUNĀTĀJU – IZVIRZIET VIŅU UZMANĪBAS CENTRĀ, SAGLABĀJIET NENOSODOŠO ATTIEKSMI.
RUNĀJIET TIEŠI UN NEITRĀLI
VEIDOJIET UN ATTĪSTIET ATTIECĪBAS AR RUNĀTĀJU

Aktīva un uzmanīga klausīšanās #6-11



Vairāk klausieties, nekā runājat
Pievērsiet uzmanību faktiem, mēģiniet sadzirdēt emocijas - holistiskā klausīšanās
Pārliecinieties, ka esat visu labi sapratis
Praktizējiet uzmanīgu klausīšanos: mājiet ar galvu, uzdodiet jautājumus, skatieties runātājam acīs.

Atvērti un iedrošinoši jautājumi #12-18



? **KO** jūs vēlaties pateikt?
KĀDĒĻ izvēlējāties šo risinājumu?
KĀ saprotat šo uzdevumu?
Pastāstiet vairāk, ko par to domājat!

Pareizā atgriezeniskā saite #18



Uzdodiet mikroautājumus
Koncentrējieties uz sasniegumiem
Koncentrējieties uz iespējamajiem uzlabojumiem
Koncentrējieties uz nākamajiem soļiem un nepieciešamo atbalstu

DESK #19



APRAKSTIET situāciju
PASKAIDROJIET uzdevumu
PARĀDIET, ko sagaidāt
IZSKAIDROJIET un pastāstiet par sekām
APZINIETIES un dalieties ar sekām

FECE #20



FAKTI – atsaucieties uz faktiem un aprakstiet tos
EMOCIJAS – atklājiet savas emocijas
SEKAS – izskaidrojiet sekas
GAIDAS – pasakiet, ko sagaidāt

Fon Tūna ausis #8



FAKTI – dati, neapstrīdama patiesība, pārbaudāma informācija
PAŠATKLĀSME – jūsu motivācija, vērtības, emocijas
ATTIECĪBAS – ko domājat par savām attiecībām ar citiem cilvēkiem
AICINĀJUMS – aicinājums uz darbību

SMART (VIEDA pieeja)



Lai cilvēks un komanda gūtu panākumus, ir ļoti svarīgi izvirzīt VIEDUS mērķus vai uzdevumus un izstrādāt pareizo stratēģiju to sasniegšanai.

#21

KONKRĒTI – nosakiet konkrētus mērķus
IZMĒRĀMI – kritēriji
SASNIEDZAMI – vai esat gatavi? vai tas jums ir iespējams?
ATBILSTOŠI – vai to vēlaties?
LAIKS – nosakiet laika grafiku un termiņu

GROW (IZAUGSME)



IZAUGSMES mērķis ir augstāka produktivitāte, labāka komunikācija, labākas savstarpējās attiecības un kvalitatīvāka darba vide.

#24

MĒRĶI – NOSAKIET MĒRĶUS
ESOŠĀ SITUĀCIJĀ – iepazīstiet esošo situāciju
IESPĒJAS – iepazīstiet iespējas
TĀLĀKAIS KURSS – pasakiet, kas notiks tālāk

RACI



RACI modelis nodrošina struktūru un skaidrību, aprakstot ieinteresēto pušu lomas projektā.

#27

ATBILDĪGAIS – persona – darītājs, kas veic uzdevumu
GALVENAIS – deleģē darbus un pārskata uzdevumus
KONSULTANTS – dalās ar informāciju un sniedz komentārus
INFORMĒTAIS – jāinformē par projekta progresu jaunumiem

KOMANDAS dinamika



Grupas process ir sistēma, ko var izmantot komandas, kuru mērķis ir uzlabot ilgtermiņa sadarbību un darbu, lai efektīvāk veiktu uzdevumus un sasniegtu mērķus.

#30

VEIDOŠANA – grupas dalībnieki iepazīstas cits ar citu un nosaka noteikumus
AKTĪVS DARBS – identitātes meklēšanas, konfliktu un apjukuma stadija
NORMU NOTEIKŠANA – tiek noteikta komandas saliedētība
SNIEGUMS – tiek veikts darbs
DARBA NOSLĒGŠANA – laiks pabeigt darbu un apkopot to

Evas stāsts

Iepazīsimies ar Evu.



CV

Darba pieredze publiskajā sektorā: 7 gadi
Vadītāja pieredze: 1 gads
Komanda: 6 cilvēki

Izglītība: maģistra grāds ekonomikā
Papildus kursi: laika plānošana, kā efektīvi strādāt,
komunikācija, koučings kā līderu instruments

Hobiji: lasīšana un ceļošana
Ģimene: precējusies, 2 bērni

Eva ar vislabāko attieksmi un centību dara savu darbu. Viņa patiešām lepojas ar savu komandu un paveikto darbu, lai gan ikdienā viņiem nākas saskarties ar dažādām problēmām, piemēram, prioritāšu noteikšanu, lai tiktu galā ar lielo darba slodzi, iekšējās un ārējās saziņas efektivitāti, grūtībām saziņā ar vairākiem komandas locekļiem utt.

Eva nolēma, ka var palīdzēt sev un savai komandai augt, sākot izmantot koučinga pieeju, instrumentus un metodes kā ātru un efektīvu veidu. Eva un viņas komanda jau ir ceļā uz efektīvāku komandu, un šī rokasgrāmata ir lielisks palīgs.

KOUČINGA INSTRUMENTU ROKASGRĀMATA jums palīdzēs, ja esat vadītājs un saskaraties ar kādu no šiem izaicinājumiem:

- dažreiz jums šķiet, ka cilvēki jūs nesaprot;
- jums ir grūtības sniegt atgriezenisko saiti;
- jums ir daudz uzdevumu, un ir grūti noteikt pareizās prioritātes ;
- jūs domājat, ka jūsu komandā ir pārāk daudz konfliktu;
- grūti vadīt savu komandu;
- dažkārt komandā ir grūti noteikt un vienoties par mērķiem.

Ja pieķērāt sevi pie domas "jā, tas attiecas uz mani vai manu komandu" saistībā ar kādu no iepriekšminētajiem punktiem, atveriet attiecīgo rokasgrāmatas tēmu un iepazīstieties:

- kādās situācijās izmantot tehniku vai metodi;
- konkrētās tehnikas un izpildes soļu apraksts;
- ar piemēriem, kā to izmantot;
- ar padomiem un ieteikumiem.

Novēlam jums un jūsu komandai lielisku ceļu uz efektīvāku iekšējo sadarbību, mērķu un procesu skaidrību, elastību, labsajūtu darbavietā un komandā, kā arī labāko darba efektivitāti!

Aktīvā klausīšanās

Aktīva klausīšanās nozīmē pilnībā koncentrēties uz to, kas tiek teikts, nevis tikai pasīvi "uzklausīt" runātāja teikto. Tā ietver klausīšanos ar visām maņām.

Aktīvās klausīšanās svarīgie punkti:

- Pārliecinieties, ka runātājs ir labi dzirdams.
- Izrādiet, ka jūs klausāties.
- Ņemiet vērā runātāja runas stilu.
- Mēģiniet klausīties 75% laika un runāt tikai 25% laika.
- Klausīšanās laikā nedomājiet par sakāmo. Pilnībā koncentrējieties uz runātāju un viņa teikto.
- Uzklausiet galvenās idejas, ne tikai faktus.
- Ļaujiet runātājam pabeigt galveno vēstījumu un tad runājiet.
- Pārdomājiet, kas tika pateikts, un, uzdodot jautājumus, pārbaudiet, vai esat uztvēris vēstījumu.
- Uzdodiet atbalstošus/vadošus jautājumus.

Instrumenta/metodes apraksts un izpildes soļi

Turpmākās aktivitātes palīdzēs praktizēt aktīvo klausīšanos, izmēģināt un salīdzināt dažādus klausīšanās paņēmienus un metodes. Aktivitātes jāveic grupās pa trim cilvēkiem, kur viena persona ir runātājs, otra - klausītājs, bet trešā - novērotājs.

Nepieciešamie resursi un vide: neliela klusa telpa bez traucējošiem elementiem, divi krēsli viens pret otru vai viens otram blakus runātājam un klausītājam, viens krēsls nedaudz malā novērotājam. Šīs darbības var veikt arī tiešsaistē.

1.aktivitāte



Kad laiks ir beidzies, pārrunājiet aktivitāti:

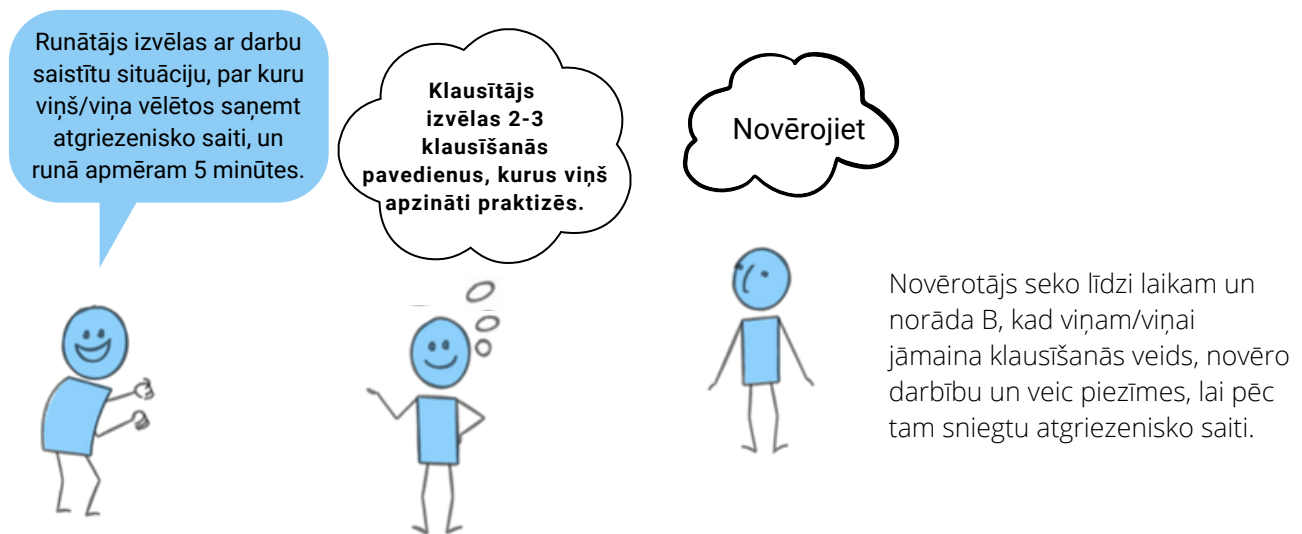
Runātājs - kā viņš/viņa jutās, kad bija vieglāk runāt;

Klausītājs - kas notika ar viņa/viņas klausīšanos 3 minūšu laikā;

Novērotājs - kopīgi novērojumi.

Var mainīt lomas un atkārtot to pašu shēmu 2. un 3. piegājienā, lai katra persona varētu vingrināties runāt, klausīties un vērot.

2.aktivitāte



Kad laiks ir beidzies, dalībnieki pārrunā šādus jautājumus:

Runātājs - kā viņš/viņa jutās, kad runāja, vai bija kādas izmaiņas, ko viņš/viņa pamanīja klausītāja uzvedībā;

Klausītājs - kādus klausīšanās paņēmienus viņš/viņa izmantoja, kā tas notika un vai viņa/viņas klausīšanās kaut kādā veidā mainījās;

Novērotājs - kopīgi novērojumi par runātāju un klausītāju.

Var nomainīt lomas un vēlreiz atkārtot to pašu shēmu, lai katra persona varētu vingrināties runāt, klausīties un vērot.

Var nomainīt lomas un vēlreiz atkārtot to pašu shēmu, lai katra persona varētu vingrināties runāt, klausīties un vērot.



Evas piemērs:

Eva ir pamanījusi, ka viņas komandā ir saziņas problēmas. Kolēģi nepievērš pietiekamu uzmanību citu viedoklim un bieži vien ir pārāk aizņemti, lai ieklausītos savos kolēģos. Ir arī daži ārēji šķēršļi un traucēkļi, piemēram, troksnis, kas ietekmē koncentrēšanos un padara klausīšanos daudz grūtāku. Tādējādi Eva var izmantot šīs aktivitātes, lai uzlabotu aktīvās klausīšanās prasmes savā komandā.

Eva lūdz kolēģus aprakstīt problēmu - viņa klausās, piekrītot, nepiekrītot un cenšoties būt neitrāla. Tas viņai ir sadzirdēt jaunas lietas un nianšes savā komandā. Uzklusot kolēģi, viņa iejūtas novērotāja lomā - redzot situāciju no malas, tas palīdz emocionāli neiesaistīties. Viņa dalās šajās trīs klausīšanās lomās ar saviem kolēģiem un iesaka tēmas diskusijām. Tas palīdz viņiem labāk sadzirdēt un saprast citam citu.

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

Klausītājiem jāpaliek neitrāliem un nenosodošiem. Klausītājs cenšas nenostāties nevienā pusē un neveidot viedokli, īpaši sarunas sākumā. Aktīva klausīšanās pieprasa arī pacietību - jāietur pauzes un īsi klusuma periodi, lai dotu laiku izpētīt savas domas un sajūtas.

Fon Tūna ausis

jeb četru pušu komunikācijas modelis

Galvenais fon Tūna ausu izmantošanas mērķis ir divējāds:

- 1.No vienas puses, tas ļauj atklāt savu dominējošo ausi, t.i., dominējošo veidu, kā uztveriet to, ko citi cenšas pateikt.
- 2.No otras puses, tas palīdz apzināties, ka var un vajag mēģināt izmantot visas ausis, lai pielāgotu savu reakciju labākai izpratnei par dzirdēto.

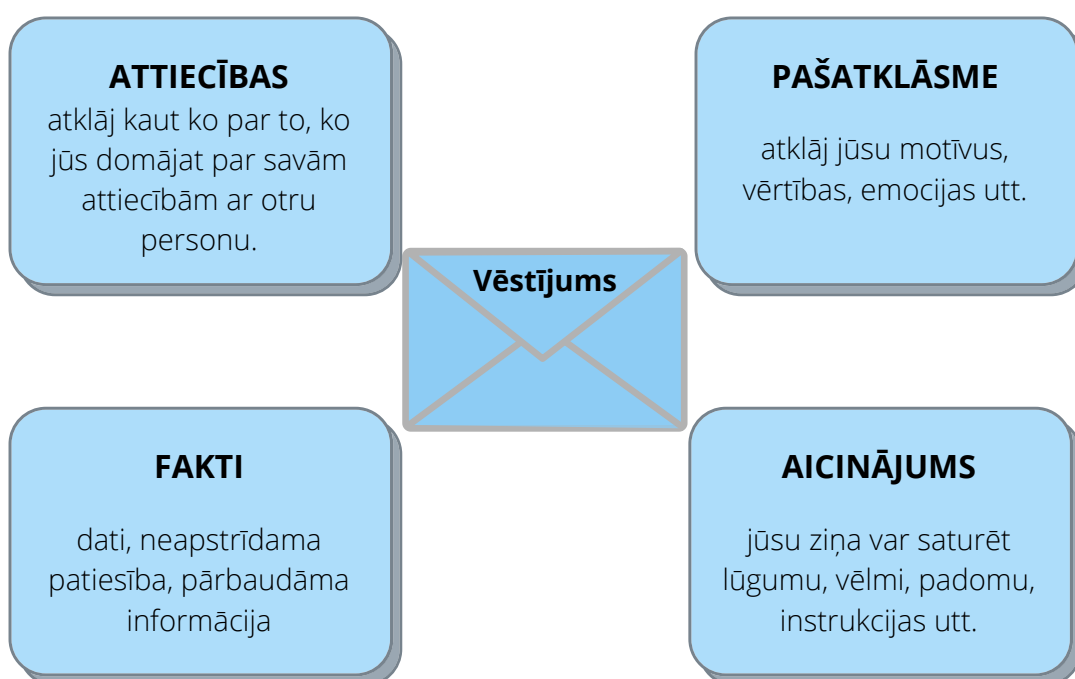
Šī uzdevuma mērķis ir sniegt jums priekšstatu par to, kāda ir jūsu dominējošā fon Tūna auss, un aicināt jūs padomāt par to, kāda būtu jūsu kolēģa dominējošā auss, lai pielāgotu savu komunikāciju tā, lai teiktais būtu piemērotākais šim cilvēkam.

Instrumenta/metodes apraksts un izpildes soļi

Fon Tūna ausu metaforas pamatā ir vācu psihologa Frīdemaņa Šulca fon Tūna aprakstītais četru pušu modelis, kas pazīstams arī kā komunikācijas kvadrāts (četrus ausu modelis).

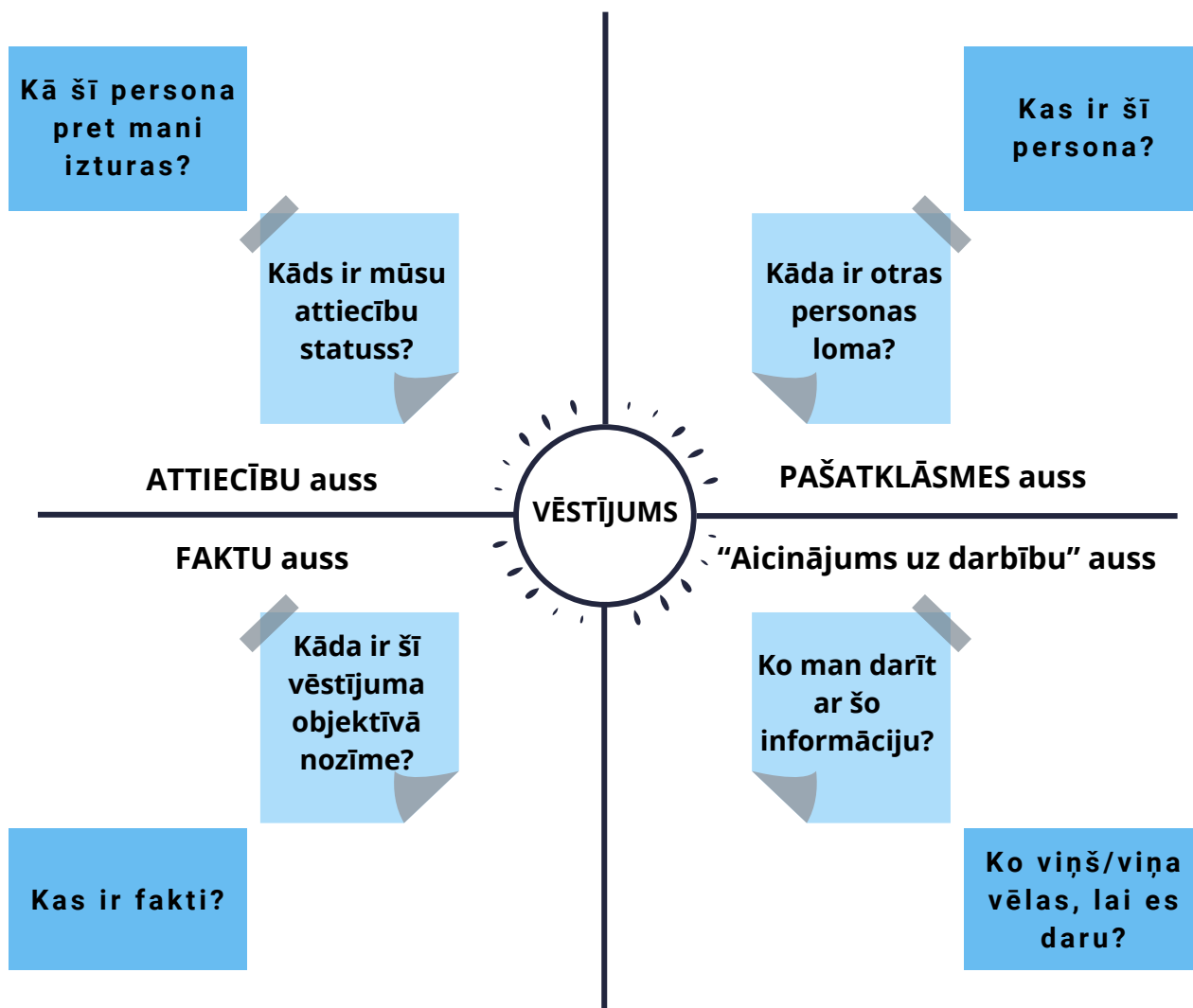
Fon Tūna komunikācijas modelis parāda mūsu izteikumu sarežģītību attiecībā uz to, ko mēs vēlamies pateikt, kā mēs to sakām un ko dzird vai saprot mūsu komunikācijas saņēmējs. Tātad mūsu vēstījumā ir ne tikai saturs un attiecību aspekti (saistīti ar emocijām, sajūtām utt.), bet arī tas, ko tas saka par mums (runātājiem), ko no tā iegūst mūsu vēstījuma uztvērēji (kādas filtrus viņi izmanto, lai dekodētu mūsu vēstījumu) un, visbeidzot, kādas reakcijas tie izraisa, ja tādas ir.

Tāpēc mūsu saziņai ir četri līmeņi:



Lūk, kā komunikācijas kvadrāti tiek pārnesti uz fon Tūna ausīm/ Ko jūs dzirdat ar attiecīgajām fon Tūna ausīm?

Četru pušu komunikācijas modelis



1. solis: Lietojiet aktīvu klausīšanos, kad uzklusāt teikto par jebkuru profesionālās dzīves situāciju. Izmantojiet "4 ausis" pa vienai, atsaucoties uz katras "auss" aprakstu un izmantojot iepriekš attēlā uzdotos jautājumus.

2. solis: Atbildiet un pārdomājat šādus jautājumus:

- Kāda būtu jūsu dabiskākā reakcija uz situāciju, kurā esat nonācis?
- Kura no iepriekšminētajām ir jūsu dominējošā fon Tūna auss?
- Kura no tām jums patīk/ar kuru jūtaties ērti?
- Kura no tām jums nepatīk/ kam nepiekrītat/ ko vispār neatzīstat?
- Vai jūsu reakcija mainītos, ja šo situāciju aprakstītu kāds cits? Kādēļ?
- Kuru no fon Tūna ausīm jūs vēlētos izmantot biežāk? Kādēļ?

Pamatojoties uz iepriekš sniegtajām atbildēm, mēģiniet izmantot visas fon Tūna ausis.

Mēģiniet noskaidrot, kādas ir labākās atbildes uz saziņu, atsaucoties uz visiem saziņas līmeņiem. Vai jūsu reakcija ir mainījusies?



Evas piemērs:

Eva ir pamanījusi, ka viņa plaši izmanto "faktu" un "aicinājumu rīkoties" ausi. Viņa sagaida, ka saņems skaidrus un īsus ziņojumus no saviem komandas biedriem. Tomēr viņa atzīst, ka vēlas izmantot arī abas pārējās "ausis", lai labāk saprastu savus komandas biedrus. Viņai ir problēmas ar kolēģi Džonu, kurš uz darbu ierodas vēlu un kuram ir problēmas ar termiņu ievērošanu. Viņa lūdz tikšanos, lai pārrunātu šo jautājumu. Džons viņai piemin savu sarežģīto ģimenes situāciju un lūdz lielāku sapratni. Eva kļūst aizkaitināta. Viņa šos stāstus ir dzirdējusi daudzas reizes, jo gandrīz visiem ir sarežģīta situācija ģimenē (slimi vecāki, bērni un viņu skolas problēmas, veselības problēmas, problēmas ar suni/mašīnu utt.). Viņa paziņo Džonam, ka vairs nepievērs acis uz viņa kavējumiem, un sagaida, ka viņš ieradīsies darbā 5 minūtes pirms darba laika.

Kā jūs domājat, ko Eva ir dzirdējusi, izmantojot šādas ausis?



Situācija ar Džona darba kavējumiem ir mainījusies. Viņš ir pārstājis kavēt. Kādu dienu Eva redz, kā Džons 10 minūtes pirms darba laika beigām izslēdz datoru. Viņa pieiet Džonam un saka:

- Skatos, ka dodies prom.

Džons atbild:

- Jā, es tikko aizvēru savu klēpjdatoru. Šodien beigšu darbu!

Mēģiniet atrast citu personu, kas atbildētu uz iepriekš minētajiem jautājumiem. Pēc tam salīdziniet savas atbildes.

Var gadīties, ka vienai un tai pašai situācijai esat piešķīris dažādus komentārus. Pārrunāji atšķirības.

Klausīšanās līmeņi: Iekšējs, mērķtiecīgs un holistisks

Šis rīks ļauj padziļināt zināšanas un praktizēt aktīvās klausīšanās prasmes. Mērķtiecīgi to praktizējot, jūs varat kļūt efektīvāks klausītājs.



Iekšējā klausīšanās - ieklausīšanās galvenokārt sevī, savā iekšējā balsī vai domās. Šajā posmā jūs parasti nedzirdat otru personu.

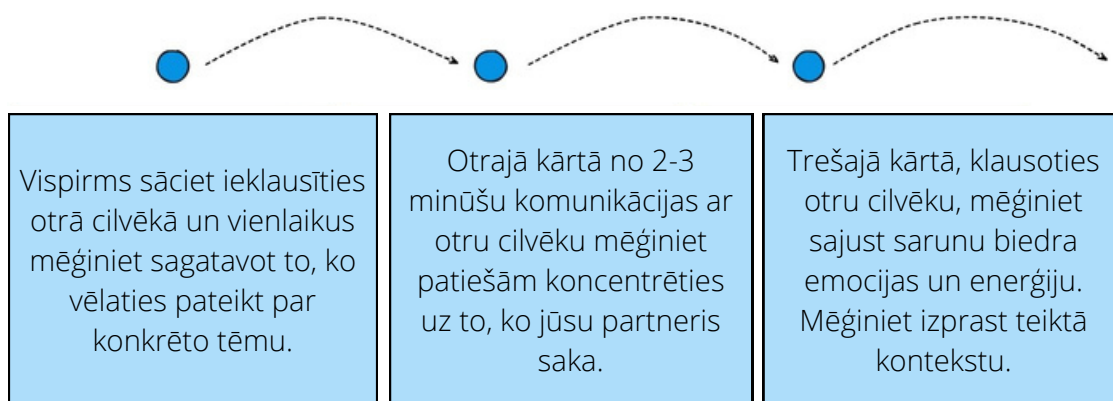
Fokusētā klausīšanās - jūs aktīvi pievēršat uzmanību otra cilvēka teiktajam. Jūs nedomājat par savām domām vai to, ko vēlaties pateikt.

Holistiskā klausīšanās - jūs esat pilnīgi vērsts uz otru personu. Šajā līmenī jūs ne tikai intensīvi koncentrējaties uz to, ko otra persona saka, bet arī uz to, ko tā domā, kādas jūtas slēpjas aiz vārdiem.

lenākošās informācijas kvalitāte par otru personu vai situāciju

Labākais veids, kā izprast un uzlabot savu klausīšanās prasmju līmeni, ir praktiskie vingrinājumi.

Jūs varat eksperimentēt un praktizēt trīs klausīšanās līmeņus, atrodoties kopā ar kādu citu. Veicot šādu uzdevumu, lūdzu, ņemiet vērā šos trīs līmeņus, cenšoties koncentrēties uz katru no tiem:



Pēc tam, kad esat uzklusījuši otru personu, lūdzu, veltiet brīdi pārdomām.

Pēc tam mēģiniet pārdomāt un atbildēt uz dažiem jautājumiem, piemēram:

- Kuru klausīšanās līmeni jūs visvairāk vēlaties praktizēt?
- Ko tas varētu mainīt jūsu darba komunikācijā un attiecībās?



Evas piemērs:

Eva zina, ka vienam no viņas kolēģiem - Džonam - ir personiskas problēmas un viņš slikti veic darbu. Eva aicina Džonu apspriest problēmu. Vispirms viņa jautā, kā var palīdzēt, un tad uzklasa, ko saka Džons. Sākumā Eva vēlas komentēt un sniegt viņam savu skatījumu uz šo jautājumu (1. līmenis), tomēr tā vietā viņa izmanto savas dažādās klausīšanās prasmes un klausīšanās laikā cenšas izvairīties no pārtraukšanas. Sarunas laikā Džons atklāj problēmu: liels spiediens darbā un vienlaikus rūpes par slimu vecāku. Eva cenšas koncentrēties uz sarunu ar Džonu (2. līmenis). Visbeidzot, viņa ieklausās gan tajā, ko Džons saka, gan arī tajā, ko viņš nesaka. Viņa pievērš uzmanību arī Džona ķermeņa valodai. Viņa labāk izprot problēmas cēloni un sniedz atbalstu bez nosodījuma (3. līmenis).

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

Pilnveidojot sevi par holistiskāku un empātiskāku klausītāju, centieties, lai runātājam nešķistu, ka viņam ir jāaizsargājas. Lai to panāktu, izvairieties uzdot tiešus jautājumus, apstrīdēt teikto vai apstrīdēt faktus.

Atvērti jautājumi

Atvērti jautājumi ir brīvas formas jautājumi, kas ļauj personai atbildēt atvērtā teksta formātā, pamatojoties uz savām zināšanām, sajūtām un izpratni. Tas nozīmē, ka atbildes uz šiem jautājumiem nav ierobežotas ar vienu atbildi, bet gan ietver atbilžu dažādību.

Kad izmantot šo metodi?

- Ja komandas biedrs neatbild uz jūsu jautājumiem.
- Ja vēlaties, lai jūsu komanda vairāk iesaistās uzdevumu/darbību veikšanā.
- Kad nesaņemāt atpakaļ to, ko esat lūdzis.
- Ja vēlaties pārliecināties, ka esat pareizi saprasts.

Atvērtais jautājums sākas ar:



Cilvēkiem patīk atvērtie jautājumi, jo viņi var 100% kontrolēt, ko un kā vēlas atbildēt, un nejūtas ierobežoti ar noteiktu skaitu iespēju. Uz atvērtajiem jautājumiem ir jāatbild viena vai vairāku paplašinātu teikumu veidā vai kaut kā garāka, piemēram, runas/rindkopas, formā.

Jebkurš jautājums, kas ir formulēts tā, ka uz to var atbildēt ar vienkāršu, tiešu viena vārda vai tikai dažu vārdu atbildi, ir slēgts jautājums.

Ne uz visiem slēgtajiem jautājumiem ir jāatbild ar "jā" vai "nē".

Gan slēgtajiem, gan atvērtajiem jautājumiem ir svarīgi mērķi saziņā, un tos var izmantot dažādos scenārijos. Slēgti jautājumi jāizmanto, lai iegūtu īsu, ātru atbildi, savukārt atvērti jautājumi var būt kā vārti uz sarunu.

Kad izvēlēties slēgtos jautājumus

Ja nepieciešama ļoti skaidra un kodolīga atbilde

Lai pārbaudītu, vai otrs ir dzirdējis, saņēmis jūsu vēstījumu

Konkrēti fakti, novērojumi

Uzdodot jautājumu, uz kuru atbilde ir "jā" vai "nē"

Vēlaties pārtraukt sarunu

Kad izvēlēties atvērtos jautājumus

Radoši un jauni piedāvājumi no otras personas

Situācijas, kad no cilvēkiem tiek sagaidīts, lai sniegtu atsauksmes vai aprakstītu problēmas, ar kurām viņi saskaras saistībā ar darbu

Kad vēlaties labāk izprast savu komandu

Kad jūs piedāvājat brīvību izteikt savu viedokli, kas varētu būt noderīgs jūsu organizācijai



Evas piemērs:

Eva vada komandas sanāksmi, kurā viņa iepazīstina ar uzdevumiem un turpmākajām darbībām, kas jāveic katram komandas loceklim. Viņa ir pārliecinājusies, ka uzdevumu vispārējais mērķis ir labi saprotams, kā arī ir parādījusi darba kontekstu. Pēkšņi viņa saprot, ka daži komandas biedri viņu neuzklausā, citi, šķiet, nesaprot, kas jā dara tālāk. Tad viņa atceras, ka tā nav pirmā reize, kad viņa ir izskaidrojusi uzdevumu, un visi tika apstiprinājuši, ka ir sapratuši darāmo, tomēr ir izpildījuši to pavisam citādi, nekā bija paredzēts. Ko Evai vajadzētu darīt? Tā vietā, lai meklētu apstiprinājumu, jautājot, vai visi zina, ko darīt tālāk (slēgts jautājums), viņa turpina ar dažiem atvērtiem jautājumiem.

Slēgtie jautājumi

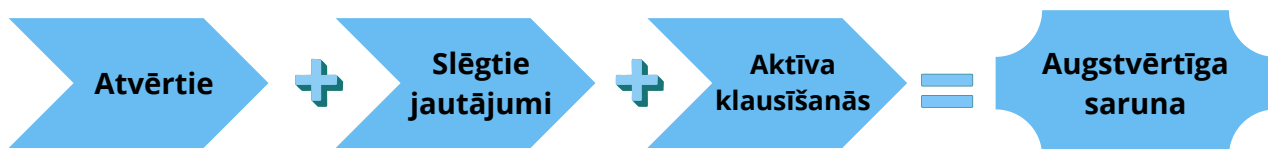
Vai jūs to izdarījāt?
Vai jūs sapratāt?
Vai jūs saņēmāt informāciju?
Vai nosūtījāt e-pastu?
Kur jūs bijāt?
Kādi lēmumi tika pieņemti sanāksmē?
Ir divas iespējas - kuru no tām izvēlēties?
Kurš variants ir labāks: A vai B?
Vai visi ir vienisprātis?
Kurš nepiekrīt?
Kurš domā citādi?

Atvērtie jautājumi

Kā jūs sapratāt uzdevumu?
Kas ar jums notika?
Ko jūs vēlētos pastāstīt par savu iepriekšējo pieredzi?
Kas sanāksmē bija svarīgākais?
Pastāstiet, kā jūs sapratāt, ko darīt šajā situācijā?
Kāds būtu visefektīvākais problēmas risinājums?
Kolēģi, kādas ir jūsu domas par projekta gaitu?

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

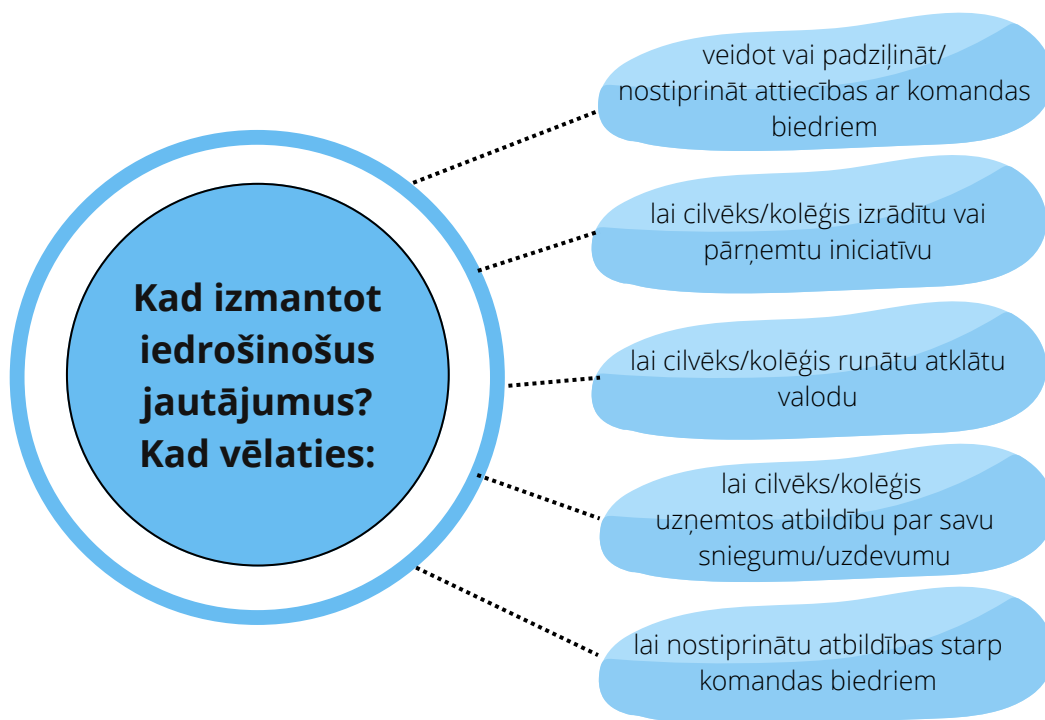
Gaidiet negaidīto: esiet gatavi uz klausīt jebkādu atbildi uz jautājumiem ar atvērtu atbilžu variantu.



Iedrošinoši jautājumi

Iedrošinoši jautājumi ir sarežģītāka un izsmalcinātāka atvērto jautājumu forma. Atkarībā no lietojuma konteksta un runātāja nolūka atvērtajiem jautājumiem var būt arī papildu, iedrošinoša funkcija.

Jautājumu uzdošana saviem darbiniekiem vai kolēģiem darbā palīdzēs jums veidot labas attiecības un atbrīvoties no norādījumos balstītas vadības pieejas, un pāriet uz iedvesmojošu vadību. Uzdodot pārdomas rosinošu, atvērtu un izaicinošu jautājumu, jūs sniežat savam sarunu biedram iespēju meklēt atbildes, nevis norādījumus, kā arī lūkot pēc jaunām iespējām, nevis visu laiku iet pa vienu un to pašu ceļu. Jūsu jautājumos ietvertais iedrošinājums būs galvenais (vai izšķirošais) faktors, lai iegūtu motivētākus komandas locekļus ar spēcīgāku mērķa apziņu attiecībā uz saviem uzdevumiem un labāku kontroli pār saviem pienākumiem.



Iedrošinoši jautājumi spēj acumirkļi mainīt jūsu uzmanību, pārveidojot jūsu prāta stāvokli no ierobežojoša uz iedrošinošu. Šie jautājumi liek jūsu smadzenēm meklēt atšķirīgu informāciju un tādējādi jūs nonākat citā, lietpratīgākā stāvoklī.

Iedrošinoši jautājumi paši par sevi nav līdzekļi vai rīki, kurus var izmantot jebkurā situācijā. Uzdodot jautājumu savam kolēģim (darbabiedram vai darbiniekam), pārliecinieties, ka esat ņēmis vērā, kas šim cilvēkam ir svarīgi, kādas vērtības viņam/viņai ir vissvarīgākās; kāds ir viņa/viņas komunikācijas stils; kādus argumentus viņš/viņa būtu gatavs pieņemt un kādi vēstījumi nedarbosies.

Kas jautājumu padara iedrošinošu?



Evas piemērs:

Evas komanda ir iesaistīta vienas no svarīgākajām analīzēm sagatavošanā gaidāmajai Ministru padomei. Viņa zina, ka viņai ir maz laika. Tomēr viņa jūtas pārliecināta par termiņiem, jo vada lielisku speciālistu komandu, no kuriem lielākā daļa ir enerģiski un ar augstu pašapziņu. Tomēr viņas komandā ir Hugo, kurš ir ļoti kautrīgs un izvairās no stresa situācijām. Viņš ir labs speciālists, bet gadās, ka viņš kļūdās un kavē darbu termiņus. Arī šoreiz Hugo nokavē termiņu. Viņš atnāk pie Evas, izklāstot jaunu attaisnojumu par to, ka nav paveicis savu darbu, un lūdz, lai viņa nodod viņa uzdevumu kādam citam. Eva zina, ka viņa to nevar izdarīt, jo citi kolēģi ir pārslogoti ar citiem uzdevumiem, un visi jau ir sākuši pamanīt, ka viņiem tiek uzticēts aizvien vairāk Hugo uzdevumu.

Viņa nolemj iedrošināt Hugo un uzņemties atbildību. Viņa izmanto dažus iedrošinošus jautājumus, bet pirms tam viņa apraksta situāciju un savu nodomu uzdot dažus jautājumus.

Viņa izmanto šādus argumentus:

Labi, Hugo, es saprotu, ko tu saki, bet problēma ir tāda, ka visa komanda ir ļoti aizņemta. Taču šī nav pirmā reize, kad tu vērsies pie manis un lūdz nodot savu darbu kādam citam. Vai kaut kas tev traucē savlaicīgi veikt uzdevumus? Kāds atbalsts tev palīdzētu? Es nevaru turpināt deleģēt tavus uzdevumus citiem.

Šeit ir daži iedrošinošu jautājumu piemēri, kurus Eva varētu būt izmantojusi.

Mēģiniet izmantot šos jautājumus, lai turpinātu sarunu ar Hugo:

- Kā tālāk rīkoties šajā situācijā?
- Ko vēlies sasniegt, veicot šo darbu?
- Kādā karjeras posmā šobrīd esi un kur vēlies nonākt?
- Ko vēlies panākt ar šādu priekšlikumu?
- Ko tu ierosini darīt tā vietā?
- Ja šāda situācija atkārtojas, ko tu varētu ierosināt?
- Kāpēc, tavuprāt, tas ir labs risinājums?

- Kāds atbalsts tev ir nepieciešams, lai šo uzdevumu paveiktu pats un/vai savlaicīgi?
- Ja tu būtu (nosauciet slavenu vai interesantu cilvēku, kuru pazīst komandas biedrs Hugo), ko tu darītu?
- Uz ko balstās šī ideja? Kāpēc tu domā, ka tā ir laba ideja?
- Vai ir vēl kaut kas cits, ko tu vēlētos man pastāstīt, lai es varētu palīdzēt papildu šim darba uzdevumam?
- Ko tu darītu, ja šāda situācija notiktu pastāvīgi?

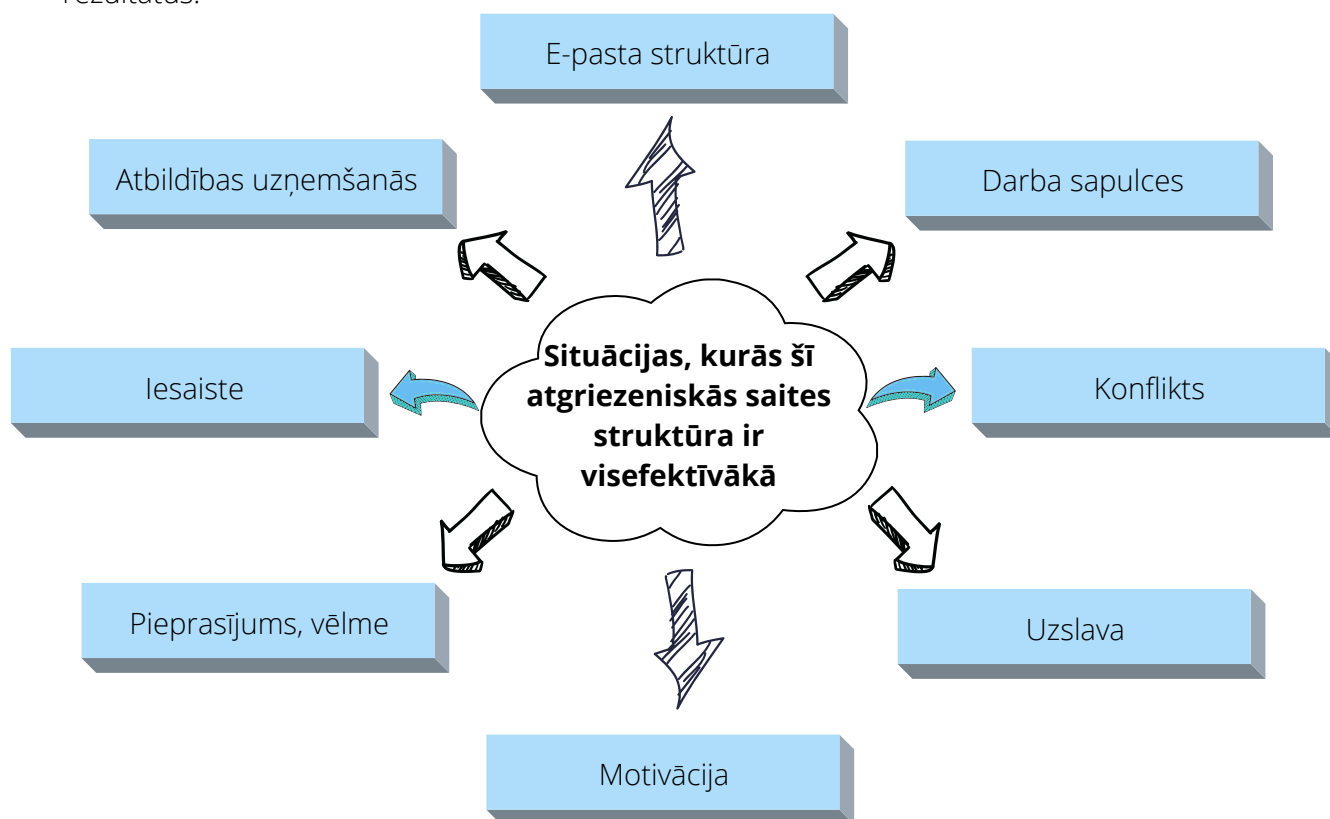
Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

Spēja iedrošināt citus ir ne tikai lieliska prasme, bet arī privilēģija. Tas nekādā gadījumā nav gadījums, kad skolotājs uzdod jautājumu, lai uzreiz sniegtu atbildi. Iedrošināšana, uzdodot pareizos jautājumus, ir jāveicina ar izveidotām savstarpējām attiecībām ar šo personu. Attiecībām, kuru pamatā ir savstarpēja cieņa, sapratne un drošība.

Uzdot iedrošinošus jautājumus ir prasme, kas jāapgūst visas dzīves garumā, un to nevar iemācīties uzreiz un uz visiem laikiem.

Atgriezeniskā saite

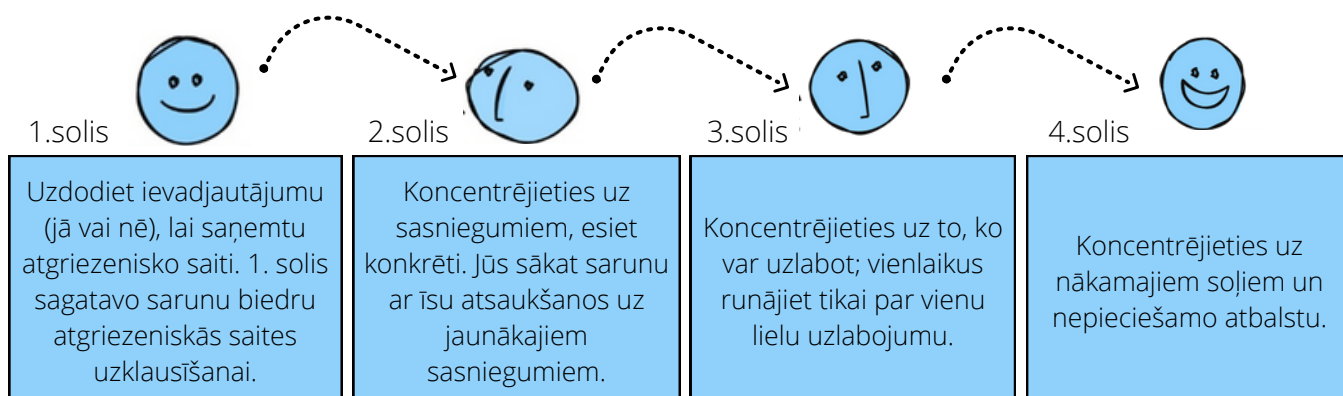
Galvenais atgriezeniskās saites sniegšanas mērķis ir sniegt atbilstošu informāciju par saņēmēja rīcību, lai novērstu vai labotu līdzīgas situācijas nākotnē, palīdzot sasniegt vajadzīgos rezultātus.



Sagaidāmie rezultāti: Šādi veidota atgriezeniskā saite atvieglo personai, kurai tā adresēta, pilnībā izprast sekas un uzvedības maiņas ietekmi, kā arī saņemt tiešu informāciju par rīcību vai uzvedību, kas varētu palīdzēt sasniegt labākus rezultātus un pozitīvi ietekmēt apspriežamo tematu. Tas ļauj jums runāt par pašu situāciju un savām izjūtām, kas izriet no tās sekām, nevērtējot otras personas raksturu. Tas ir sākums diskusijai par labāku nākotni, kas ir atgriezeniskās saites sniegšanas un ciešāku attiecību veidošanas darbā galvenais mērķis.

Pareizā atgriezeniskā saite

Šī metode ļauj vadītājiem sniegt konkrētu, praktisku, konstruktīvu un pozitīvu atgriezenisko saiti.



Atgriezeniskās saites "sviestmaizes" metodes izmantošana ir pretrunā ieteikumiem par to, kā sniegt efektīvu un jēgpilnu atgriezenisko saiti darbiniekiem, kas nav pozitīva.

Atgriezeniskās saites "sviestmaizē" vadītājs konstruktīvu atgriezenisko saiti ievieto starp diviem pozitīvas atgriezeniskās saites sniegšanas gadījumiem. Formula ir šāda: sāciet sanāksmi ar pozitīvu atgriezenisko saiti, pēc tam sniedziet konstruktīvu vai negatīvu atgriezenisko saiti un pēc tam pabeidziet sanāksmi ar vēl pozitīvāku atgriezenisko saiti.

Problēma ir tā, ka daudzi cilvēki mēdz pārspīlēt, un pozitīvāka atgriezeniskā saite izkropļo atgriezeniskās saites nozīmīgumu attiecībā uz jomām, kas jāuzlabo. Darbinieks var būt apjucis par konstruktīvas atgriezeniskās saites nozīmi. Tā kā noturīgi uzlabojumi ir pamats ieteikumiem par paaugstinājumu un citām organizatoriskām priekšrocībām, tas nostāda darbinieku neizdevīgā situācijā.



Evas stāsts:

"Hugo, vai tev ir laiks, lai ar mani parunātos? (viņa gaida atbildi) Man ir dažas idejas, kā mēs varētu uzlabot saziņu ar galvenajām ieinteresētajām pusēm. Vai es varu ar tām padalīties?"

Hugo sniedza pozitīvu atbildi.

Eva turpināja: "Es patiešām novērtēju tavu iesaistīšanos šajā projektā. Es redzu visus tavus darbus, bet, zini, es gribētu, lai tu pievērstu lielāku uzmanību kvalitātei. Es vēlētos, lai ziņojumi būtu precīzāki. Es esmu gatava tevi atbalstīt, ja tev tas būs nepieciešams. Vai tev ir idejas, ko varētu darīt citādi?"

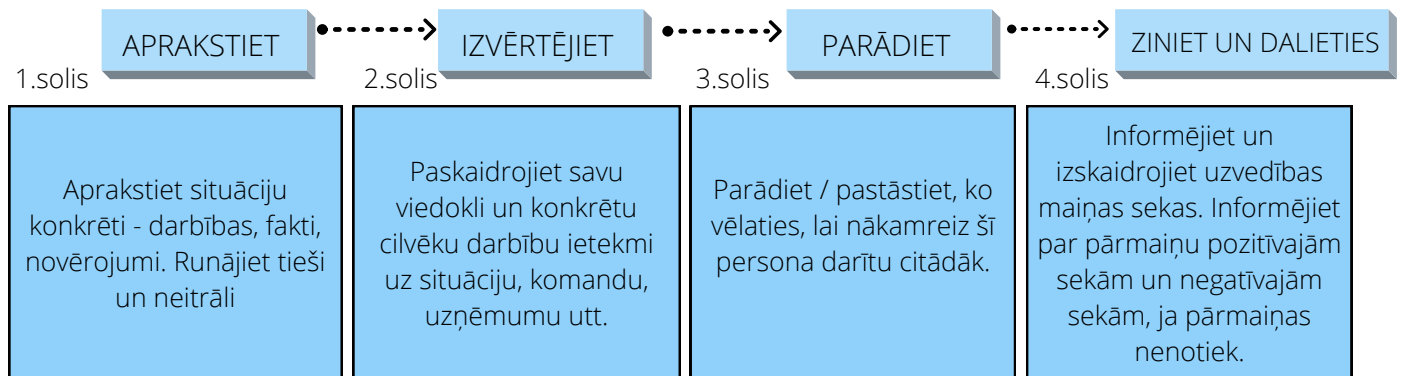
Sanāksmes rezultātā jāizstrādā rīcības plāns, kurā regulāri plānotas atgriezeniskās saites sesijas. Darbinieks, visticamāk, uzlabos sniegumu, ja viņam būs skaidri formulētas cerības, termiņi un ja jūs regulāri sniegsiet atbalstu.

Mēģiniet atgriezenisko saiti pārvērst divpusējā sarunā, izmantojot jautājumus, kas pārbauda saruna biedra uztveri un nosaka apņemšanos un izpratni. Sarunu var pabeigt, uzdodot dažus jautājumus, piemēram: "Ko tu par to domā?" vai "Vai tas godīgi atspoguļo notikušo?"

Atkarībā no situācijas saruna var sākties ar mikrojautājumu "jā" (0. solis) un pēc tam pievērsties jomām, kas jāuzlabo (2. solis).

DESK atgriezeniskās saites struktūra

Tā kā DESK atgriezeniskās saites struktūra ir balstīta tikai uz faktiem, tas ļauj runāt par pašu situāciju, neminot sarunu biedra personību un samazinot iespējamību, ka teiktais tiks uztverts personiski vai aizvainojoši.



- Centieties, lai atgriezeniskā saite būtu īsa, t.i., 1-2 teikumi par katru soli. Ar mazākumu sasniegsiet vairāk!
- Ja nepieciešams vai ja emocijas ir pārāk spēcīgas, iepriekš sagatavojieties (fakti, novērtējums, sekas un gaidāmās izmaiņas).
- Vienmēr sniedziet korigējošu atgriezenisko saiti klātienē. Mēģiniet to darīt mutiski, nevis rakstiski.
- Pārliecinieties, ka otra persona spēj jūs uz klausīt un tajā brīdī koncentrēties uz problēmu.
- Stingri ievērojiet soļus un struktūru.
- Runājiet īsi un skaidri.



Evas piemērs:

Eva pamanīja, ka viens no komandas biedriem pēdējā ziņojumā ir pieļāvis atkārtotas kļūdas. Šādi Eva izmantoja DESK:

Eva: "Jūs jau 3 reizes esat kļūdīties savos ziņojumos (APRAKSTS), un tas ir radījis turpmākas kļūdas jūsu kolēģu darbā vai prasījis papildu laiku labojumiem, kā rezultātā es biju neapmierināta ar mūsu darba rezultātiem un kvalitāti (NOVĒRTĒJUMS). Vēlos jūs lūgt ieplānot nākamo ziņojumu iesniegšanu 1-2 dienas pirms termiņa, lai jums būtu iespēja visu pārbaudīt divas reizes (DARBĪBAS NORĀDĪŠANA). Esmu pārliecināta, ka vislabākajā kvalitātē un laikā iesniegtie ziņojumi iepriecinās kolēģus, un viņi būs ļoti pateicīgi par ietaupīto laiku un nerviem. Jūsu pabeigtais darbs ir pamats jebkuram turpmākajam darbam, tāpēc ir īpaši svarīgi, lai jūs pārliecinātos, ka nav pieļautas kļūdas, jo īpaši, ja mēs vēlamies saviem klientiem nodrošināt patiesi kvalitatīvu darbu (ZINĀT UN DALĪTIES).

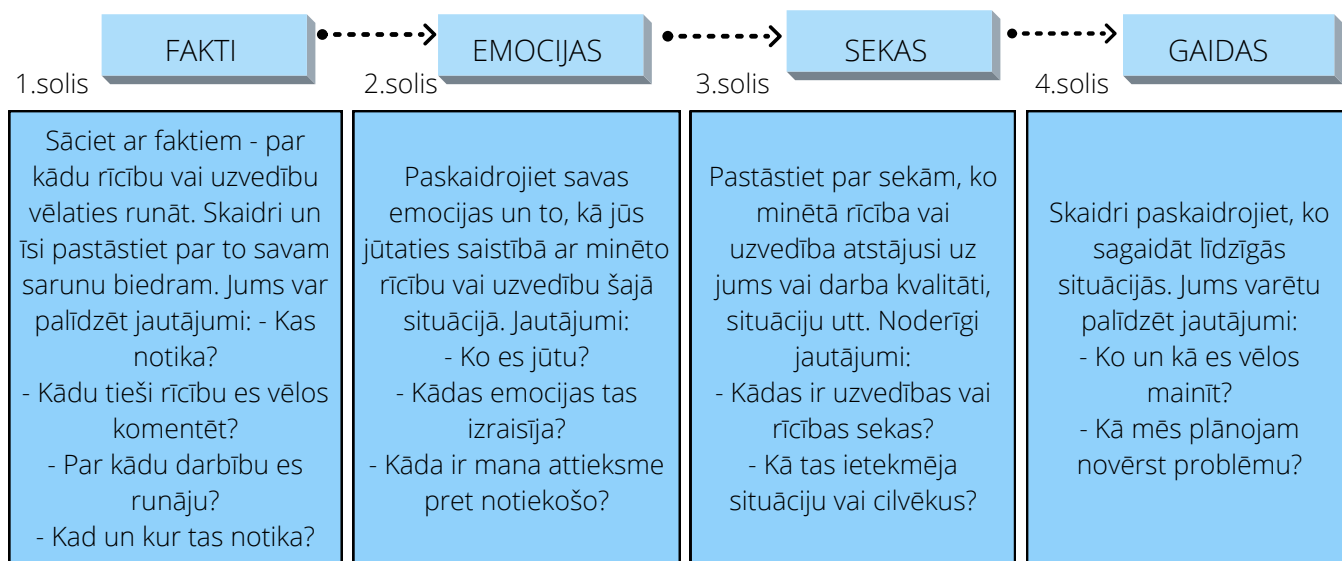
Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

- Vēstījums mēdz būt diezgan garš, un tam var būt nepieciešama iepriekšēja sagatavošanās, kas ne vienmēr ir vienkārša.
- Šī atgriezeniskās saites struktūra labi darbojas, lai sniegtu atgriezenisko saiti komandas darbam, izmantojiet to tādā pašā veidā - soli pa solim, pārrunājot ar komandu gaidāmos rezultātus, pozitīvo ietekmi utt.

FECE

atgriezeniskās saites struktūra

FECE metode atšķiras no citām metodēm ar to, ka sarunas laikā tiek skartas arī emocijas, kas ir svarīgi strauji mainīgā vidē, jo līdz pat 90 % mūsu lēmumu tiek pieņemti, pamatojoties uz emocijām.



- Ja nepieciešams vai ja emocijas ir pārāk spēcīgas, iepriekš sagatavojiet tekstu (faktus, emocijas, sekas, gaidas).
- Vienmēr sniedziet korigējošu atgriezenisko saiti tikai klātienē. Mēģiniet to darīt mutiski, nevis rakstiski.
- Pārliecinieties, ka otra persona spēj jūs uz klausīt un tajā brīdī koncentrēties uz problēmu.
- Stingri ievērojiet soļus un struktūru.
- Runājiet īsi un skaidri.



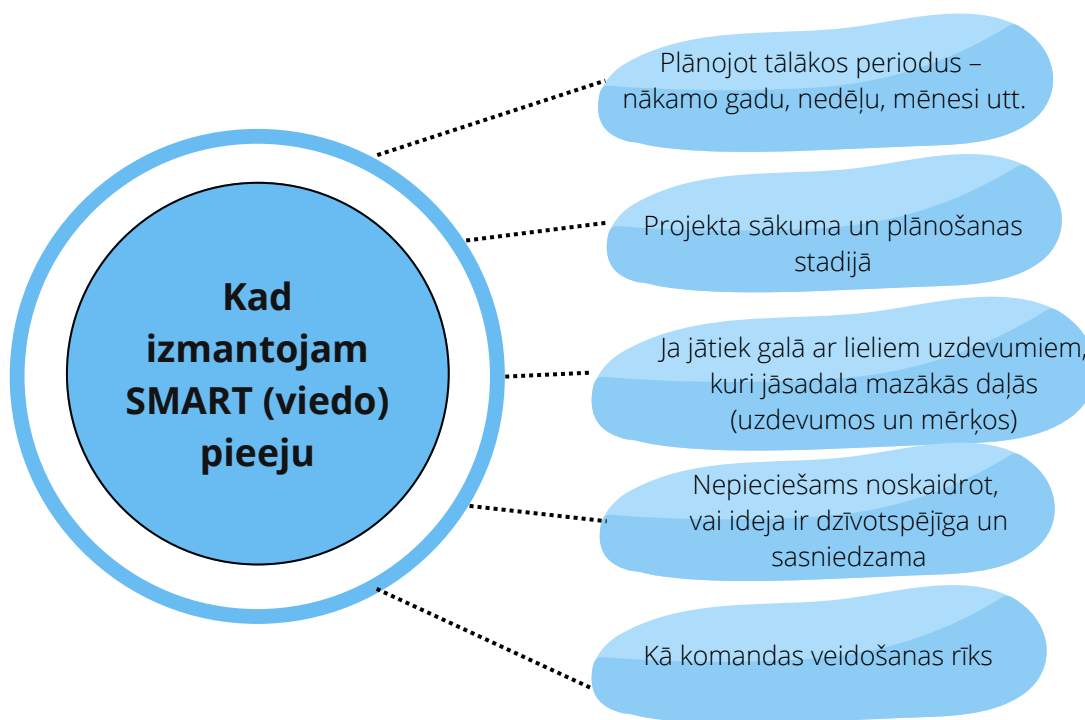
Evas piemērs:

"Jūs neieradāties uz vakardienas sanāksmi. Pirms tikšanās es nesaņēmu no jums nekādu ziņu, ka jūs nevarēsiet ierasties (FAKTS), tāpēc es jutos slikti un apbēdināta par to (MANAS EMOCIJAS). Rezultātā man ceļa izdevumi būs jāsedz divreiz (SEKAS). Turpmāk, lūdzu, iepriekš informējiet mani par šādām izmaiņām vai, arī ja neesat pārliecināts, dodiet ziņu, lai mēs varētu padomāt parkādu citu risinājumu, piemēram, videokonferenci (GAIDAS)."

SMART

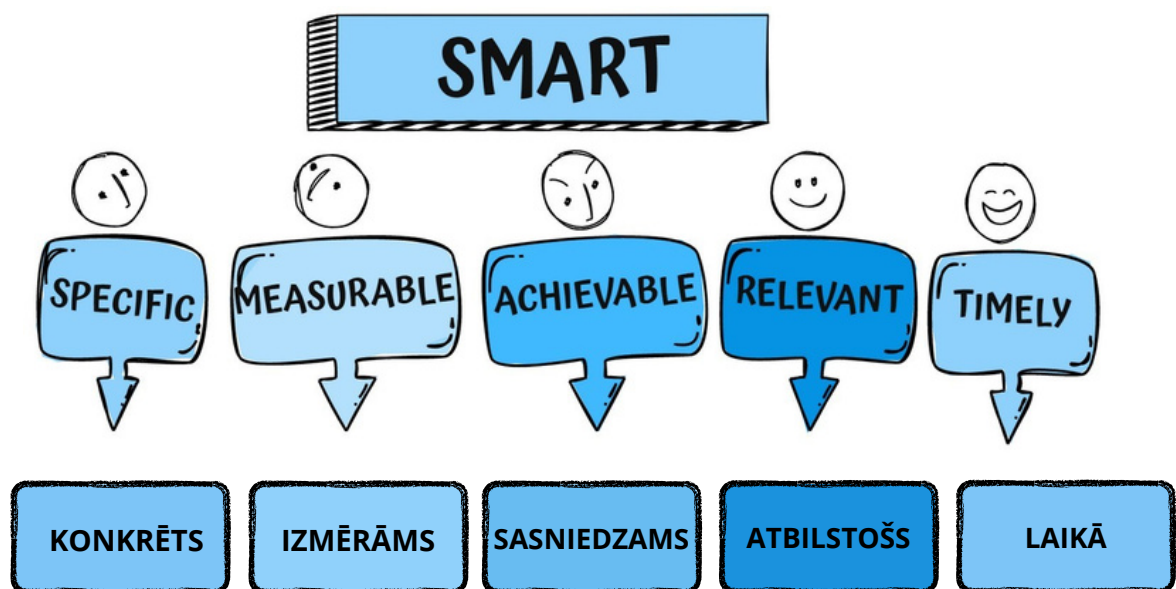
(viedo) mērķu noteikšanas metode

Lai cilvēks un komanda gūtu panākumus, ļoti svarīgi ir noteikt mērķus un izstrādāt pareizo stratēģiju to sasniegšanai.



Kādas priekšrocības sniedz SMART metode?

- Zināt, kā noteikt pareizās stratēģijas un darbības, kas pietuvinātu komandu mērķa sasniegšanai.
- Noteikt prioritātes darbībām, kurām būtu lielāka ietekme uz mērķa sasniegšanu.
- Komanda varēs precīzāk un efektīvāk definēt mērķus, kas jāsasniedz, veicot jebkuru turpmāko uzdevumu.
- Ievērojami uzlabot laika plānošanas prasmes un mērķtiecīgu darba plānu.



1. Nosakiet konkrētus mērķus

Sasniedzamajam mērķim jābūt konkrētam. Neskaidru mērķi reti kad var pilnībā sasniegt, jo nav iespējams skaidri novērtēt, kad un kā tas tiks sasniegts.

Jautājumi konkrētu mērķu noteikšanai

Ko mēs vēlamies sasniegt?
Kāpēc mēs vēlamies sasniegt šo konkrēto mērķi?
Kur mēs to vēlamies sasniegt?
Kā mēs to sasniegsim?
Ar ko? Kas ir atbildīgs par kuru uzdevumu? (RACI)
Kādi ir ierobežojumi/grūtības?

Evas piemērs:

Īstenot Erasmus+ projektu "Koučinga paņēmieni".
Kāpēc mēs to darām? - lai uzlabotu vidējā līmeņa vadītāju publiskos pakalpojumus visā Eiropā, nodrošinot Koučinga rīku rokasgrāmatu. Sadarbībā ar partneriem no Latvijas, Polijas un Grieķijas. Pasniedzēju un ekspertu komanda.
Ievērot grafiku, veicināt koučinga metodes, lai piesaistītu publisko sektoru.

2. Nosakiet konkrētus mērķus

Komandai ir jāizstrādā tie izmērāmie mērķa aspekti, kas ļaus viņiem zināt, kad un vai viņi ir vai nav sasnieguši mērķi. Komandai jāapzinās šie atskaides punkti/kontroles punkti un jāpārdomā tie visā darba procesā.

Jautājumi izmērāmu mērķu noteikšanai

Kā mēs uzzināsim, kad būsīm sasnieguši mērķi?

Kāds ir mūsu mērķis attiecībā uz skaitu/finansējumu/piedāvājumiem pakalpojumiem?

Evas piemērs:

Publicēt Koučinga rīku rokasgrāmatu visās partneru tīmekļa vietnēs.

Popularizēt to konferencēs partnervalstīs un podkāstos.

Apmācīt vidējā līmeņa vadītājus, kā izmantot koučinga metodes.

Iekļauties noteiktajā budžetā.

3. Nosakiet sasniedzamus mērķus

Komandai jāpārlicinās, ka mērķis ir galu galā sasniedzams un ir vērts ieguldīt laiku un pūles.

Jautājumi, lai izvirzītu sasniedzamus mērķus

Vai to patiešām var paveikt?

Cik reālistisks ir šis mērķis: komandas gatavības ziņā - prasmes / laiks / atdeve / motivācija?

Vai komanda ir stratēģiski organizēta, lai nodrošinātu darba efektivitāti? (pēc izvēles)

Evas piemērs:

Jā vai Nē (Evas piemērā tas ir JĀ)

Izvairieties no VARBŪT!!!

Pārbaudiet savas komandas gatavību

4. Nosakiet atbilstošus mērķus

Mērķiem ir jābūt atbilstošiem indivīdam/komandai un galīgajam mērķim. Jo svarīgāki ir mērķi, jo augstāka ir komandas motivācija ieguldīt pūles un noteikt prioritātes tam, kas ir svarīgs mērķa sasniegšanai.

Jautājumi atbilstošu mērķu noteikšanai

Vai tiešām ir vērts to sasniegt?

Vai šis ir īstais laiks?

Vai komanda ir motivēta to darīt? Jūs varat novērtēt katra komandas locekļa motivāciju un centību.

Vai pūles atbilst atalgojumam?

Vai mērķis ir saistīts ar svarīgākajām vērtībām?

Evas piemērs:

Viņas komanda ir motivēta un ieinteresēta sasniegt mērķi - izveidot "Koučinga rīku rokasgrāmatu" un to publicēt.

5. Nosakiet termiņus mērķiem

Mērķiem ir jābūt ar laika ierobežojumu vai laika dimensiju.

Jautājumi savlaicīgu mērķu noteikšanai

Kāds ir mērķa izpildes termiņš?

Kāds ir termiņš, līdz kuram jāizpilda

uzdevumi, kas ļaus sasniegt mērķi?

Kas būtu jāizdara līdz nedēļas/mēneša/gada beigām?

Vai šis progress tiek īstenots atbilstoši sākotnējam plānam?

Evas piemērs:

Īstermiņa uzdevumi un mērķi - dienas, nedēļas, mēnesis.

Ilgttermiņa uzdevumi un mērķi - nedēļas, mēneši, gadi.

Iepļānot darbības un plānot pasākumus.



Evas lielais piemērs:

1. Pabeigt uzdevumu (pārāk vispārīgi, neko neizsaka).

2. Pabeigt uzdevumu "x" - "sagatavot ziņojumu par pagājušo gadu" (konkrēti).

3. Pabeigt uzdevumu "x", kas nozīmē: apkopot visus datus un sagatavot galīgo ziņojumu saskaņā ar vadītāja norādījumiem (izmērāms).

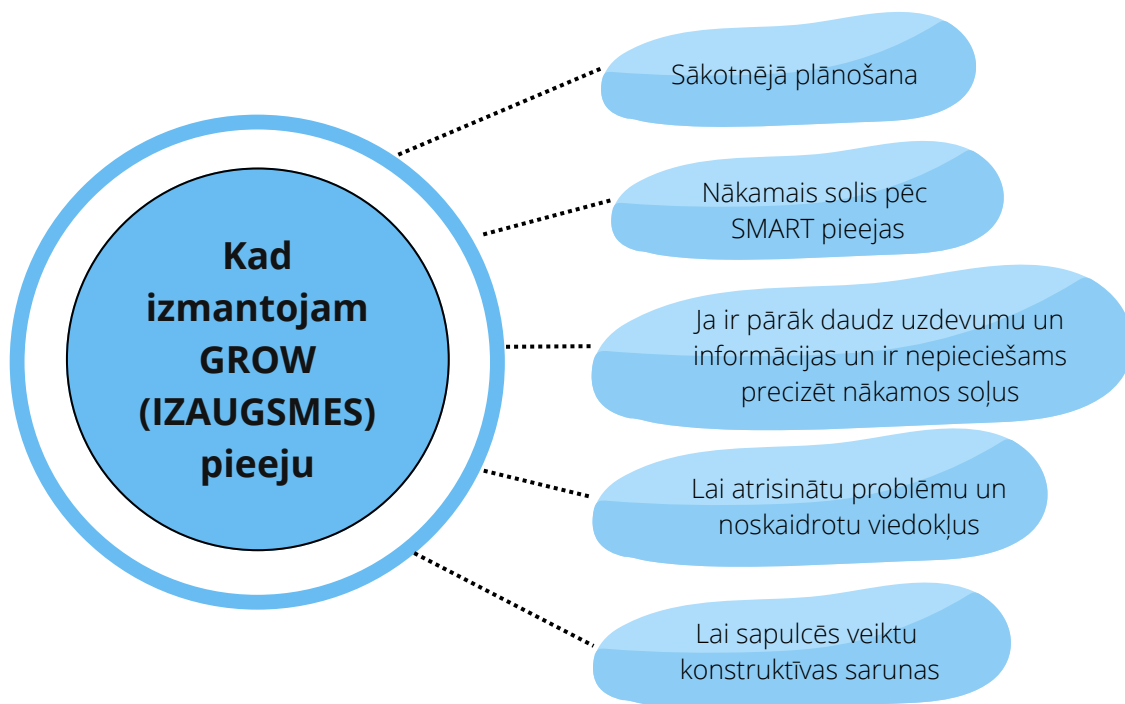
4. Pabeigt uzdevumu "x" - tas nozīmē: savākt visus datus un sagatavot galīgo ziņojumu saskaņā ar vadītāja norādījumiem un iesniegt ziņojumu 2 dienu laikā no šī datuma - pārbaudiet savu grafiku: vai tas ir reāli? (VIEDI - SMART)

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

Saskaņā ar Parkinsona likumu "uzdevums aizņems tik ilgu laiku, cik daudz laika atvēlēts tā izpildei", taču parasti ir novērots, ka cilvēki pārāk optimistiski vērtē uzdevuma izpildei nepieciešamo laiku un termiņu iespējamību (plānošanas kļūda). Lai SMARTmodeli efektīvi izmantotu sarežģītiem un laikietilpīgiem uzdevumiem, cilvēkam/komandai ir jāatrod līdzsvars starp Parkinsona likumu un plānošanas kļūdu, lai jebkuram uzdevumam piešķirtu nepieciešamo steidzamību, prioritāti un laiku.

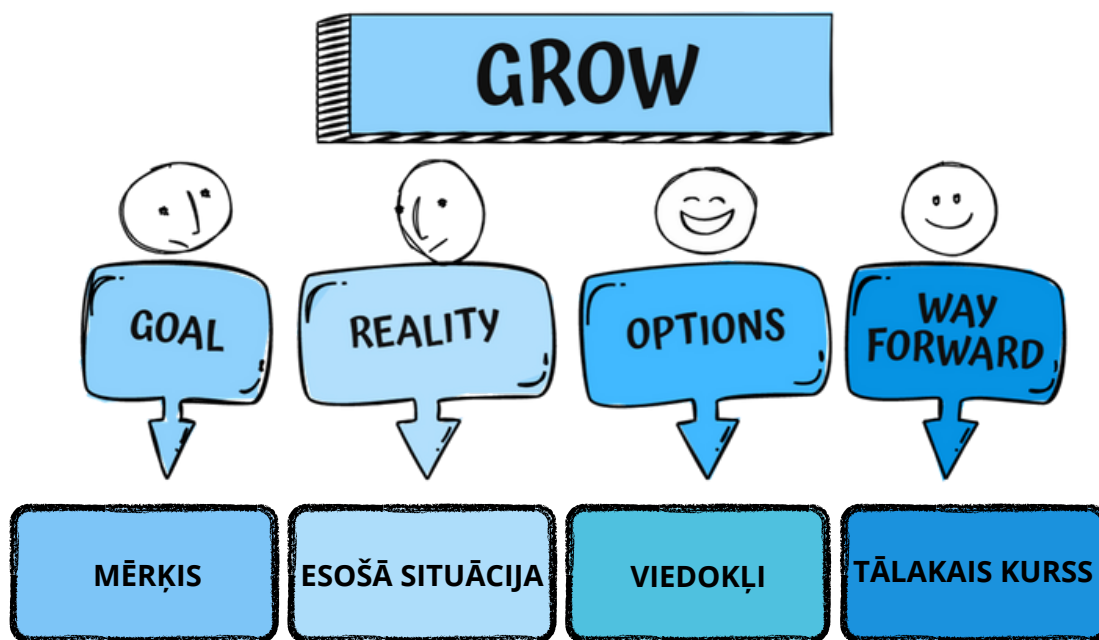
GROW modelis

Novērots, ka GROW (IZAUGSME) modelis nodrošina lielāku produktivitāti, labāku komunikāciju, labākas savstarpējās attiecības un kvalitatīvāku darba vidi.



Kādus ieguvumus sniedz GROW modelis?

- Pareizo stratēģiju un darbību izstrāde, lai pietuvinātu komandu lielā mērķa sasniegšanai.
- Pašreizējās situācijas racionāla izpēte un uzlabošana.
- Ievērojami uzlabotas laika plānošanas prasmes un mērķtiecīgs darba plāns.
- Komandas efektivitātes un produktivitātes attīstīšana.



Dodieties uz priekšu soli pa solim - nepārejiēt uz nākamo daļu, kamēr iepriekšējā nav pietiekami skaidra vai pārrunāta, lai visi to saprastu vienlīdz labi (ja tā ir paredzēta grupai).

1. solis: **Nosakiet mērķi**

Vispirms jums un jūsu komandas locekļiem ir jāizvērtē uzvedība, ko vēlaties mainīt, un pēc tam šīs izmaiņas jāstrukturē kā mērķis, ko vēlaties sasniegt.

Pavadiet pietiekami daudz laika, lai izvirzītu mērķi tā, lai tas būtu konkrēts, izmērāms, sasniedzams, atbilstošs un ierobežots laikā! (Skatiet sadaļu par SMART mērķu noteikšanu).

2. solis: **Pārbaudiet pašreizējo situāciju.** Situācijas analīze attiecībā uz mērķi.

Šī IZAUGSMES joma ļauj veikt realitātes novērtējumu. Apskatiet situāciju no pēc iespējas vairāk leņķiem.

- Kas man jau ir (informācija, resursi (finanses, laiks), prasmes, pārliedība)?
- Kas man vai manai komandai pietrūkst?
- Kādi ir galvenie šķēršļi (mani vai komandas utt.) mērķa sasniegšanai?
- Kādas ir manas vai komandas prasmes un talanti?
- Kāda ir patiesā situācija?
- Kādas ir manas emocijas par situāciju?

Piezīme. Ja jūs sakāt, ka kaut kas kādam cilvēkam liek attapties, tas nozīmē, ka tas liek viņam apzināties realitāti par kādu situāciju, jo īpaši par grūtībām, kas saistītas ar kaut ko, ko viņš vēlas sasniegt.

3. solis: **Izpētiet iespējas.**

Iespēju un ideju meklēšana (pat neparastu) - cik vien iespējams - atver prātus un piedāvā jaunas pieejas. Šeit jūs un jūsu komanda varat nākt klajā ar drosmīgākajām idejām (diskusijas). Mudiniet sevi un savu komandu nākt klajā ar pēc iespējas vairāk idejām - un atgādiniet sev, ka tas nenozīmē, ka jums tās visas būs arī jāizpilda, tās ir tikai idejas...

·Kādas ir iespējas (informācija, resursi (finanses, laiks), prasmes, pārliecība utt.)?

- Kas ir pilnīgi neiespējami, bet tomēr ir iespējams?
- Kādi resursi man ir nepieciešami un kur tos var iegūt?
- Kā un kādā veidā es vai mans komandas biedrs var papildināt trūkstošās prasmes?
- Kādi fakti man ir jānoskaidro, lai sasniegtu mērķi?
- Kāds atbalsts man / manai komandai / komandas dalībniekam ir nepieciešams?

4. solis: **Nosakiet tālāko kursu/kas jādara tālāk.**

Kas ir atbildīgā persona (vārds, uzvārds), vai šī persona ir pietiekami motivēta un vai tā ir pilnībā uzņēmusies atbildību? Kāds ir plāns mērķa sasniegšanai, atskaides punkti un pirmais solis?

Galvenā **nozīme nosakot nākamos soļus** ir nodrošināt, ka jūs vai jūsu komanda pilnībā apņemas veikt izvēlētajās darbības. Šī darba daļa palīdz attīstīt apņemšanos sasniegt mērķi. Šeit tiek precizēti rīcības soļi un izstrādāts konkrēts plāns turpmākai virzībai uz priekšu.

- Ar ko man sākt? - Pirmais solis man vai pirmais solis manai komandai.
- Kādi pasākumi būtu jāveic?
- Cik ilgs laiks ir nepieciešams man vai manai komandai? Laika plāns, grafiks utt.
- Cik motivēts jūtos es vai mana komanda?
- RACI: Atbildības piešķiršanas matrica - Atbildīgais, Galvenais, Konsultants un Informētais. Skatīt sadaļu par RACI.



Evas piemērs individuālām sarunām:

Eva domāja par sarunu ar vecāko speciālistu Doru. Bija jāatrisina jautājums par iestrēgušo projektu. Eva nolēma izmantot GROW pieeju.

Pirmais jautājums, ko viņa sev uzdeva, bija šāds: ko es vēlos no sarunas ar Doru? Atbilde: Eva vēlas saprast, kas šobrīd notiek ar projektu un kā virzīties uz priekšu. Nākamais punkts ir tas, ko Eva pati šobrīd zina par projektu: fakti, domas, intuīcijas un datumi, atbildīgās personas. Pēc tam Eva pārdomāja, ko vajadzētu darīt ar šo projektu. Viņa bija sagatavojusi vismaz trīs variantus. Un galu galā Eva saprata, ko tieši viņa var darīt un ko piedāvāt Dorai.

Eva jutās sagatavojusies grūtai sarunai un devās uz tikšanos ar Doru.

Grupas diskusijas piemērs



Kāds ir sanāksmes mērķis?
Ja sanāksmes laikā jāapspriež daudzi
jautājumi, kurš no tiem ir vissvarīgākais?

Attapšanās par katras tēmas reālo situāciju.
Savus uzskatus pauž tikai tie, kas ir patiešām
saistīti ar tematu (izpildītāji un atbildīgie)

Viedokļi – visas idejas par to, ko darīt tālāk.
Visi var izteikties un dalīties. Eva apkopo
idejas, piemēram, uz lapas.

Sagatavojiet plānu,
dalieties ar uzdevumiem un atbildības jomām,
lomām, pierakstiet laika grafiku.

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

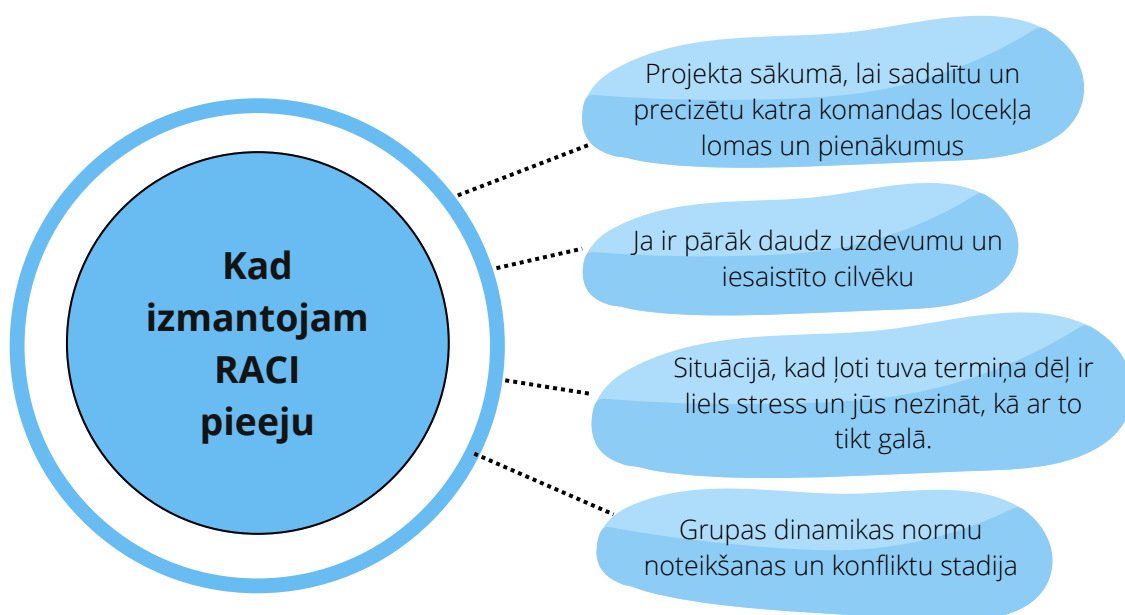
Lielisks veids, kā praktizēties GROW modeļa izmantošanā, ir risināt savus izaicinājumus un problēmas. Praktizējoties pašam un "atbrīvojoties", jūs uzzināsiet, kā uzdot visnoderīgākos jautājumus. Pēc tam pierakstiet dažus jautājumus, kas kalpos kā ieteikumi turpmākajām koučinga sesijām.

Padomājiet un tad reaģējiet. Pārdomājiet, kā jūs emocionāli reaģējat uz situāciju. Identificējiet šķēršļus. Padomājiet, cik daudz emociju vai jūtu prasa katra situācija. Ievērojiet tēmas un modeļus savā dzīvē un strādājiet pie tā, lai pielāgotu savu reakciju.

RACI

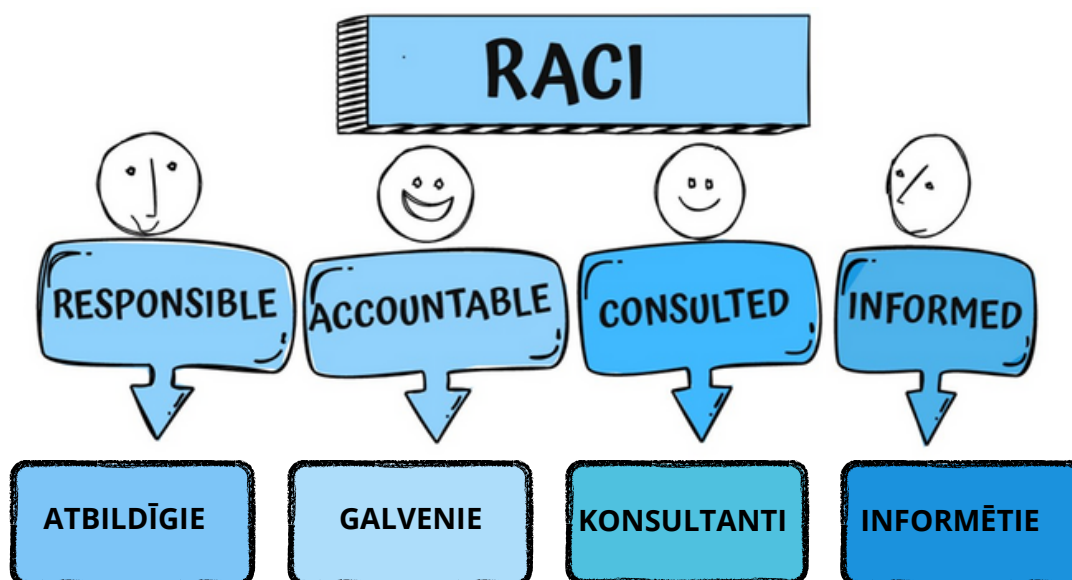
lomu un pienākumu matrica

RACI modelis nodrošina struktūru un skaidrību, aprakstot ieinteresēto pušu lomas projektā. RACI matrica precizē pienākumus un nodrošina, ka jums tikai jāuzticas kādam.



Kādas ir RACI modeļa priekšrocības?

- Ļauj visiem komandas locekļiem pārzināt, kam pieder projekts un katra darbība.
- Nodrošina komandai "tūlītēju" apstiprinājumu par to, kas un ko dara.
- Ļauj darbiniekiem vairāk iesaistīties.
- Mazina neapmierinātību ar vadību.
- Palīdz ietaupīt laiku sanāsmēs un lēmumu pieņemšanā.
- Komandas darba pārvaldība ir efektīvāka.
- Palīdz izvairīties no vainošanas, jo katram ir skaidrs viņa atbildības līmenis par katru uzdevumu.
- Novērš darba dublēšanos.



Atbildīgais (izpildītājs): Šis komandas loceklis veic darbu, lai izpildītu uzdevumu.

- Katram uzdevumam ir nepieciešama vismaz viena Atbildīgā puse, bet ir pieļaujams, ka to ir vairāk.
- Ja būs pārāk daudz cilvēku, kam uzticēts viens un tas pats darbs, jūs vienkārši tērēsiet laiku.
- Ja jums ir ātrs un vienkāršs uzdevums, atbildīgais varētu būt arī galvenais, kas izvirza mērķi un sasniedz to.

Galvenais (deleģētājs): «Galvenais» ir uz rezultātu orientēts statuss, kas tiek piešķirts vienai personai, kura ziņo par darbu - vai nu statusa atjauninājumiem, izpildi.

- Pārliecinieties, ka jums ir tikai viena galvenā persona.
- Šī persona deleģē darbu un ir pēdējā, kas pārskata uzdevumu vai rezultātu, pirms tas tiek uzskatīts par pabeigtu.
- Būt par galveno nozīmē, ka jums ir jāatbild un/vai jāparakstās par rezultātu un jārēķinās ar sekām, ja paveiktais nerasniedz mērķus.

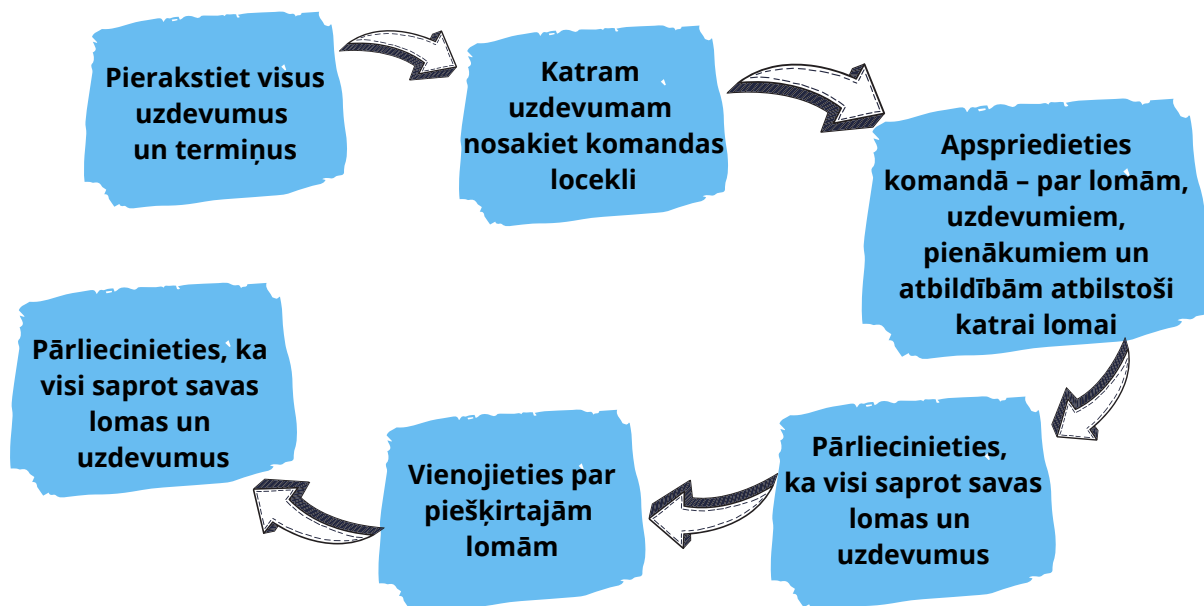
Konsultants: Konsultēšanā iesaistītās puses parasti ir personas, kas sniedz savu ieguldījumu, pamatojoties uz to, kā tas ietekmēs viņu turpmāko darbu pie projekta, vai uz to, kāda ir viņu kompetence attiecībā uz konkrēto rezultātu.

- Nedrīkst būt pārāk daudz konsultētāju: tas var palēnināt uzdevuma izpildi. Ja pirms uzdevuma pabeigšanas jums ir nepieciešams konsultēties ar vairākiem cilvēkiem, tas nozīmē, ka jūs izšķērdēsiet daudz laika. Vai arī saņemsiet pretrunīgu informāciju par to, kā izpildīt uzdevumu.
- Katrs rezultāts tiek uzlabots, pārskatot un konsultējoties ar vairāk nekā vienu komandas locekli.

Informētais: Šiem komandas locekļiem vienkārši ir jāzina projekta progress.

- Tas varētu būt tik vienkārši, kā nodrošināt, ka ikvienam ir piekļuve jūsu projekta plānam, lai regulāri (katru mēnesi vai nedēļu) varētu sekot līdzi progresam.
- Ja projekta vai procesa laikā tiek veiktas kādas izmaiņas, kas ir būtiskas, nevis ikdienišķas.
- Šīm personām nav obligāti jāsniedz atgriezeniskā saite, taču tām ir jāseko līdzi norisēm visā procesa izpildes ciklā.

RACI matricas soļi:



Evas piemērs:

Uzdevums	Atbildīgais (izpildītājs)	Galvenais (delegāts)	Konsultants (atbalsts)	Informētais
Izstrādāt publiskā sektora stratēģiju	Eva	Augstākā līmeņa vadītāji	Džons	Dora
Noskaidrot komandas apmācības izmaksas un atrast labāko mācību uzņēmumu	Dora	Eva	Hugo	Džons
Organizēt pasākumu (sanāksmi)	Hugo	Augstākā līmeņa vadītāji	Eva	Džons
Sagatavot gada pārskatu	Džons	Eva	Hugo	Dora
Atrisināt komandas locekļu konfliktus	Eva	Eva	Dora	Citi komandas locekļi

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

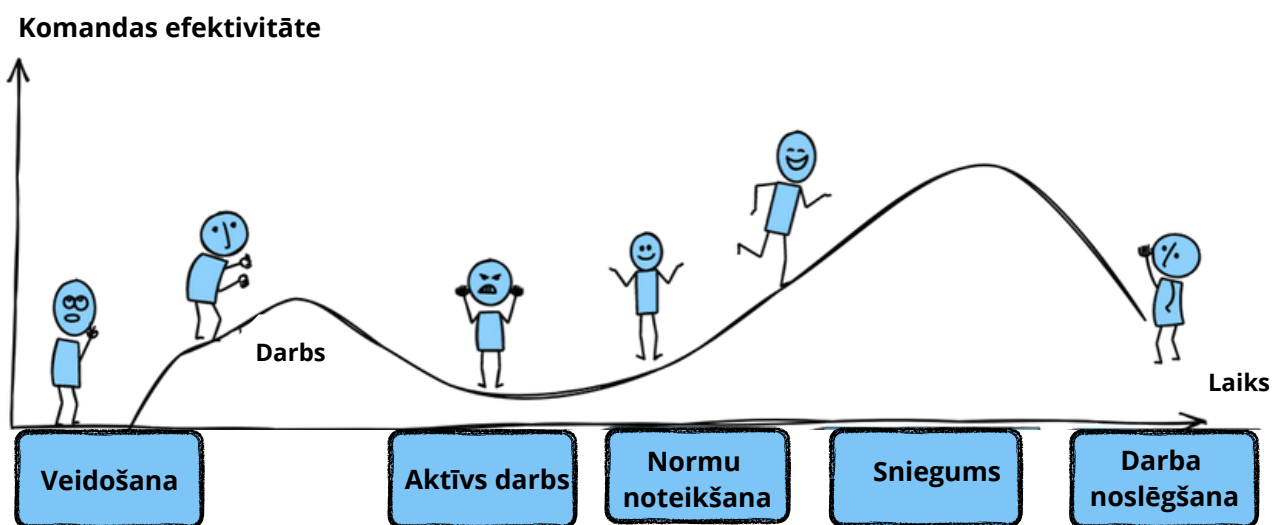
Pārliecinieties, ka neviens komandas loceklis nav pārslogots ar pārāk daudziem pienākumiem un uzdevumiem.

Šī metode nesalabos disfunkcionālu komandu. RACI matrica neuzlabos komandu, kurā ir slikts iekšējais mikroklimats RACI izmantošana var būt efektīva komandām, kurās nav būtisku problēmu. RACI nav rīks, kas atrisina disfunkcionālas komandas problēmas. RACI uzlabo saziņas plūsmu saliedētā grupā.

GRUPU PROCESI

(Tukmena grupas attīstības stadijas)

Grupu procesi (pazīstami kā Tukmena grupas attīstības stadijas) ir sistēma, ko var izmantot komandas, kuru mērķis ir uzlabot ilgtermiņa sadarbību un darbu, lai efektīvāk sasniegtu izvirzītos uzdevumus un mērķus.



Kad izmantot šo rīku:

- projekta sākotnējā posmā
- konfliktu starp komandas locekļiem gadījumos
- ja rodas sajūta, ka vadītājam pietrūkst kontroles vai viņš pārlietu kontrolē
- komanda nav efektīva un produktīva
- šī situācija atkārtojas.

Kādi ir ieguvumi?

- sagatavo vadītāju izaicinājumiem, kas rodas, strādājot komandā
- uzlabo izpratni par grupas dalībnieku uzvedību
- maksimāli palielina vēlamu rezultātu produktivitāti un radošumu
- stiprina "komandas" sajūtu katram tās dalībniekam

Veidošana

Šajā sākotnējā posmā tiek veidota komanda vai tiek veiktas izmaiņas (reformēšana, strukturālas izmaiņas, mērķu maiņa vai jaunu mērķu un projektu izveide). Sākotnējā darba daļa, sākot strādāt kopā.

Kā atpazīt šo posmu?	Vadītāja uzdevumi/ pienākumi šajā posmā
• Ikviens uzvedas pēc iespējas labāk. Parasti gaisotne ir pozitīva, piesardzīga un pieklājīga. • Komandas dalībnieki tiek iepazīstināti cits ar citu, viņi viens otru vēro un vērtē (kas tu esi? vai tu esi mans draugs?). • Komanda novēro savus esošos līderus. • Līderus var izaicināt, pārbaudīt. • Koncentrēšanās uz sevi (citu ignorēšana). • Cilvēks vēlas, lai viņu pieņemtu, un baidās no atstumtības. • Mērķu noteikšanas process un projekta uzsākšana.	• Mērķtiecīgi un rūpīgi izvēlieties komandas dalībniekus. • Izmantojiet iepazīšanās aktivitātes, lai satuvinātu dalībniekus un liktu viņiem justies ērtāk. • Veiciniet atklātas diskusijas par gaidām, mērķiem, bažām ar katru individu un komandu kopumā. • Pārliecinieties, ka dalībnieki pareizi izprot savas lomas un pienākumus. • Veidojiet komandas saziņas un konflikta risināšanas normas.

Aktīvs darbs

Ja nav panākts pietiekams progress, palielinās neapmierinātības sajūta un konflikti. Tas ir ļoti nozīmīgs posms, pēc kura daudzas komandas var nespēt attīstīties.

Kā atpazīt šo posmu?	Vadītāja uzdevumi/ pienākumi šajā posmā
• Cilvēki sāk atklāti paust savas domas un viedokļus, un bieži vien tie ir kritiski. Tā var būt neapmierinātība ar darba apstākļiem, organizāciju, metodēm utt. • Cilvēki var daudz ko pārņemt viens otram, individuālā konkurence. • Konflikts rodas starp komandu un vadītāju vai komandas locekļiem. • zpaužas neapzinātās trauksmes sajūtas, tā ir sava veida vēlme atbrīvoties no spriedzes un izlādēties. • Spēkā esošie noteikumi tiek laužti un reformēti.	• Aktīvi uzklausiet un mēģiniet izprast jaunos jautājumus un problēmas, kā arī rīkoties, lai tās atrisinātu. • Strādājiet kopā ar komandu, lai vajadzības gadījumā pārdomātu un pārdalītu lomas, lai atbalstītu komandas darbu. • Uzlabojiet darba vietas kultūru un aiciniet komandas locekļus atklāti paust savus viedokļus, emocijas, pat ja tā ir neapmierinātība. • Izmantojiet konfliktu risināšanas metodes (pauze, humors, starpnieks, uzraugs, treneris, atklāti jautājumi, aktīva klausīšanās).

Normu noteikšana

Šajā posmā tiek attīstīta komandas saliedētība. Dalībnieki spēj efektīvi apspriest un risināt domstarpības, sniegt ieteikumus un konstruktīvu atgriezenisko saiti saviem kolēģiem, lai uzlabotu situāciju. Ir panākts līdzsvars, un uzmanība un enerģija ir vērsta uz uzdevuma starpposma mērķu sasniegšanu.

Kā atpazīt šo posmu?	Vadītāja uzdevumi/ pienākumi šajā posmā
- Cilvēki labāk apzinās savas pozīcijas un lomas grupā. - Grupa pakāpeniski tuvojas paškontroles līmenim. - Mainās arī līdera loma grupā. No priekšnieka vadītājs kļūst par koordinatoru un kolēģi. - Vadītājs kļūst demokrātiskāks, izmanto koleģiālas darba metodes. - Komanda pieņem iekšējos noteikumus par uzvedību, vērtībām un attieksmi.	- Apspriediet komandas locekļu lomas un sadaliet tās tāpat kā veidošanas posmā (Kurš ko dara? Kāpēc mēs šeit esam? Ko mēs vēlamies no komandas?) - Apspriedieties par līdz šim sasniegtajiem rezultātiem un lūdziet visu dalībnieku ieguldījumu. - Piedāvājiet jaunas idejas un ieteikumus un izmantojiet vairāk resursu. - Ja konflikti turpinās, veiciniet atklātu saziņu. - Apmāciet grupu gudri izmantot problēmu risināšanas metodes. - Normalizējiet atgriezeniskās saites saņemšanu un sniegšanu.

Sniegums

Sāk parādīties smagā darba rezultāti, un uztraukuma un jautrības sajūtas ir izteiktākas. Komanda ir pilnībā darboties spējīga un pārliecināta par sevi, un tā var plūstoši reorganizēties. Tagad dalībnieki var lieliski darboties grupās, apakšgrupās vai patstāvīgi, un problēmas tiek novērstas vai atrisinātas tiklīdz tās rodas.

Kā atpazīt šo posmu?	Vadītāja uzdevumi/ pienākumi šajā posmā
- Komanda apgūst prasmes un izmanto tās, lai ātri un efektīvi apspriestu jautājumus un pieņemtu lēmumus. - Komandas dalībnieki izmanto cits cita stiprās puses un talantus. - Tas ļauj komandai ātri un efektīvi sasniegt rezultātus, pamatojoties uz komandas iekšējiem noteikumiem. - Vadītāja ietekme ir tikpat liela kā komandas spēja organizēt un risināt savas problēmas. - Tiek īstenota komandas kultūra, ētika, mijiedarbība.	- Novērojiet, noskaidrojiet un komentējiet, kas veicas labi vai kas ir jāuzlabo. - Atcerieties un apzinieties, ka viņš/viņa ir līderis, un kļūstiet mazāk aktīvi kā kontrolieris (priekšnieks). - Rīkojiet ceremonijas, rituālus vai pasākumus, lai atzīmētu sasniegumus. - Izmantojiet vai ierosiniet iekļaušanas pasākumus, kas jaunajiem dalībniekiem sniedz pieņemšanas un atzinības sajūtu par viņu smago darbu un apņemšanos.

Darba noslēgšana

Uzdevumi ir izpildīti. Ir svarīgi uzslavēt komandas sasniegumus un/vai pārrunāt neveiksmes.

Kā atpazīt šo posmu?	Vadītāja uzdevumi/ pienākumi šajā posmā
• Atteikšanās no šīs grupas struktūras pēc intensīva komandas darba var radīt nenoteiktību un skumjas komandas locekļiem. • Katrs paliek savā pusē/vietā, bet komandas kodols ir nemainīgs, un to papildina jauni komandas locekļi, kuriem ir savas prasmes, pieredze un zināšanas.	• Atpazīstiet un apbalvojiet komandas un tās locekļu individuālos centienus. • Pārrunāji ar locekļiem darba noslēgumu un mudiniet viņus diskutēt par sajūtām un turpmākajiem karjeras soļiem. • Uzklusiet un sniedziet padomus, pamatojoties uz prasmēm un kompetencēm. • Noslēdziet ar nosvinēšanu, godinot grupu un tās dalībniekus.

Padomi un ieteikumi (lietotājiem)

Šī metode ir savienojama ar visām pārējām šajā rokasgrāmatā iekļautajām metodēm.

Pēc sākotnējā cikla komanda atkal iziet visus posmus, taču daudz ātrāk, jo komandai jau ir pieredze, zināšanas un iekšējā kultūra.

Vadītājam jāapsver, cik vērienīgs ir projekts un cik liels ir projekta mērķis.

Vadītājam jāpievērš uzmanība kulturālajai un izcelsmes dažādībai komandā.

Noslēgums

Eva katru dienu izmantoja kādu no rokasgrāmatā iekļautajiem rīkiem.

Pirmdien Eva rīkoja komandas sanāksmi, kurā viņa klausījās ar "citām ausīm", kas ļāva viņai labāk izprast komandu, uzdeva spēcīgus un efektīvus jautājumus, lai virzītu procesus un uzdevumus uz priekšu, un izmantoja dažādus atgriezeniskās saites rīkus. Tas ļāva Evai gan uzklaust, gan nodrošināt kvalitatīvu komunikāciju.

Otrdien notika vadības sanāksmes, kurām Eva gatavojās, izmantojot GROW modeli; viņa apkopoja visus faktus par esošo situāciju, noskaidroja, ko darīt, un pirmos trīs uzdevumus, ko uzdot un/vai sākt darīt.

Trešdien bija daudz darba, tāpēc Eva vēlreiz izlasīja par SMART mērķiem un sagatavoja dienas plānu, pamatojoties uz viedo mērķu stratēģiju. Tas ļāva viņai neapjukt un nepārpulēties ikdienas skrējienā.

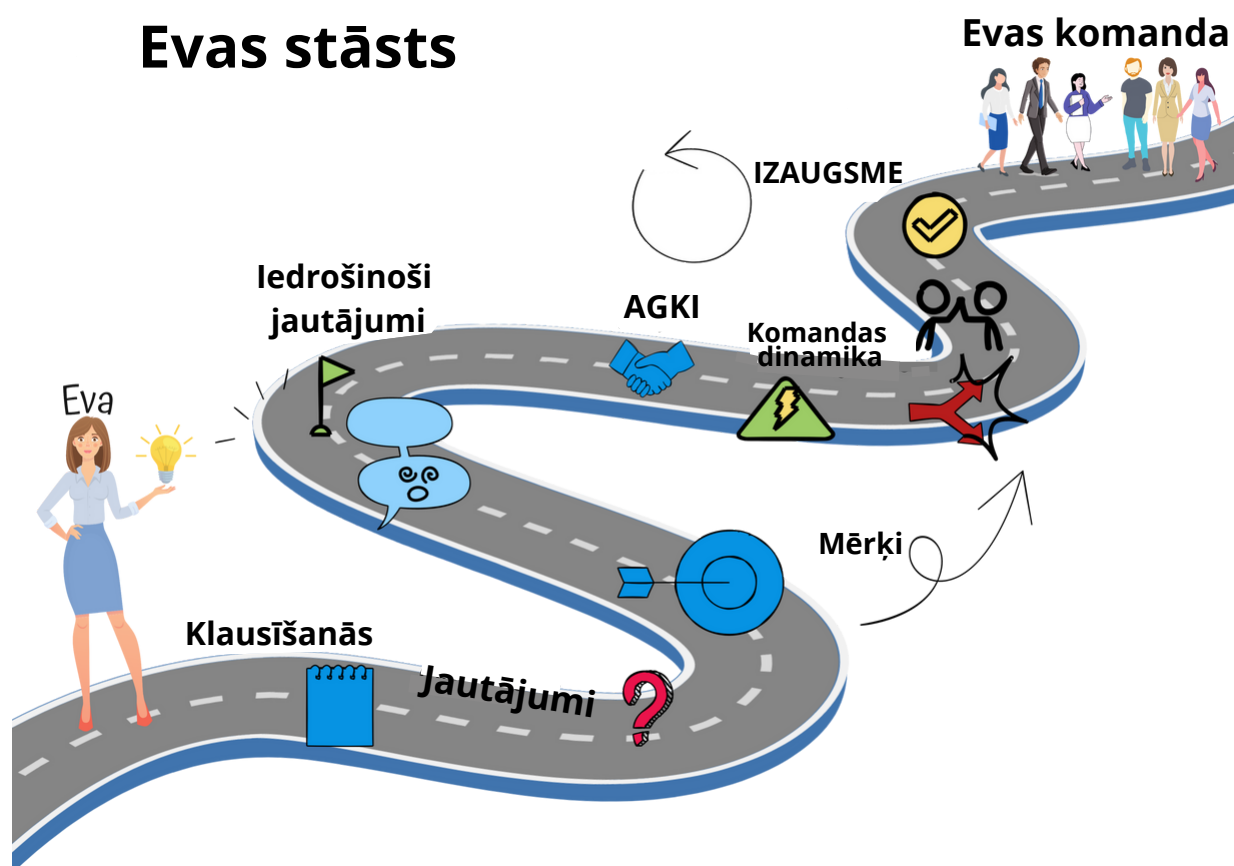
Ceturtdien komandai bija jāsāk domāt par nākamo nedēļu un darba slodzi. RACI modelis palīdzēja viņiem izprast katra komandas locekļa lomu, darba apjomu un vienmērīgi sadalīt to starp komandas locekļiem.

Viņa darīja darbu dienu no dienas un GROW un SMART modeļi bija palīgi ikvienā situācijā.

Kad Eva reizēm jūta, ka viņai ar komandu neiet tā kā gribētos vai ka nekas nesanāk, viņa apsēdās un izlasīja visu par komandas dinamiku. Tādējādi viņa nepalaida garām komandas attīstību un konflikta stadiju, kurā var iestrēgt.

Bet visvairāk Eva aktīvi klausījās un uzdeva jautājumus, kas nodrošināja, ka tā nebija tikai tukša saruna. Sarunas bija konstruktīvas, būtiskas un izsmejošas.

Evas stāsts



Atsauces (autors) & leteicamā turpmākā literatūra

1. 21 efektīvas atgriezeniskās saites sastāvdaļa. (n.d.). Iegūts no TalkDesk: <https://www.talkdesk.com/resources/infographics/21-components-of-effective-feedback/>
2. 3 klausīšanās līmeņi. Kad domāt, kad koncentrēties un kad atkāpties. (n.d.). Iegūts no The People Piece: <https://www.peoplepiece.com/our-insights/levels-of-listening>
3. 4 pušu komunikācijas modelis. (2020). Iegūts no Project Management: <https://projectmanagement.guide/4-sides-model-of-communication/>
4. Aktīva klausīšanās. (2022). Iegūts no Skills You Need: <https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html>
5. Aktīva klausīšanās. Uzklusiet, ko cilvēki patiešām saka. (2001). Iegūts no MindTools: <https://www.mindtools.com/CommSkll/ActiveListening.htm>
6. Clutterbuck, D. (2020). Komandas koučings darbā 2: Plašākā rokasgrāmata par komandas koučingu. Nicholas Brealey; 4. izdevums
7. Līdzautors, A. (2016. gada 26. oktobris). Labāki jautājumi nodrošina labākus rezultātus. Iegūts no Forbes: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2016/10/26/better-questions-get-better-results/?sh=963439b53b94>
8. Dana Miranda, Rob Watts. (2022. gada 25. marts) Kas ir AGKI shēma? Kā šis projektu vadības rīks var palielināt jūsu produktivitāti. Iegūts no Forbes Advisor: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>
9. Daniel J. Levi, David A. Askay . (2020). Grupā dinamika komandām. SAGE Publications, Inc; 6. izdevums.
10. David Clutterbuck, David Megginson . (2009). Tālāki koučinga un mentoringa paņēmieni. Taylor & Francis; 1. izdevums.
11. David Clutterbuck, Tammy Turner, Colm Murphy. (2021). E-grāmata: Komandas koučinga rokasgrāmata Open University Press.
12. English, S. S. (2021). Četrpušu modeļa skaidrojums - Šulca fon Tūna komunikācijas kvadrāts. Iegūts no YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nqZNV83fCg>
13. Erin Hueffner, Staff Writer. (2021, Dec 15). Atsauksmes veidlapu piemēri, veidnes un kā uzrakstīt savu veidlapu. Iegūts no Zendesk Blog: <https://www.zendesk.com/blog/customer-feedback-forms/>
14. Četrpušu modelis. (2014, Jun 9). Iegūts no Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model
15. Göke, N. (2020). 4 ausu komunikācijas modelis. Iegūts no <https://www.theladders.com/career-advice/the-4-ears-model-of-communication>
16. Goldsmith, M. (2015, Aug 7). Sešu daļu struktūra skaidras un īstenojamas atgriezeniskās saites sniegšanai. Iegūts no Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback>
17. Helfand, H. (2020). Dinamiskā komandas maiņa: Komandu maiņas māksla un gudrība. O'Reilly Media; 2. izdevums.
18. Hirsch, J. (2020. gada 1. jūnijs). Laba atgriezeniskā saite ir divvirzienu saruna. Iegūts no Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/06/good-feedback-is-a-two-way-conversation>

19. Jackson, K. (2017). Nozīmīgi jautājumi komandas IZAUGSMEI Koučinga sarunu rīku komplekts vadītājiem un līderiem. Careerbalance Ltd.
20. Jackson, T. (2018. gada 11. aprīlis). Kā [un kāpēc] īstenot AGKI matricu. Iegūts no ClearPoint Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/raci-matrix/>
21. Kahansky, N. (2021. gada 7. oktobris). Konstruktīvas atgriezeniskās saites piemēri: 4 soļu ceļvedis. Iegūts no Hypercontext: <https://hypercontext.com/blog/communication/constructive-feedback-renninger>
22. Lister, M. (2021, Nov 10). Trīs klausīšanās līmeņi. Iegūts no Co-Active Training Institute: <https://coactive.com/blog/levels-of-listening/>
23. Littlefield, C. (2017). Uzdodiet pārlicinošus jautājumus: Veidojiet sarunas, kas ir svarīgas. CreateSpace Independent Publishing Platform.
24. Mull, J. (2018). Vairs nekādu drāmu: Izbeigt tenkas, kliķes un citas ķibeles, kas kaitē komandām darbavietā. CreateSpace Independent Publishing Platform.
25. Barjeru pārvarēšana aktīvai uzklaušīšanai. (2022). Iegūts no Change Factory: <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/overcoming-barriers-to-active-listening/>
26. Q, S. (2004). IZMANTOJIET DESK SAREŽĢĪTĀM SARUNĀM. Iegūts no Studer Education: <https://www.studereducation.com/use-d-e-s-k-for-difficult-conversations/>
27. Robinson, E. (2021, Dec 10). Kāpēc darbiniekiem ir svarīga atgriezeniskā saite + kā to sniegt un saņemt. Iegūts no Hotjar: <https://www.hotjar.com/blog/employee-feedback/>
28. Russell, M. (2017, Nov 27). Stratēģiskā vadība: 3 klausīšanās līmeņi. Iegūts no The Startup: <https://medium.com/swlh/strategic-leadership-the-3-levels-of-listening-e3f0c27f8d01>
29. Sandy Ogg, Tero J. Kauppinen. (2019). Izaugsme: Izpilddirektora galvenā rokasgrāmata par to, kā trenēt vērtības radīšanu. ForbesBooks.
30. SANTOS, J. M. (2021. gada 15. aprīlis). Izpratne par atbildības piešķiršanas matricu (AGKI matrica). Iegūts no The Ultimate References for Project Managers: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>
31. Schiffer, V. (2017. gada 1. maijs). Nesaprašanās māksla un 4 pušu komunikācijas modelis. Iegūts no SEEK blog: <https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication-7188408457ba>
32. Stanier, M. B. (2016). Koučinga paradums: Mazāk sakiet, vairāk jautāji un uz visiem laikiem mainiet veidu, kā vadāt. Ottawa: Two Books.
33. Stephanie, N. (2020). Iekšējie jautājumi: Seši spēcinoši jautājumi, uz kuriem tikai jūs varat atbildēt. Both/ And Books.
34. Thun, F. S. (n.d.). Šulca fon Tūna komunikācijas modelis. Iegūts no Academy for Conflict Transformation: <https://laofutze.files.wordpress.com/2010/04/schulzvonthun.pdf>
35. Tony Stoltzfus. (2008). Koučinga jautājumi: Kouča rokasgrāmata par spēcinošām jautāšanas prasmēm. Coach22 Bookstore LLC.
36. Vilster, O. (2020, Jan 7). Iedrošinošas organizācijas: 20 jautājumi iedrošināšanas novērtēšanai. Iegūts no LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/empowering-organisations-20-questions-evaluating-ole-vilster/>
37. Whitmore, J. (2009). Koučings veikspējas uzlabošanai. London: Nicholas Brealey Publishing