

ICF Komandas koučinga kompetences:

Solis tālāk par individuālo koučingu

Ievads

Ja mēs vēlamies, lai komandas darbotos labi, konsekventi un ilgtermiņā, ir nepieciešama nepārtraukta komandas attīstība. Tas ir iemesls, kāpēc strauji pieaug komandas koučinga izmantošana. Komandas koučings ir pieredze, kas ļauj komandai veiksmīgi strādāt, lai sasniegtu ilgtspējīgus rezultātus un nepārtrauktu attīstību. Tas kļūst par arvien nozīmīgāku pieeju korporatīvajā vidē, jo augstam komandas sniegunam ir nepieciešama pieskaņošanās mērķiem, būšana inovatīviem un ātra pielāgošanās iekšējām un ārējām pārmaiņām. Komandas koučings ir viens no komandas attīstības veidiem kopā ar komandas veidošana, apmācība, konsultēšana, mentorings, fasilitēšana. *Zemāk 1. attēlā ir šo veidu salīdzinājums.*

Lai attīstītu komandas koučinga kompetenču kopumu, ICF veica plašu, detalizētu, uz pierādījumiem balstītu izpēti projektu. Šī pētījuma mērķis bija noskaidrot, kuras **zināšanas, prasmes, spējas un citas īpašības** (KSAO - knowledge, skills, abilities, and other characteristics) komandas kouči izmanto papildus ICF pamata kompetencēm. Tika veiktas šādas aktivitātes:

- Visaptveroša pieejamās literatūras izpēte
- Komandas koučinga raksturīgo gadījumu izstrāde
- Uzdevumu un KSAO virtuālās darbnīcas, lai iegūtu izpratni par komandas koučinga pieredzi un atšķirību no individuāla koučinga
- Daļēji strukturētas intervijas, lai saprastu, kā komandas kouči piedzīvo koučinga sniegšanu un ko komandas koučings viņiem nozīmē kā profesija
- Globāla aptauja, lai noteiktu konkrētu komandas koučinga uzdevumu un KSAO svarīgumu un to mijiedarbību ar fasilitēšanu
- Kompetenču modeļa darba sesijas, lai apspriestu visus darba analīzes datus.

Ir jābūt uzmanīgiem, integrējot komandas koučingu ar komandas apmācību, konsultēšanu vai mentoringu. Šīs trīs pieejas ir diezgan direktīvas un tāpēc atšķiras no komandas koučinga. Daži komandas kouči uzskata, ka komandas koučam nevajadzētu izmantot šīs pieejas, jo tas var radīt apjukumu komandā un kavēt kouča spēju labi darboties kā koučam. Tomēr, ņemot vērā datus, ir skaidrs, ka komandas kouči bieži pāriet fasilitācijas režīmā, lai veicinātu dialogu starp komandas dalībniekiem. Fasilitācija fokusējas uz komunikācijas uzlabošanu un skaidrības iegūšanu; darbs paliek virspusē un neiedziļinās komandas dinamikas analīzē. Komandas koučings iet dziļāk nekā fasilitācija - izpētot individuālu komandas locekļu apslēptās personību un apakšgrupu dinamiku un to, kā tas viss var ietekmēt komandas sniegumu. Var nebūt skaidra atšķirība starp komandas koučingu un fasilitāciju. Drīzāk var būt saplūšana starp fasilitāciju un koučingu, un labs komandas koučs var vienādi labi strādāt jebkurā veidā.

Tā kā komandas koučings ir daudzpusīgs, komandas koučiem, strādājot ar komandām, ir jābūt arī ievērojami plašākai zināšanu bāzei nekā strādājot ar individuāliem klientiem. Viņiem jābūt izpratnei par to, kā identificēt un atrisināt konfliktu, atpazīt varas dinamiku komandā, jāsaprot, kas ir nepieciešams augstas veikspējas komandām, jāzina, kā veicināt komandas saliedētību, izstrādāt noteikumus un normas, iedrošināt visu līdzdalību un ieguldījumu, un veicināt komandas autonomiju un ilgtspēju. Individuālajā, viens pret viens, koučingā kouči bieži ir piesardzīgi, pārejot uz citu darba veidu kā koučings. Komandas koučingā šī atšķirība starp dažādiem veidiem var nebūt tik acīmredzama. Individuālais koučs var izlemēt, cik daudz informāciju atklāt klientam par dažādiem veidiem. Dēļ komandas dinamikas sarežģītības un faktoriem, kas ietekmē tās sniegumu, komandas koučiem bieži vien ir jābūt direktīvākiem, nekā strādājot ar klientiem viens pret vienu. Dēļ darba sarežģītības un iespējas tikt viegli ievilkta komandas iekšējā dinamikā, komandas koučiem daudz svarīgāka ir supervīzija.

Komandas attīstība						
Ilgākā termiņā ietver daudzas un dažādas metodes un tēmas						
	Komandas veidošana	Komandas apmācība	Komandas konsultēšana	Komandas mentorings	Komandas fasilitēšana	Komandas koučings
Laika rāmis	Īss, 1-5 dienas	Īss, 1-5 dienas	Brīvi maināms	Nodalīti pa stundām un ilgā laika periodā	Īss, 1-5 dienas	Ilgāks termiņš, mēneši
Process	Uzdevumi	Vada komandas darbu atbilstoši mācību programmas saturam	Konsultants dalās ar zināšanām un pieredzi	Mentors atbalsta un koučē	Fasilitēts dialogs	Komandas un kouča partnerība

Izaugsmes zona	Uzlabotas attiecības	Jaunas zināšanas un prasmes	Papildus atziņas	Jaunas zināšanas un atklāsmes	Skaidrība	Sasniegti mērķi, komandas ilgtspēja
Komandas dinamika, konfliktu risināšana	Minimāla	Minimāla	Minimāla, konsultatīva	Minimāla	Minimāla	Integrējoša
Eksperts, īpašnieks-atbildīgais	Instruktors	Treneris	Konsultants	Mentors	Fasilitators un komanda	Komanda

Komandu kouči var izmantot ne tikai koučingu, bet arī citas metodes, kad nepieciešams. Tas var tikt darīts atklāti vai diskrēti.

ICF Komandu koučinga kompetences: pamatkompetenču rāmja paplašināšana

Šis dokuments apraksta papildu zināšanas un prasmes, kas profesionālam koučam ir nepieciešamas, lai efektīvi praktizētu komandu koučingu, ko ICF definē kā partnerību kopradīšanas un refleksijas procesā ar komandu un tās dinamikām un attiecībām, lai iedvesmotu viņus maksimizēt viņu spējas un potenciālu kopīgā nolūka un mērķu sasniegšanā.

ICF komandu koučinga kompetences atbalsta praktizējošo komandu kouču īpašo zināšanu, prasmju un uzdevumu izprašanā, kas ir nepieciešami darbā ar komandām. Tomēr šīs kompetences balstās uz ICF pamatkompetencēm, kuras nosaka prasības koučinga praksei.

Katrs ICF komandu koučinga kompetenču modeļa elements ir organizēts, lai tas tiktu pielīdzināts ICF pamata kompetenču struktūrai. Atsauces ir veidotas uz ICF pamata kompetencēm vai apakškompetencēm kopā ar norādēm uz jebkādām kontekstuālām niansēm, dinamiku vai nepieciešamajiem komandu koučinga prakses pielikumiem. Lai arī komandas koučingam nav nepieciešams jaunas kompetences papildus jau esošajām 8 pamatkompetencēm, tomēr ir nepieciešamas dažas jaunas apakškompetences, lai būtu efektīvi komandas koučinga praktiķi. Zemāk esošā tabula apraksta papildus ICF pamatkompetenču modelim nepieciešamos papildinājumus komandu koučingam.

Nozīmīgā atšķirība starp ICF pamatkompetencēm un ICF komandu kompetencēm ir klienta būtība. Parasti ICF kompetencēs termins “klients” nozīmē indivīdu, bet komandas koučinga kontekstā “klients” ir komanda kā vesela vienība, kas sastāv no daudziem indivīdiem. Jāņem vērā, ka izmantojot ICF pamatkompetences kopā ar komandas koučinga kompetencēm termins “klients” pamatkompetencēs drīzāk apzīmēs komandu nevis indivīdu.

Turpmākās lapaspuses detalizē katru no komandas koučinga kompetencēm saistībā ar ICF pamatkompetencēm - sākam izklāstot katras kompetences **pamatojumu** un pēc tam attēlojot kā divu kompetenču modeļi strādā kopā.

1.kompetence: Demonstrē ētisku praksi

Definīcija: Izprot un konsekventi pielieto koučinga standartus un ētikas principus

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Koučē klienta komandu kā veselu vienību.	Komandas kouča klients ir komanda kā vesela vienība. Komanda veidojas no individuāliem komandas dalībniekiem, jo katram ir jātiek sadzirdētam un jāspēlē sava loma komandas diskusijā. Komandas koučam ir jāpaliek objektīvam visās mijiedarbībās ar komandas dalībniekiem, sponsoriem un būtiskām ieinteresētām personām. Svarīgi, lai neuztver, ka komandas kouču pieslejas kādai apakšgrupai vai individuālam komandas dalībniekam. Viņam jāpaliek atvērtam pret to, kas parādās sesijās un jābūt pilnīgi godīgam visās mijiedarbībās ar komandu. Visās diskusijās ar komandas dalībniekiem ir jāpaliek konfidencialām starp komandas kouču un komandas dalībnieku, izņemot gadījumu, kad komandas dalībnieks atļauj atklāt šo informāciju pārējiem vai, ja to pieprasa komandas koučinga vienošanās.
Uztur atšķirību starp: + komandas veidošanu, + komandas koučingu, + komandas apmācību, + komandas konsultēšanu, + komandas mentoringu, + komandas fasilitēšanu un citām komandas attīstības pieejām.	Var būt dažādas pieejas komandas attīstībai, ieskaitot komandas koučingu, komandas veidošanu, komandas apmācību, komandas konsultēšanu, komandas mentoringu un komandas fasilitēšanu. Komandas koučam ir jāsadarbojas ar citiem ekspertiem, veidojot partnerību, ja tas nepieciešams konkrētajam komandas koučinga uzdevumam vai ir vajadzīgas īpašas zināšanas un prasmju līmenis. Ir jābūt uzmanīgiem izmantojot citas iekļaušanās papildus koučingam, lai arī ne vienmēr vajag uzsvērt atšķirības starp šīm pieejām. Komandas koučiem var būt jāiesaka klientiem vērsties pie daudziem dažāda veida speciālistiem un arī jāsaņem palīdzība no līdzkouča,

	supervizora, vai citiem komandas attīstības speciālistiem.
+ Demonstrē zināšanas un prasmes, kuras nepieciešamas piedāvātās konkrēto komandas attīstības pieeju kombinācijas praktizēšanai.	Komandu koučs ir pietiekami prasmīgs, lai kompetenti praktizētu visas tās komandas attīstības pieejas, kuras komandu koučs piedāvā kā daļu no komandas koučinga uzdevuma (darbības - engagement)..
+ Izmanto direktīvākas komandas attīstības pieejas tikai, ja tas nepieciešams, lai palīdzētu komandai tās mērķu sasniegšanā	Kopumā komandas koučam būs jābūt direktīvākam daudz biežāk, nekā strādājot ar klientu individuāli. Tomēr, šādiem gadījumiem vajadzētu ierobežoties ar tiem, kad direktīva pieeja ir nepieciešama dēļ vajadzības sniegt izpratni par komandas izaugsmes zonām un palīdzēt viņiem saprast komandas koučinga procesu. Tie var būt kritiski momenti komandas koučinga sesijās, uzsverot pozitīvās un negatīvās komandas dinamikas, un piedāvājot veidus kā virzīties tālāk. Šiem direktīviem momentiem ir jāpaplašina nevis jāsašaurina, komandas redzējums par viņu esošo situāciju.
+ Uztur uzticību, caurspīdību un skaidrību, veicot dažādas lomas saistībā ar komandu koučingu	Gadījumā, ja komandu koučs piedāvā dažādas komandas attīstības pieejas, koučam ir skaidri jāsaprot un jāizskaidro visas šīs dažādās lomas un kā viena loma var ietekmēt pārējās.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Demonstrē ētisku praksi

1. Sadarbojoties ar klientiem, sponsoriem un citām iesaistītajām pusēm, demonstrē personīgo integritāti un godīgumu
2. Ir empātisks pret klienta identitāti, pieredzi, vērtībām, pārliecībām un vidi
3. Saskarsmē pielieto izteiksmes veidu, kas ir atbilstošs un cieņpilns attiecīgajiem klientiem, sponsoriem un iesaistītajām pusēm
4. Ievēro ICF Ētikas Kodeksu un Pamatvērtības
5. Saglabā klientu konfidencialitāti saskaņā ar vienošanos starp iesaistītajām pusēm un atbilstošajiem normatīvajiem aktiem
6. Nodala un ievēro atšķirību starp koučingu, konsultācijām, psihoterapiju un citām atbalstu sniedzošām profesijām
7. Pēc nepieciešamības rekomendē klientam izvēlēties citu profesionāļu atbalstu

+ Koučē klienta komandu kā veselu vienību.
+ Uztur atšķirību starp komandas koučingu, komandas veidošanu, komandas apmācību, komandas konsultēšanu, komandas mentoringu, komandas fasilitēšanu un citām komandas attīstības pieejām.
+ Demonstrē zināšanas un prasmes, kuras nepieciešamas piedāvātās konkrēto komandas attīstības pieeju kombinācijas praktizēšanai.
+ Izmanto direktīvākas komandas attīstības pieejas tikai, ja tas nepieciešams, lai palīdzētu komandai tās mērķu sasniegšanā
+ Uztur uzticību, caurspīdību un skaidrību, veicot dažādas lomas saistībā ar komandu koučingu |

2.kompetence: Iemieso koučinga domāšanas veidu

Definīcija: Attīsta un uztur domāšanas veidu, kas ir atvērts, ieinteresēts, zinātkārs, elastīgs un uz klientu vērsts

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Nepieciešamības gadījumā piedalās koučinga supervīzijā, lai saņemtu atbalstu, attīstītos un uzturētu atbildību	Komandas koučam var būt viegli tikt iepītam komandas dinamikās un nepamanīt jautājumus, kuriem jāpievērš uzmanība. Tāpēc komandas koučiem ir jāstrādā ar koučinga supervīzoru. Komandas koučings var būt daudz intensīvāks nekā individuālais koučings, ņemot vērā vienlaicīgu informāciju no daudziem komandas dalībniekiem. Supervīzija izmanto refleksiju par pagātnes notikumiem, apzināšanos par kouča lomu šajos pagātnes vai tagadnes brīžos, un kādu ietekmi tas ir atstājis uz kouča uzvedību. Supervīzors ir izcils resurss komandas koučam, jo ir neiesaistīts novērotājs un atbalsts refleksīvai praksei un tās nozīmei komandas koučinga procesā.
+ Paliek objektīvs un apzināts par komandas dinamikām un ieraduma modeļiem (paterniem)	Komandas veidojas no indivīdiem, kuriem ir unikālas personības, zināšanas, prasmes un motivācija. Šo indivīdu kombinācija, strādājot kopā, radīs daudzas varas, kontroles, ekspertīzes un atšķirīgu mērķu dinamikas. Komandas koučam ir jāvērs uzmanību uz to, kā šīs dinamikas var ietekmēt komandas sadarbību, komandas dienas kārtību, iekšējos strīdus, attiecības, alianses un viņam jāspēj palikt objektīvam visu laiku.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Iemieso koučinga domāšanas veidu

1. Atzīst, ka klients ir atbildīgs par savām izvēlēm
2. Nepārtraukti turpina savu attīstību un apmācības kā koučs
3. Attīsta nepārtrauktu refleksīvu praksi, lai pilnveidotu savu koučingu
4. Apzinās un saglabā atvērtību kontekstam un dažādu kultūru ietekmei attiecībā un sevi un citiem
5. Izmanto apzināšanos par sevi un intuīciju, lai sniegtu labumu klientiem
6. Attīsta un saglabā spēju regulēt savas emocijas
7. Mentāli un emocionāli sagatavojas koučinga sesijām
8. Pēc nepieciešamības vērsas pēc citu palīdzības

+Nepieciešamības gadījumā piedalās koučinga supervīzijā, lai saņemtu atbalstu, attīstītos un uzturētu atbildību
+ Paliek objektīvs un apzināts par komandas dinamikām un ieraduma modeļiem

3.kompetence: Izveido, noslēdz un uztur vienošanās

Definīcija: Partnerībā ar klientu un iesaistītajām pusēm panāk skaidru vienošanos par koučinga attiecībām, procesu, plāniem un mērķiem. Izveido un noslēdz vienošanās par koučinga procesu kopumā un par katru individuālo sesiju.

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Izskaidro, kas ir un kas nav komandu koučings, ieskaitot, kā tas atšķiras no citām komandas attīstības pieejām	Komandas koučam ir svarīgi uzsvērt atšķirību starp komandas koučingu un citām komandas attīstības pieejām. Ņemot vērā individuālo personību unikālo dabu, komandām jābūt ļoti lielai skaidrībai par komandas un komandas kouča saderības noteikšanas procesu.
+ Sadarbojas ar visām būtiskajām pusēm, ieskaitot komandas līderi, komandas dalībniekus, ieinteresētās puses un jebkuru līdzkouču, lai kopīgi izveidotu skaidru vienošanos par koučinga attiecībām, procesiem, plāniem, attīstības pieejām un mērķiem	Visām pusēm, ieskaitot atsevišķus komandas dalībniekus un līdzkouču, ja tāds ir, kā arī atbilstošajiem sponsoriem, jāpiekrīt noslēgtajai komandas koučinga vienošanās. Ir jāizrunā par konfidencialitāti attiecībā uz visu to, kas notiek komandas koučinga sesijās, kā arī attiecībā uz privātām sarunām starp komandas kouču un individuāliem komandas dalībniekiem. Tāpat ir svarīgi ņemt vērā, kādu lomu spēlē un, cik lielā mērā komandas koučinga uzdevumu ietekmē organizācijas kultūra, misija un kopīgais konteksts.
+ Sadarbojas ar komandas līderi, lai vienotos, kā starp kouču, līderi un komandu tiks dalīta atbildība par koučinga procesu	Viens no komandas koučinga mērķiem ir palīdzēt izveidot ilgtspējīgu komandu, kurai nav nepieciešama kouča klātbūtne, lai uzturētu virzību uz priekšu. Lai arī komandas koučinga procesu sākotnēji var virzīt koučs, ir jāpanāk vienošanās, kā atbildība par procesu pakāpeniski tiks nodota komandas līderim un visai komandai kopumā.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Izveido, noslēdz un uztur vienošanās

1. Izskaidro, kas ir un kas nav koučings, un paskaidro procesu klientam un iesaistītajām pusēm
2. Panāk vienošanos par to, kas ir un kas nav pieņemams koučinga attiecībās, kas tiek un netiek piedāvāts, kā arī izskaidro klienta un iesaistīto pušu atbildību
3. Panāk vienošanos par koučinga vadlīnijām un konkrētiem attiecību parametriem kā loģistika, samaksa, tikšanos plānošana, sesiju ilgums un regularitāte, attiecību izbeigšana, konfidencialitāte un trešo personu iekļaušana procesā
4. Partnerībā ar klientu un iesaistītajām pusēm izveido kopējo koučinga plānu un nosaka mērķus
5. Partnerībā ar klientu noskaidro klienta un kouča saderību
6. Partnerībā ar klientu nosaka vai apstiprina, ko klients vēlas sasniegt sesijas laikā
7. Partnerībā ar klientu formulē, kam pēc klienta domām būtu jāpievērš uzmanība vai kas jāatrisina, lai sasniegtu to, ko klients vēlas paveikt sesijas laikā
8. Partnerībā ar klientu formulē vai apstiprina veiksmes kritērijus tam, ko klients vēlas sasniegt koučinga procesā kopumā vai individuālā sesijā
9. Partnerībā ar klientu notur sesijas laiku un fokusu
10. Turpina koučingu klienta vēlamajā virzienā, ja vien klients nenorāda citu virzienu
11. Partnerībā ar klientu noslēdz koučinga attiecības, izrādot cieņu šai pieredzei

+ Izskaidro, kas ir un kas nav komandu koučings, ieskaitot, kā tas atšķiras no citām komandas attīstības pieejām
 + Sadarbojas ar visām būtiskajām pusēm, ieskaitot komandas līderi, komandas dalībniekus, ieinteresētās puses un jebkuru līdzkouču, lai kopīgi izveidotu skaidru vienošanos par koučinga attiecībām, procesiem, plāniem, attīstības pieejām un mērķiem
 + Sadarbojas ar komandas līderi, lai vienotos, kā starp kouču, līderi un komandu tiks dalīta atbildība par koučinga procesu

4.kompetence: Veicina uzticēšanos un drošību

Definīcija: Partnerībā ar klientu rada drošu, atbalstošu vidi, kas ļauj klientam brīvi dalīties. Uztur attiecības, kurās ir savstarpēja cieņa un uzticēšanās.

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Rada un uztur drošu vidi atvērtai un godīgai komandas dalībnieku mijiedarbībai	Lai katrs komandas dalībnieks varētu jēgpilni piedalīties, komandas koučam ir jāizveido droša vide, kurā katrs komandas dalībnieks jūtas brīvi nepiekrīst pārējiem komandas biedriem vai uzsākt sarunu par jūtīgu tēmu. Strādājot ar individuālu klientu, koučs ir apzināts un cieņpilns pret klienta kultūru. Komandas koučingā komandai var būt sava kultūra, kas atšķiras no organizācijas kultūras, un tas viss var pievienot uzdevumam papildus sarežģītības pakāpi.
+ Veicina komandas redzējumu par sevi kā vienotu veselumu ar kopīgu identitāti	Komandas ilgtspējas sastāvdaļa ir katra dalībnieka redzējums, ka komanda ir vienots, augsti efektīvs veselums. Komandas koučam ir pastāvīgi jāveicina komandas identitāte un pašpietiekamība.
+ Veicina individuālu komandas dalībnieku un komandas kolektīvās uztveres, jūtu, bažu, pārliecību, cerību un priekšlikumu izpausmi	Komandas koučam, iespējams, vajadzēs iedrošināt komandas dalībniekus brīvi runāt komandas sapulcēs, lai dalītos ar viņu personīgo uztveri, jūtām, bažām, pārliecībām, cerībām un priekšlikumiem. Tāpat ir svarīgi, lai komandas koučs saprastu un precizētu komandas kolektīvo uztveri, jūtas, bažas, pārliecības, cerības un priekšlikumus.
Iedrošina visu komandas dalībnieku piedalīšanos un ieguldījumu	Ir svarīgi iegūt maksimālo labumu no katra komandas dalībnieka zināšanām un prasmēm.
+ Sadarbojas ar komandu, lai izveidotu, uzturētu un reflektētu par komandas noteikumiem un normām	Noteikumi un normas var palīdzēt komandām būt produktīvākām un strādāt efektīvāk. Šo noteikumu un normu noskaidrošana un sistematizēšana var arī palīdzēt komandai būt ilgtspējīgākai.
+ Veicina efektīvu komunikāciju	Laba komunikācija starp komandas

komandā	dalībniekiem bieži var būt izaicinoša, tomēr, laba informācijas plūsma ir būtiska komandas panākumiem. Komandas koučam ir jānodrošina, ka individuāla komandas dalībnieka komunikācija ir vērsta uz komandu un pastāvīgi jāpārvirza komunikācija komandā, ja tā tiek vērsta uz kouču.
+ Sadarbojas ar komandu, lai identificētu un atrisinātu iekšējo konfliktu	Ir neizbēgami, ka katrā komandā būs kāds konflikts. Ir svarīgi izgaismot visus konfliktus un atrisināt tos konstruktīvā veidā, veicinot mācīšanos un izaugsmi.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Veicina uzticēšanos un drošību

5.kompetence: Uztur klātesamību

Definīcija: Ir pilnībā apzināts un klātesošs ar klientu, pielietojot stilu, kas ir atvērts, elastīgs, stabils un pārliecināts

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Izmanto visu savu maņu un uztveres spēju pilnu diapazonu, lai fokusētos uz koučinga procesā svarīgo	Komandas koučam bieži ir pārāk daudz informācijas, kas rada vajadzību pēc pilnas sensorās apzinātības un uztveres par to, kas notiek telpā koučinga sesijas laikā.
+ Izmanto līdzkouču, ja ir vienošanās ar komandu un sponsoriem un, ja tas ļaus komandas koučam būt klātesošākam komandas koučinga sesijā	Strādāšana ar līdzkouču var noņemt spiedienu no komandas kouča, ņemot vērā milzīgo informācijas apjomu, kas rodas komandas koučinga sesijas laikā. Līdzkoučs var palīdzēt novērot komandas dinamiku, komandas un individuālos uzvedības modeļus (paternus), sniegt alternatīvo redzējumu un modelēt komandas uzvedību.
+ Iedrošina komandas dalībniekus iepauzēt un reflektēt par to, kā viņi sadarbojas komandas koučinga sesijās	Komandas dalībnieku iedrošināšana iepauzēt un reflektēt, uzsāk komandas refleksīvā darba praksi. Tad komandas koučs turpina apzinātības paaugstināšanu par viņu personīgajām darbībām, izrietošo uzvedību un potenciāliem uzlabojumiem šībrīža vai nākotnes komandas mijiedarbībās.
+ Iesaistās vai neiesaistās komandas dialogā pēc vajadzības	Tā kā viens no komandas koučinga mērķiem ir, lai komanda kļūtu pašpietiekama, komandas koučam ir jāiesaistās dialogā tikai nepieciešamības gadījumā, lai veicinātu komandas procesu un efektivitāti. Komandas koučam jābūt klātesošam komandai kopumā un tai pašā laikā katram dalībniekam individuāli. Tas varētu būt izaicinoši augstas intensitātes brīžos un, kad ir iesaistīti daudzi komandas dalībnieki.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Uztur klātesamību

6.kompetence: Aktīvi klausās

Definīcija: Fokusējas uz to, ko klients saka un nepasaka, lai pilnībā izprastu klienta būtību un atbalstītu klienta pašizpaušmi

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Ievēro, kā redzējumi, ar kuriem dalās katrs komandas dalībnieks, ir saistīti ar citu komandas dalībnieku uzskatiem un komandas dialogu	Komandas dalībniekiem ir svarīgi labi klausīties un komunicēt, lai veidotos vienota izpratne un tā rezultātā augsta efektivitāte. Izpētot teiktā zemtekstus, bieži rodas dziļāka nozīme un izpratne. Tas var palīdzēt sesijās atrisināt konfliktu un veicināt inovācijas un problēmu risināšanu.
+ Ievēro, kā katrs komandas dalībnieks ietekmē kopīgo komandas enerģiju, iesaisti un fokusu	Komandas koučs var nozīmīgi veicināt komandas efektivitāti, izgaismojot individuālu komandas dalībnieku uzvedību, kas papildina un pavājina komandas kustības spēku, iesaisti, radošumu un fokusu.
+ Ievēro komandas dalībnieku verbālos un neverbālos komunikācijas modeļus (paternus), lai identificētu iespējamās alianses, konfliktus un izaugsmes iespējas	Komandas dinamiku novērošana, izprašana un veicināšana var būt nozīmīgi faktori komandas efektivitātes uzlabošanā. Komandas koučiem jāspēj novērot komandas dinamikas smalkās nianšes, kas parādās verbālajā un neverbālajā komunikācijā.
+ Modelē pārliecinātu, efektīvu komunikāciju un sadarbību, strādājot ar līdzkouču un citiem ekspertiem	Brīvi plūstoša komunikācija starp komandas dalībniekiem ir būtiska augstai efektivitātei. Komandas kouči var modelēt šo uzvedību, strādājot ar līdzkouču vai citiem ekspertiem.
+ Iedrošina komandu būt sava dialoga saimniekiem	Komandas dalībnieki var tiekties virzīt savu komunikāciju uz komandas kouču, it īpaši komandas koučinga sākumā. Lai veicinātu komandas ilgtspēju, komandas koučiem ir pastāvīgi jāvērs dialogu uz iekšu, atpakaļ uz komandu. Komandai var būt sarežģīti veikt kopīgas izvēles. Var būt, ka informācijai ir jānāk no daudziem komandas dalībniekiem,

	iedzīvinot uzticības un ekspertīzes elementus. Komandai ir jānolemj, kā apstrādāt informāciju un, kā pieņemt lēmumus. Lai arī palīdzēšana komandai atrisināt šādus jautājumus var būt līdzīgāka komandas fasilitēšanai, process, kas palīdz komandai kļūt pašpietiekamai ir komandas koučinga funkcija.
--	---

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Aktīvi klausās

7.kompetence: Veicina apzināšanos

Definīcija: Sekmē klienta izpratni un mācīšanos, izmantojot tādus instrumentus un tehnikas kā spēcīgi jautājumi, klusums, metafora vai analogija

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Izaicina komandas pieņemumus, uzvedības un vērtību veidojošos procesus, lai veicinātu tās kolektīvo apzināšanos vai atklāsmes	Komanda, kas sastāv no daudziem indivīdiem, ienes kopīgajā darbā uztveres, pieredzes, uzvedības un vērtību veidojošo procesu dažādību. Šī dažādība, ja tai netiek pievērsta uzmanība, var radīt komandas disfunkciju, bet, ja to atbilstoši izmanto, var būtiski uzlabot komandas efektivitāti.
+ Izmanto jautājumus un citas tehnikas, lai atbalstītu komandas attīstību un fasilitētu komandas atbildības uzņemšanos par tās kopīgo dialogu	Līdzīgi kā individuālajā koučingā, jautājumi un citas tehnikas ir jāizmanto lai veicinātu komandas attīstību, bet komandas koučingā darbam ir arī jāatbalsta iekšējais komandas dialogs un informācijas apstrāde (procesēšana).

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Veicina apzināšanos

8.kompetence: Veicina klienta izaugsmi

Definīcija: Partnerībā ar klientu mācīšanās un atziņas transformē darbībās. Veicina klienta autonomiju koučinga procesā.

ICF komandu koučinga papildinājumi ICF pamatkompetencēm	Pamatojums
+ Iedrošina uz dialogu un refleksiju, lai palīdzētu komandai identificēt tās mērķus un soļus šo mērķu sasniegšanai.	Komandas dialogs un refleksija ir būtiski, lai iegūtu maksimālu labumu no komandas dalībnieku zināšanām un prasmēm. Pilnas iesaistes iedrošināšana palīdz identificēt atbilstošus mērķus, lai panāktu visaugstāko komandas efektivitāti.

ICF pamata un komandas koučinga kompetenču integrēšana: Veicina klienta izaugsmi

ICF Komandas koučinga kompetences:

Solis tālāk par individuālo koučingu

1.kompetence: *Demonstrē ētisku praksi*

- + Koučē klienta komandu kā veselu vienību
- + Uztur atšķirību starp komandas koučingu, komandas veidošanu, komandas apmācību, komandas konsultēšanu, komandas mentoringu, komandas fasilitēšanu un citām komandas attīstības pieejām
- + Demonstrē zināšanas un prasmes, kuras nepieciešamas piedāvātās konkrēto komandas attīstības pieeju kombinācijas praktizēšanai
- + Izmanto direktīvākas komandas attīstības pieejas tikai, ja tas nepieciešams, lai palīdzētu komandai tās mērķu sasniegšanā
- + Uztur uzticību, caurspīdību un skaidrību, veicot dažādas lomas saistībā ar komandu koučingu

2. kompetence: *Iemieso koučinga domāšanas veidu*

- + Nepieciešamības gadījumā piedalās koučinga supervīzijā, lai saņemtu atbalstu, attīstītos un uzturētu atbildību
- + Paliek objektīvs un apzināts par komandas dinamikām un ieraduma modeļiem

3.komptenece: *Izveido, noslēdz un uztur vienošanās*

- + Izskaidro, kas ir un kas nav komandu koučings, ieskaitot, kā tas atšķiras no citām komandas attīstības pieejām
- + Sadarbojas ar visām būtiskajām pusēm, ieskaitot komandas līderi, komandas dalībniekus, ieinteresētās puses un jebkuru līdzkouču, lai kopīgi izveidotu skaidru vienošanos par koučinga attiecībām, procesiem, plāniem, attīstības pieejām un mērķiem
- + Sadarbojas ar komandas līderi, lai vienotos, kā starp kouču, līderi un komandu tiks dalīta atbildība par koučinga procesu

4.kompetence: *Veicina uzticēšanos un drošību*

- + Rada un uztur drošu vidi atvērtai un godīgai komandas dalībnieku mijiedarbībai
- + Veicina komandas redzējumu par sevi kā vienotu veselumu ar kopīgu identitāti
- + Veicina individuālu komandas dalībnieku un komandas kolektīvās uztveres, jūtu, bažu, pārliecību, cerību un priekšlikumu izpausmi
- + Iedrošina visu komandas dalībnieku piedalīšanos un ieguldījumu

- + Sadarbojas ar komandu, lai izveidotu, uzturētu un reflektētu par komandas noteikumiem un normām
- + Veicina efektīvu komunikāciju komandā
- + Sadarbojas ar komandu, lai identificētu un atrisinātu iekšējo konfliktu

5.kompetence: *Uztur klātesamību*

- + Izmanto visu savu maņu un uztveres spēju pilnu diapazonu, lai fokusētos uz koučinga procesā svarīgo
- + Izmanto līdzkouču, ja ir vienošanās ar komandu un sponsoriem un, ja tas ļaus komandas koučam būt klātesošākam komandas koučinga sesijā
- + Iedrošina komandas dalībniekus iepauzēt un reflektēt par to, kā viņi sadarbojas komandas koučinga sesijās
- + Iesaistās vai neiesaistās komandas dialogā pēc vajadzības

6.kompetence: *Aktīvi klausās*

- + Ievēro, kā redzējumi, ar kuriem dalās katrs komandas dalībnieks, ir saistīti ar citu komandas dalībnieku uzskatiem un komandas dialogu
- + Ievēro, kā katrs komandas dalībnieks ietekmē kopīgo komandas enerģiju, iesaisti un fokusu
- + Ievēro komandas dalībnieku verbālos un neverbālos komunikācijas modeļus (paternus), lai identificētu iespējamās alianses, konfliktus un izaugsmes iespējas
- + Modelē pārliecinātu, efektīvu komunikāciju un sadarbību, strādājot ar līdzkouču un citiem ekspertiem
- + Iedrošina komandu būt sava dialoga saimniekiem

7.kompetence: *Veicina apzināšanos*

- + Izaicina komandas pieņēmumus, uzvedības un vērtību veidojošos procesus, lai veicinātu tās kolektīvo apzināšanos vai atklāsmes
- + Izmanto jautājumus un citas tehnikas, lai atbalstītu komandas attīstību un fasilitētu komandas atbildības uzņemšanos par tās kopīgo dialogu

8.kompetence: *Veicina klienta izaugsmi*

- + Iedrošina uz dialogu un refleksiju, lai palīdzētu komandai identificēt tās mērķus un soļus šo mērķu sasniegšanai.

This translation of the “ICF Team Coaching Competencies: Moving Beyond One – to – One Coaching” was prepared by the ICF Latvia Chapter and published in February, year 2022. Official translations of this document are accessible from the ICF website at www.coachingfederation.org

Šis “ICF Komandas koučinga kompetences: Solis tālāk par individuālo koučingu” tulkojums ir sagatavots ICF Latvia nodaļā un publicēts 2022.gada februārī. Oficiālais dokumenta tulkojums ir pieejams ICF mājaslapā www.coachingfederation.org