



## AISTĖ DROMANTAITĖ

Mykolo Romerio universitetas, Lietuva  
Mykolas Romeris University, Lithuania

# UGDOMOJO KONSULTAVIMO (KOUČINGO) METODO MOKSLO IŠTAKOS IR NAUDA ORGANIZACIJOSE

Scientific Sources and Benefits of Coaching Method in Organizations

### SUMMARY

This article reviews the concept of coaching, its origins and its main directions. At the same time, the article presents the method of coaching as one of the tools to improve employee performance, communication in the organization and promote cooperation as globalization processes and rapidly evolving modern information technologies pose various new organizational challenges. Rapidly changing business, economic, health, political, scientific and other trends also affect the formation of new societal competencies and worldviews, as well as the individual's need to reconcile personal and professional life more effectively, and for organizations to increase employee productivity and efficiency, social responsibility and changing behaviour. Not all organizations are able to adapt or learn quickly. In principle coaching provides an increasingly individual-oriented view and analysis of the individual person or team in the organization. The article also discusses the range of potential benefits of this method in organizations and possible solutions to the problems analysed by researchers.

### SANTRAUKA

Šiame straipsnyje siekiama apžvelgti ugdomojo konsultavimo (koučingo) sampratą, ištakas bei esmines jo veiklos kryptis organizacijoje, pateikti ugdomojo konsultavimo metodą kaip vieną iš priemonių, padedančių gerinti darbuotojų veiklą, komunikaciją organizacijoje ir bendradarbiavimą. Globalizacijos procesai ir sparčiai tobulėjančios modernios informacijos technologijos meta organizacijoms ir pačiam darbuotojui įvairius naujus organizacinius iššūkius. Sparčiai kintantis verslas, naujausios ekonomikos, verslo, sveikatos, politikos, mokslo ir kitos tendencijos turi įtakos ir naujoms visuomenės kompetencijoms bei pasaulėžiūrai formuotis, taip pat asmens poreikiui efektyviau suderinti asmeninį ir profesinį gyvenimus, o organizacijoms siekiant didesnio darbuotojų produktyvumo ir efektyvumo, socialinės atsakomybės ir kintančios elgesio ekonomikos.

**RAKTAŽODŽIAI:** koučingas, organizacijos efektyvumas, vadyba, žmogiškieji ištekliai.

**KEY WORDS:** coaching, organization efficiency, management, human resources.

## IVADAS

Ugdomasis konsultavimas (koučingas) išpopuliarėjo XX a. 8–9 dešimt. kaip atskiras įrankis ir metodas efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius organizacijose. Pagrindinė sąvoka „koučingas“ (angl. *coaching*, pranc. *coche*) kildinama iš XVI a. vengrų kalbos žodžio „kocsi“, reiškiančio vadeliojamą transporto priemonę vežimą (Moya 2008), pavadintą kaimo, kuriame pirmąkart buvo pagamintas, vardu – Kocs (Amar, Angel 2006). Ši sąvoka vartojama ir kitose pasaulio kalbose, pavyzdžiui, čekų k. – *kouč*, danų k. – *coaching*, vokiečių k. – *coaching*, ispanų k. – *coaching*, prancūzų k. – *coaching*, olandų k. – *coaching*, norvegų k. – *coaching*, rusų k. – *коучинг* ir t. t., tačiau lietuvių kalboje, deja, „koučingas“ (nors ir yra „boulingas“) sunkiai skinasi kelią kaip terminas, nors specialistų ir Valstybinės kalbos komisijos bendrų pastangų apibrėžti šį terminą būta (VLKK 2013). Vietoj šio žodžio buvo ir tebėra siūlomi įvairūs atitikmenys, tokie kaip „ugdomasis (ugdantysis) vadovavimas“, „konsultuojamasis ugdymas“, „lavyba“ (VLKK 2021), tačiau šios sąvokos neišreiškia paties veiklos principo – darbo su klientu jį konsultuojant ir tuo pačiu jį ugdant bei siekiant jo sąmoningumo augimo tam tikrais asmeniniais ar profesiniais klausimais, tačiau ne vadovaujant jam ar lavinant kokius nors jo konkrečius įgūdžius. Tad vengdami lietuvių kalbai ne itin priimtinos sąvokos straipsnyje vartojama „ugdomojo konsultavimo“ sąvoka, kuri iš esmės leidžia suprasti, kokios krypties konsultacija yra teikiama.

Pirmieji ugdomojo konsultavimo (koučingo) specialistai, manoma, buvo Rytų filosofai ir antikinės Graikijos atle-

tai. Rytuose buvo koncentruojamasi į kovos menus, kai pabrėžiama ne tik fizinė, bet ir psichologinė stiprybė (pvz., pirmąsias tokias išvalgas galime rasti Sun Tzu „Karo mene“). Šie atletai buvo laikomi pirmaisiais ugdymo specialistais – jie, kaip ir šiuolaikinių sporto sričių treneriai, padeda sportininkams pasiekti didelių asmeninių rezultatų. Taip pat manoma, kad Sokratas (469–399 m. pr. Kr.) buvo pirmasis ugdomojo konsultavimo (koučingo) specialistas, kadangi jo diskusijų metodas (majeutika) buvo grindžiamas ne ginču, o klausimais siekiant pakeisti oponento mąstymą.

1800 m. iškilęs susidomėjimas gamtos mokslais – biologija, geologija, fizika, kurie tuo metu buvo atskiriami nuo filosofijos studijų, – skatino domėtis žmogaus kilme, jo mąstymo galia, įvairiais pašamonės procesais. XIX a. viduryje kilęs susidomėjimas žmogumi lėmė prielaidą atsirasti specializuotoms socialinių mokslų studijoms, kurios vėliau, apie 1900 m., iškilė kaip psichologijos mokslo pradmenys (Brock 2012).

Vėliau, jau 1830–1840 m. Oksfordo universitete ugdančiuoju (koučingo) specialistu (kouču) buvo vadinamas dėstytojas, kuris rūpinasi ir padeda studentui ruoštis egzaminams (*Online Etymology Dictionary* 2013). Ugdomasis konsultavimas (koučingas) tuo metu buvo suprantamas kaip tam tikras procesas, kurio metu studentas (klientas) siekia geresnių rezultatų, nei jie šiuo metu yra ar ruošiasi egzaminams ir juos sėkmingai išlaiko.

1880 m. ugdomojo konsultavimo (koučingo) terminas pirmąkart pavartotas sporto srityje ir iki XX a. pradžios jis buvo siejamas su pergalingais sporto

laimėjimais. Ir tik XX a. 9 dešimtmetyje jis oficialiai pripažintas ir pradėtas sėkmingai plėtoti organizacijose. Žymių koučingo specialistų pavyzdžiui, V. Brocko, D. Cluterbucko, Whitmore'o ir kt. nuomone, ugdomasis konsultavimas atsirado XX a. pabaigoje, 1980–1990 m., kartu su suaktyvėjusiu žmogiškųjų išteklių valdymu, su „minkštosios“ vadybos (angl. *soft management*) savybių sureikšminimu ir jų svarba organizacijoms.

Ugdomojo konsultavimo pagrindai neretai grindžiami A. Adlerio (1870–1937) psichologijos teorija, anot kurios, „mes visi esame priimančios būtybės, atsakingos už savo veiksmus ir elgesį“. Jis atkreipė dėmesį į žmogų pasaulyje, kuris daro įtaką ir pats yra veikiamas santykių su kitais žmonėmis. Psichologo, kaip ir ugdančiojo konsultanto, pagrindinis siekis yra padėti žmonėms gyventi efektyviai ir jausti, kad jie priklauso visuomenei, kad yra jos dalis.

Analizuojant įvairią populiarią ir mokslinę literatūrą, aiškėja, kad ugdomasis konsultavimas (koučingas) gali būti apibrėžiamas ir kaip judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus, komandos, organizacijos darbą (Downey 2008), menas skatinti veiksmus, mokytis vienas iš kito (Downey 2008); pagalba siekti geriausių savo rezultatų (Lundin, Paul, Christensen 2003), „atrakinti“ kito potencialą siekiant maksimizuoti jo galimybes veikti (Whitmore 2002), sumažinti atotrūkį tarp „galvoju, kad darau“ ir „darau“ (Martin 2001), veikti geriausiai esant asmeninei, privačiai pagalbai, skatinti iššūkius veikti, palaikyti ir padėti augti (Donovan 2021).

Taigi ugdomojo specialistas skatina vykdyti reikalingus teigiamus pokyčius, t. y. tokius, kurie padėtų tapti geresniam

*per se*. Kaip teigia Timas Gallwey'us (1974, lietuvių k. – 2015), kurio knyga *The inner game of tennis* (*Vidinis teniso žaidimas*) laikoma viena esminių ugdomojo konsultavimo teorijoje: „ugdymas pažadina geriausia, ką žmonės, įskaitant ir save, turi“. Šioje knygoje autorius pateikė požiūrį į sporto, pritaikyto verslui, taktiką ir pavadino ją „instruktavimu“. Tai tam tikra filosofija, analizuojanti žmogaus galimybes, įgalinanti jį ir nukreipianti jo siekių link. Autorius susiejo elementus iš humanistinės psichologijos, budistų mąstymo, sporto, psichologijos ir pasąmonės programavimo idėjų. Ugdomasis konsultavimas yra ilgalaikis (5–6 susitikimų) procesas, o ne vienkartinis įvykis, nors retkarčiais taip gali nutikti, jei klientas nėra įsipareigojęs imtis pokyčių. Viso tokio konsultavimo darbo ir proceso efektyvumo kriterijus yra apsibrėžto rezultato pasiekimas.

T. Leonardas, sekdamas T. Gallwey'aus idėjomis, 1988 m. sukūrė pirmuosius mokymus „Kurk savo gyvenimą“ bei įsteigė „Gyvenimo planavimo koledžą“, o 1994 m. įsteigė Tarptautinę koučingo federaciją, dabar plačiai pasaulyje žinomą ICF vardu ir telkiančia daugiau nei 40 tūkst. ugdomojo konsultavimo specialistų visame pasaulyje. Nuo 1990 m. T. Leonardo idėjos plito tik JAV, tačiau vėliau, pasiekus Europą, suteikė pagrindo atsirasti įvairioms ugdomojo konsultavimo organizacijoms, pavyzdžiui, 1999 m. Jungtinėje Karalystėje buvo įkurta Koučingo akademija, 2000 m. – Europos koučingo institutas (O'Connor 2007) ir kt.

Everedas ir Selmanas (1989) teigia, kad ugdomojo konsultavimo specialistai, arba tuo metu dar vadinti treneriais (angl. *coach* – treneris), buvo pasitelkiami padėti individualiems žaidėjams didinti

asmeninį darbo našumą arba komandoms pasiekti geresnį komandos darbo našumą (p. 16). Tai paskatino įvairius visuomenės veikėjus, viešų kalbų sakytojus ir aktorius, scenos atlikėjus ir ypač verslininkus dirbti su ugdančiais konsultantais siekiant asmeninių ir profesinių tikslų.

I. F. Stein (2003) kildina ugdomąjį konsultavimą iš psichoterapijos, ugdymo, komunikacijos studijų, vadybos ir lyderystės mokslų, socialinės sistemos teorijų, suaugusių ugdymo teorijų, holistinio mąstymo perspektyvos. Anot šios mokslininkės, kuo daugiau bus tiriamas ugdomasis konsultavimas, kuo daugiau bus praktikas, tuo stipresnis bus „kamienas“, ant kurio augs „lapai“ – konkrečios ugdomojo konsultavimo praktikos ir patirtys. Todėl ji itin pabrėžia ugdomojo konsultavimo tyrimus, duodančius apčiuopiamos naudos organizacijoms ir įrodo šio metodo realų efektyvumą.

Anot Flaherty (2010), sąvoka „ugdomasis konsultavimas“ („koučingas“) buvo siejama su sportu, teatro ir meno profesionalais, reiškė atletų, scenos atlikėjų ir studentų pagalbininką ir tik daug vėliau buvo išplėta ir įterpta į vadybos, lyderystės, antreprenerystės ir kitas vadybos bei gyvenimo veiklos sritis. Ugdomojo konsultavimo disciplina kaip pagrindinį iškelia klausimą, kaip vienas žmogus gali padėti kitam žmogui tobulinti savo gebėjimus, atrasti naujas galimybes ir siekti kokybiško proceso tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Flaherty (2010) pažymi, jog toks procesas itin svarbus naujoms kartoms.

Nepaisant bandymų apibrėžti ugdomojo konsultavimo metodą, patys specialistai, dirbdami su klientais, neretai eklektiškai taiko įvairias kitas technikas

iš kitų disciplinų. Pavyzdžiui, konsultantas praktikoje gali remtis intervencijomis (Block 1999; Schein 1969), „skolintis“ vadyboje esančius lyderystės stilius (Hersey, Blanchard 1969), pritaikyti organizacijų plėtojimo ir organizacijų sistemų sampratos teoriją (Senge 1990), organizacijų pokyčių valdymo principus (Argyris, Schon 1996).

Ugdomojo konsultavimo specialistai gali taikyti humanistinės psichologijos elementus (Peltier 2001; Stober, Grant 2006; Skiffington, Zeus 2003), psichodinaminę teoriją (Kilburg 2004), Adlerio principais grįstą abipusę pagarbą ir stiprybių išryšklinimą (Page 2005), bihevizmo principus (Peltier 2001), klinikinės psichologijos terminus (Hudson 1999), kognityvinę elgesio teoriją (Auerbach 2006), į sprendimus orientuotą požiūrį (Hudson 1999; Green, Grant 2003; Cavanagh, Grant 2006; Ting, Scisco 2006), asmens raidos principus (Laske 2004; Berger 2006; Ting, Scisco 2006). Iš neurologijos (Rock 2006) ugdymo specialistai ieško paaiškinimų, kaip ir kodėl ugdomasis konsultavimas veikia (Grant 2005: 1), ir tuo pagrindžia savo veiklą, ir t. t. Tad ugdomasis konsultavimas išties yra įvairialypis procesas, sudarytas ir pagrįstas įvairiomis teorijomis bei technikomis, ir vienareikšmiai jo analizuoti ar šališkai jo vertinti negalime.

Anot Grant (2005), įvairių profesijų specialistai gali darbuotis kaip ugduojieji konsultantai. Tokios sritys gali būti verslo, vadybos, švietimo, organizacijų plėtros, klinikinės psichologijos, organizacijų, sporto psichologijos, scenos menai ir sportas. Galimas daiktas, toks įvairių sričių įtraukimas į ugdomąjį konsultavimą ir *vice versa* kelia nerimstančias diskusijas, kas išties yra ugdomasis konsul-

tavimas, tačiau organizacijose taikomas ugdomojo konsultavimo metodas turi aiškius taikymo „rėmus“, kitaip nei vadinamasis „gyvenimo“ (angl. *life coaching*) klausimų konsultavimas, kuris retai kada pasižymi ir moksliniu pagrįstumu. Tačiau svarbiausia ugdomojo konsultavimo metu, kad nepriklausomai nuo

įrankių ir krypties, specialistai ir konsultantai laikytųsi *Profesinės etikos kodekso* ir vadovautųsi Tarptautinėmis ugdymo (koučingo) kompetencijomis, kurios yra patvirtintos *Tarptautinės koučingo federacijos (ICF)* ir vienodos visame pasaulyje, o tai leidžia užtikrinti ugdymo proceso profesionalumą ir metodo nuoseklumą.

## UGDOMOJO KONSULTAVIMO PROCESAS IR JO NAUDA ORGANIZACIJOMS

Ugdomasis konsultavimas kaip procesas būna suplanuojamas organizacijoje atsižvelgiant į jos poreikį. Tam, kad tokios konsultacijos įvyktų, mokslininkai iškelia tokias sąlygas, kurios leidžia užtikrinti efektyvų procesą: klientas turi norėti tobulėti ir sutinka, kad viskas yra svarstyta pateikiant ir atsakant į klausimus, klientas turi tikėti ugdomojo konsultavimo metodo efektyvumu ir jo duodama nauda, klientas turi turėti konkretų suformuluotą klausimą / problemą, klientas turi pasitikėti savo konsultantu (Grant 2005).

Mokslininkų pastebima ir išskiriama nauda organizacijose, taikant ugdomąjį konsultavimą galima sukurti aukštą, aiškiomis vertybėmis ir išgryninta misija paremtą organizacijos vidinę kultūrą bei sąmoningai pasirinktą jos socialinę atsakomybę (Donovan 2021). Dažnai sėkmingos organizacijos taiko ugdomojo konsultavimo požiūrį ir jo metodą organizacijos ir jo darbuotojų proceso valdymui.

Kompanijų „Apple“ ir „Google“ specialistas, Silicio slėnio aukščiausio lygio vadovų ugdantysis konsultantas Billas Campbellas teigia, kad organizacijoje itin svarbu jos veiklos ilgalaikiškumas ir aiškiai apibrėžtos vertybės. Tokio spe-

cialisto įsitraukimas į didžiausias organizacijas ir galimybė bendradarbiauti leidžia sudėlioti organizacijos struktūrą ir tapti jos vienu svarbiausių architektų (Yarrow 2003).

Atitinkamai įsitraukiant į organizacijos procesus, svarbu tampa ne tai, kas greitai ir pakeičiama, o tai, kaip organizacija gali siekti savo tikslų bendradarbiaudama su atskirų departamentų ir skyrių vadovais ir diegiant atitinkamą vidinę bendravimo ir skatinimo kultūrą. Anot B. Campbello, „organizacijai itin svarbus lyderis. Jei tokio nėra, reikia pasamdyti geriausią vadovą, kuris žinotų, kaip kurti inovacijas, ir jaustų tam aistrą. Jis / ji pats nebūtinai turi būti pats inovatyvus, tačiau turi žinoti, kaip skatinti tas inovacijas. Labai svarbu suburti komandas, o augimas lieka kaip tikslas, kuris įmanomas tik siekiant inovacijų. Inovacijos ateina dėl puikių inžinierių, o ne produkto marketingo žmonių. <...> Aš „spaudžiu“ samdant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją, kuriant juos dar geresnius, „spaudžiu“ dėl inovacijų ir jų prasmės. Žmonėms labai svarbu jausti prasmę, dėl ko visa tai kuria“ (Yarrow 2003).

Ugdomosios kultūros diegimas organizacijoje leidžia ne tik subalansuoti dar-

bą tarp darbuotojų, siekti užsibrėžtų rezultatų, bet ir kuria pozityvią organizacijos atmosferą, kuri motyvuoja darbuotojus. 2014 m. Mykolo Romerio universiteto mokslininkų atliktų tyrimų pagrindu išleistoje mokslo studijoje tvirtinama, kad ugdomojo konsultavimo metodas yra suprantamas ir galimas taikyti tada, kai organizacija siekia kurti tam tikrą aukštą vidinę organizacijos kultūrą arba ją pasižymi (Raišienė 2014: 239).

Atlikę tyrimą Mykolo Romerio universiteto mokslininkai atskleidė, kad dauguma Lietuvos organizacijų yra pasiruošusios diegti ugdomąją kultūrą, tačiau atitinkamai jos turėtų investuoti į papildomas žinias ir atitinkamų kompetencijų formavimą bei skirti tam papildomo laiko ir finansinių išteklių. Kaip vienas pagrindinių ugdomojo konsultavimo pranašumų tyrimo metu buvo išskirta galimybė pažinti save ir išsikelti naujus tikslus, labiau pažinti ir suprasti darbuotojus, galimybė augti kaip asmenybėms ir auginti komunikacijos, sprendimų priėmimo kompetencijas, didinti motyvaciją ir mokytis priimti daugiau atsakomybės. Šalia šių galimybių ugdomasis konsultavimas pateikiamas kaip alternatyva įprastam, direktyviam vadovavimo stiliui ir kaip vienas būdų kurti aukštos vidinės kultūros organizaciją. Taikant ugdomojo konsultavimo principus buvo pabrėžiamas ir organizacijos mikroklimato pagerėjimas, darbuotojų atvirumas naujovėms, spartus pokyčių integravimas ir palankus jų vertinimas. Mokslininkai pabrėžė, kad esant ypač nepastovioms ekonominėms sąlygoms, ugdomojo konsultavimo metodo taikymas padeda organizacijoms ne tik išlik-

ti, bet ir pirmauti (Raišienė 2014; Grant 2005B; Whitmore 2002 ir kt.).

Mokslinėje literatūroje išskiriama ir pabrėžiama svarba investavimo grąžos ir atsiperkamumo (*ROI*, angl. *return on investment*). Pastebima, jog investuojant į organizacijos vidinių ar išorinių ugdomųjų konsultantų samdą, apmokymus ir metodo taikymą organizacijoje, vadina moji investavimo grąža būna keliskart didesnė nei investuota – kaskart investavus į savo darbuotoją, grąža skaičiuojama nuo 100 iki 700 %, o kartais ir daugiau. Pavyzdžiui, 2001 m. *Fortune 500* atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad investavimo grąža išauga nuo 5 iki 7 karto – ugdomojo konsultavimo metodo taikymas leido susigrąžinti 529 proc. pajamų (Anderson 2001).

Atitinkamai pastebima, kad taikant ugdomąjį konsultavimą, 23 proc. išauga efektyviai veikiančių komandų ekonominė pridėtinė vertė, 29 proc. išauga finansinių investicijų grąžos, kai komanda turi aiškų tikslą ir kompanijos tikslų kryptį (Price, Tove 2017), bei 70 proc. išauga pats komandos veiklos efektyvumas (Peters, Carr 2013).

Samdant ugdomojo konsultavimo specialistą, organizacijoje dažniausiai orientuojamasi į tokius jos aspektus kaip darbo našumo didinimas, darbuotojų pasitikėjimo ir motyvacijos stoka, atitinkamo elgesio ir kultūros trūkumas organizacijoje, efektyvesnio vadovavimo siekimas, individualaus darbo gerinimas, pokyčių priėmimo spartinimas organizacijoje, atsidavimo organizacijai trūkumas, efektyviai dirbančių darbuotojų skaičiaus didinimas, mokymosi ir mokymo kultūros diegimas, pagalbos suteikimo derinant darbuotojų asmeninį

ir profesinį gyvenimą poreikis (Scoular, Ibarra 2019).

Ugdomasis konsultavimas gali būti pasitelkiamas valdant organizacijos pokyčius, formuojant ir gerinant komandų darbą, valdant žmonių išteklius organizacijose, tobulinant tarpasmeninius, visos šeimos santykius ir gerinant bendradarbiavimo, partnerystės galimybes. Pažymėtina, jog ugdomojo konsultavimo metodas tinkamas valdyti mobingo situacijas organizacijose, teisinių konsultacijų metu, viešo sektoriaus organizacijose panaudojant kaip nepiniginę motyvavimo priemonę, NVO organizacijose gerinant ir darbuotojų santykius, ir paslaugas klientams, ypač krizės centruose (pvz., Moterų krizių centre ar jaunimo organizacijose, jaunimo linijose), užimtumo tarnybose siekiant išsiaiškinti įdarbinamųjų požiūrį ir galimybes dėl darbo, planuojant profesinę karjerą, švietimo ir ugdymo įstaigose (pvz., darželiuose, mokyklose ugdant mokinius, administraci-

jos problemoms spręsti ir pan.). Tad ugdomasis konsultavimas turi gana platų pritaikomumą.

Anot P. D. Braughton (2013), dauguma ugdomojo konsultavimo instrumentų galėtų būti pateikiami mokymų metu ir tai galėtų teikti didžiausią naudą organizacijoms. Ypač naudinga taikyti ugdomuosius pokalbius ir po jau įvykusių mokymų aptarti jų naudą, įgytą patirtį ir galimybes pritaikyti įgytą medžiagą bei žinias darbinėse situacijose (Braughton 2013). Kita vertus, M. Dixon, N. Toman ir R. Delisi (2013) naujaisioje knygoje *The Effortless Experience* teigia, kad klientų aptarnavimo ir pardavimų sričių specialistams labiausiai reikia ne mokymų, o būtent ugdomojo konsultavimo. Šis procesas reikalingas nuolat ir vyksta pagal užsakymą. Ugdomasis konsultavimas priklauso ir nuo ugdančiojo konsultanto, ir nuo kliento įsitraukimo, o daugiausia dėmesio skiriama tobulėjimui.

## IŠVADOS

Nepaisant sunkumų, atsiradusių dėl ugdomojo konsultavimo sąvokos apibrėžimo, ši veikla suprantama kaip pagalba klientui siekti savo asmeninių ar profesinių tikslų ir gali būti taikoma įvairiose srityse: sporte, versle ar švietime. Mokslininkai išskiria įvairias kitas gretutines mokslo kryptis, tokias kaip psichologija, kognityvinę elgesio teoriją, neuromokslą, vadybą, pokyčių valdymą ir kt., kurių žinias pritaikius, galima šį metodą taikyti kuo plačiau. Kartu pažymėtina, kad vienpusiškai ir vienareikšmiškai analizuoti ugdomojo konsultavimo negalima

ir tenka remtis įvairių mokslų žiniomis. Mokslininkų pripažįstama, kad ugdomojo konsultavimo efektyvumo kriterijus yra apsibrėžto rezultato pasiekimas.

Mokslininkai pripažįsta, kad ugdomasis konsultavimas svarbus šiulaikinėms arba siekiančioms tokiomis būti organizacijoms, kurios pasižymi aukšta organizacijos kultūra. Toks metodo taikymas rodo ir organizacijos gebėjimą įsigilinti į bendruosius, strateginius, tikslus bei kartu efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius skatinant juos nematerialiomis motyvavimo priemonėmis.

## Literatūra

- Amar P., Angel P. 2006. *Le coaching*. Paris: PUF.
- Prieiga per internetą: <https://fliphtml5.com/xxppp/gwbr/basic>
- Anderson M. C. 2001. Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment on Executive Coaching. Prieiga per internetą: <http://www.empowermenttoolbox.com/MerrixSurvey.html>
- Broughton P. D. 2013. Using Coaching to Increase Practitioners' Skills and Knowledge for Implementing Evidence-Based Inclusive Practices. Prieiga per internetą: <https://studylib.net/doc/9203909/using-coaching-to-increase-practitioners--skills-and-know>
- Brock V. 2012. *Acto Coaching History and Evolution*. Coach Training, Development and Education. ACTO Conference, April 20.
- Coaching innovation: an interview with Intuit's Bill Campbell. Prieiga per internetą: <http://www.businessinsider.com/bill-campbell-twitter-2013-11#ixzz3YnNc3qQy>
- Dixon M., Toman N., Delisi R. 2013. The Effortless Experience. Prieiga per internetą: [https://innovan.do/wp-content/uploads/2015/07/INT15\\_The-Effortless-Experience.pdf](https://innovan.do/wp-content/uploads/2015/07/INT15_The-Effortless-Experience.pdf)
- Donovan G. 2021. A definition of coaching. Prieiga per internetą: <http://www.evancarmichael.com/Business-Coach/2586/A-Definition-of-Coaching.html> [žiūrėta 2021 03 21]
- Downey M. (2008). *Effective coaching: Lessons from the Coaches' Coach*, 2nd Edition. UK: Texere Publishing.
- Raišienė A. G., Vanagas R. ir kt. Dromantaitė A. 2014. *Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo tūkymo praktika Lietuvos organizacijose*. Dromantaitė, A., *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*, 2014: 239.
- Evered R. D., Selman J. C. 1989. Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics* 18: 16–32.
- Flaherty J. 2010. *Coaching – Evoking Excellence in Others*. USA, Elsevier.
- Grant A. M. 2005. *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature*. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia. Prieiga per internetą: [https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/article\\_Annotated\\_biblio.pdf](https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/article_Annotated_biblio.pdf)
- Yarrow J. 2003. Steve Jobs' ,CEO Coach' Gave A One Hour Talk About What Makes A Great Company. Prieiga per internetą: <http://www.businessinsider.com/video-of-bill-campbell-talking-about-the-tech-industry-2013-4#ixzz3YgRUTUqj>
- Interviu su Leda Turai Petrauskiene (MCC): galima koučingo nemėgti ar jį kritikuoti, bet vargu ar sustabdysime jo evoliuciją. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/tag/interviu-apie-koucinga> [žiūrėta 2021 06 30]
- Intuit CEO Conversations with Brad Smith and Bill Campbell. Prieiga per internetą: <http://www.businessinsider.com/video-of-bill-campbell-talking-about-the-tech-industry-2013-4#ixzz3YgRUTUqj>
- Kuo keičiamas kaučingas (koučingas) (angl. coaching)? Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/6722-kaucingas-koucingas-kauceris> [žiūrėta 2021 08 16]
- Lundin S., Paul H., Christensen J. 2003. *Fish Hodder Mobius*.
- Martin C. 2001. *The Life Coaching Handbook*. Crown House Publishing Ltd.
- Moya L. 2008. Un recorrido por las raíces filosóficas del coaching. Materiabiz. Prieiga per internetą: <http://www.fernandoflores.cl/node/2237>
- O'Connor L. 2007. How Coaching Works: The essential guide to the history and practice of effective coaching. Prieiga per internetą: <http://www.adam-europe.eu/prj/3761/prd/7/1/Handbook%20Lithuanian.pdf>
- Pasitarimas dėl anglų kalbos termino „koučingas“ lietuviško atitikmens. Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/naujienos/ivykiu-kronika/pasitarimas-del-anglu-k-termino-coaching-lietuvisko-atitikmens> [žiūrėta: 2021 08 16]
- Peters J., Carr C. (2013). Team effectiveness and Team Coaching Literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Reserach and Practice* 6 (2): 116–136.
- Price C., Tove S. 2017. *Accelerating Perfomance: How Organizations can mobilize, Execute and Transform with Agility*. Wiley.
- Schor J. 2011. Work Less, Live More. Prieiga per internetą: <http://www.yesmagazine.org/issues/new-livelihoods/less-work-more-living>
- Scouler A., Ibarra H. 2019. Leader as a coach: How unleash innovation, energy and commitment. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Stein I. F. 2003. November 12.
- Whitmore J. 2002. *Coaching for Performance*. 3rd Edition. London.