

Angelina Roša

# KOČINGA AKTIVITĀŠU IETEKMES UZ UZŅĒMUMA SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJA

Promocijas darba kopsavilkums



**RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE**

Inženierekonomikas un vadības fakultāte  
Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūts

**Angelina Roša**

Studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorante

**KOUCINGA AKTIVITĀŠU IETEKMES UZ  
UZŅĒMUMA SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANAS  
METODOLOĢIJA**

**Promocijas darba kopsavilkums**

Zinātniskie vadītāji:

profesore *Dr. oec.*  
NATAĻJA LĀCE

asociētā profesore *Dr. paed.*  
KARINE OGANISJANA

RTU Izdevniecība  
Rīga 2020

Roša, A. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģija. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU Izdevniecība, 2020. 64 lpp.

Iespiests saskaņā ar Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūta 2020. gada 13. novembra lēmumu, protokols Nr. 22700-2/18.



Promocijas darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā ESF “Rīgas Tehniskās universitātes akadēmiskā personāla stiprināšana stratēģiskās specializācijas jomās” Nr. 8.2.2.0/18/A/017 (SAM 8.2.2.).

**<https://doi.org/10.7250/9789934225383>**

**ISBN 978-9934-22-537-6 (print)**

**ISBN 978-9934-22-538-3 (pdf)**

# PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS ZINĀTNES DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2020. gada 18. decembrī plkst. 10.00 tiešsaistē platformā *Microsoft Teams*.

## OFICĀLIE RECENZENTI

Profesore *Dr. oec.* Inga Lapiņa,  
Rīgas Tehniskā universitāte, Latvija

Profesors *Dr. oec.* Andrejs Čirjevskis,  
Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, Latvija

Profesore *Dr.* Renata Korsakiene,  
Viļņas Ģedimīna tehniskā universitāte, Lietuva

## APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Angelina Roša ..... (paraksts)

Datums: .....

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, tajā ir ievads, četras nodaļas, secinājumi, literatūras saraksts, 27 attēli, 17 tabulu, 20 pielikumu, kopā 125 lappuses, neskaitot pielikumus. Literatūras sarakstā ir 167 nosaukumi.

# SATURS

IEVADS .....	5
1. KOUČINGA JĒDZIENA BŪTĪBA .....	18
1.1. Kas ir koučings: dažādi skatījumi uz koučingu .....	18
1.2. Kas nav koučings: koučings un citas izaugsmes veicināšanas aktivitātes .....	21
1.3. Koučinga tipoloģija .....	26
2. KOUČINGA VEICINĀŠANA ORGANIZĀCIJĀ .....	30
2.1. Pārvaldības jomas, kurās koučingu izmanto organizācijās .....	30
2.2. Nosacījumi, kas ietekmē koučinga veicināšanu organizācijās .....	31
2.3. Koučinga kā sistēmiskas aktivitātes veicināšana organizācijās .....	32
3. KOUČINGS KĀ ORGANIZĀCIJU ATTĪSTĪBAS INSTRUMENTS .....	37
3.1. Organizācijas dzīves cikla posmi .....	37
3.2. Virzītājspēki dažādos organizācijas dzīves cikla posmos .....	38
3.3. Dažādu koučinga veidu un formu lietojuma atbilstība organizācijas attīstības veicināšanai dažādos tā dzīves cikla posmos .....	41
4. KOUČINGA AKTIVITĀŠU IETEKMES UZ UZŅĒMUMA SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJAS IZSTRĀDE .....	46
4.1. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas ietvarstruktūras izstrādes pamatprincipi .....	46
4.2. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metožu un materiālu izstrāde .....	47
4.3. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas aprobācija .....	48
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	53
ATSAUCES .....	56

## IEVADS

Uzņēmējdarbības vide strauji un radikāli mainās. Organizācijām nākas darboties dinamiskā, konkurējošā un sarežģītā pasaules mēroga uzņēmējdarbības vidē (*Allen u. c., 2013; Baregheh u. c., 2009*). Tas liek uzņēmumiem pastāvīgi uzraudzīt neskaidrās, sarežģītās un neviennozīmīgās situācijas un būt gataviem iesākt un vadīt pārmaiņas (*Amagoh, 2008; Kumar u. c., 2012*).

Ekonomiska, sociāla un ilgtspējīga attīstība ir ļoti svarīga organizācijas snieguma kontekstā (*Bilevičienē & Bilevičiūtē, 2015*). Uzņēmuma ilgtspējīga darbība attiecināma uz tā spēju apmierināt ieinteresēto personu vajadzības un ekspektācijas ilgākā laika perspektīvā, veicot atbilstošus uzlabojumus pārvaldībā, organizatoriskajā attīstībā un inovācijās (*Stanciu u. c., 2014*).

Zinātnieki ilgtspējīgas veikspējas jautājumus pēta no dažādām perspektīvām:

- ilgtspējas apsvērumu iekļaušana projektu pārvaldībā un ilgtspējīga līdzekļu piešķiršana (*Dobrovolskiene & Tamošiuniene, 2016*);
- ilgtspējības novērtēšana (*Dobrovolskiene & Tamošiuniene, 2016*);
- ilgtspējīgas vērtības novērtēšana, pamatojoties uz ilgtspējīgas pievienotās vērtības jēdzienu, ņemot vērā ilgtspējības ekonomiskās, sociālās, vides un korporatīvās pārvaldības perspektīvas (*Dočekalová & Kocmanová, 2018*).

Lai gan ir daudz pētījumu par uzņēmuma ilgtspējīgu darbību, nefinanšu faktori joprojām ir atklāts jautājums. **Atbalsts ilgtspējīgam sniegumam** ir kļuvis par kritisku apsvērumu tikai pēdējo 20 gadu laikā. Savos pētījumos zinātnieki (*Cho u. c., 2019*) secinājuši, ka ilgtspējīgas izaugsmes un attīstības sasniegšanai organizācijai būtu jāpapildina savas tehniskās un novatoriskās spējas ar praksi, kas ar atbalstu mudina darbiniekus attīstīt un piemērot šos ilgtspējīgos procesus.

Dažādu priekšlikumu vidū darbinieku attīstība tiek uzskatīta par vienu no svarīgākajiem ilgtspējīga snieguma veicinātājiem (*Stankevičiūtē & Savanevičienē, 2018*). Tas liek pievērst uzmanību ne tikai aktuālo prasmju un spēju attīstīšanai, bet gan tādu prasmju komplektiem un spējām, kas darbiniekiem būs nepieciešamas nākotnē (*Stankevičiūtē & Savanevičienē, 2018*). Šī iemesla dēļ uzņēmumiem ir jārod jauni veidi, kā palīdzēt darbiniekiem uzlabot viņu izpratni par nepieciešamajām izmaiņām un jāmudina uzņemties lielāku atbildību par savu attīstību un izaugsmi.

Ir vairākas prakses, kas cilvēkiem palīdz, sniedzot viņiem atbalstu un paātrinot ar darbu saistītu mērķu definēšanas un sasniegšanas procesu (*Grant, 2014*). Izaugsmes veicināšanas praksēm ir nozīmīga loma – tās rada labvēlīgu radošo vidi un sekmē darbinieku un uzņēmuma attīstību kopumā.

Koučings, līdzās mentoringam un konsultācijām, tiek uzskatīts par vienu no šādām izaugsmi veicinošām aktivitātēm uzņēmuma efektivitātes un lietderības uzlabošanai, veicinot tā attīstību (*Bond & Seneque, 2013*). Pēc vairums zinātnieku viedokļa, koučings var veicināt uzņēmuma ilgtspējīgu sniegumu (*Audet & Couteret, 2012; Bozer u. c., 2013; Connor & Pokora, 2007; Cox u. c., 2010; Cox, 2013; Garvey u. c., 2009*). Interese par koučingu pieaug arī Latvijas uzņēmumu vidū; to pierāda pieaugošais līderu un vadītāju skaits, kas piedalās

dažādos koučinga pasākumos. 2011. un 2013. gadā tirgus, sociālo un mediju pētniecības aģentūra “TNS Latvia” veica divus apsekojumus par stāvokli koučinga jomā Latvijā (Kaņējeva, 2011; 2013). Aptaujas parādīja pozitīvu dinamiku to augstākā līmeņa vadītāju skaita ziņā, kuri ir informēti par koučingu un to uzskata par būtisku virzītājspēku ceļā uz uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu. Tomēr pastāv arī viedoklis, ka koučings ir tikai pārejoša modes lieta, jo ievērojams skaits uzņēmumu vadītāju (45 %) joprojām pat nezina, kas ir koučings (Kaņējeva, 2013).

Daudz nenoteiktību un neskaidrību ir ap to, kas īsti ir koučings. Zinātnieku vidū ir tādi, kuri ir pārliecināti par koučinga iedarbīgumu (*Kempster & Iszatt-White, 2013; Ladyshevsky, 2010; Passmore & Fillery-Travis, 2011*).

Tiek apgalvots, ka pastāv daudz dažādu koučinga definīciju, tomēr tām visām ir savas nepilnības (*Bachkirova & Borrington, 2019*). Zinātnieki norāda, ka koučinga definīcijām trūkst noteiktības, kas rada neskaidrības par tā priekšmetu. Zinātnieki apgalvo, ka iemesls tam ir atšķirības izpratnē par koučinga būtību. Turklāt daži pētnieki pat uzskata, ka koučinga instrumenti un metodes ir vienkārši aizgūti no citām disciplīnām, piemēram, psiholoģijas un konsultēšanas (*Tobias, 1996*).

Vēl viens intensīvu debašu temats ir saistīts ar jautājumu par koučinga robežām. Zinātnieki uzsver nepieciešamību diferencēt koučingu no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm un izstrādāt koučinga salīdzinošo konceptuālo ietvaru, pretstatītu citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm (*Bond & Seneque, 2013; Passmore & Fillery-Travis, 2011*). Tiek pieņemts, ka šīs robežas ir samērā neskaidras (*Garvey, 2011; McCarthy, 2014, Price, 2009; Gray, 2006*). Šīs pretrunas un plaša starp esošo un vēlamu pētniecības situāciju rada pētījuma pirmo jautājuma, kura mērķis ir izzināt koučinga jēdziena būtību.

Daudzi pētījumi ir vērsti uz apstākļu izpēti, kuros koučings privātpersonām un organizācijām sniedz lielāku pienesumu (*de Haan u. c., 2011; Baron & Morin, 2010; Audet & Couteret, 2012; Bozer & Sarros, 2012*). Tiek apgalvots, ka ar koučinga pakalpojumu pasūtītāju saistītie koučinga efektivitāti veicinošie faktori ir:

- uzticamas attiecības starp kouču un klientiem;
- vadītāju atbalsts un interese par koučinga procesu un rezultātiem;
- kouča profesionālā pieredze;
- klientu ekspektācijas (*Baron & Morin, 2009; Bozer u. c., 2014; de Haan u. c., 2011*).

Attiecībā uz faktoriem, kas saistīti ar koučinga dalībniekiem tos uzskata par:

- koučinga dalībnieku orientēšanās uz mācību mērķiem;
- koučinga dalībnieku motivācija piedalīties koučinga sesijās;
- koučinga dalībnieku atvērtība atgriezeniskai saitei;
- koučinga dalībnieku gatavība uzņemties atbildību par savu attīstību (*Bozer u. c., 2013; Rekalde u. c., 2015*).

Pastāv arī viedoklis, ka iepriekš minētie nosacījumi ir nepieciešami, bet nav pietiekami, lai veicinātu koučingu (*Audet & Couteret, 2012*). Pētnieki sniedz pierādījumus, ka ne visi nosacījumi ir vienlīdz svarīgi. Turklāt dažos gadījumos koučings nesniedz rezultātus, lai gan šie labvēlīgie apstākļi ir nodrošināti (*Audet & Couteret, 2012*). Lai identificētu un izpētītu ietekmīgākos koučinga panākumu faktoros, tika izzināts pētījuma otrais jautājums, kas sniedz

informāciju par iekšējiem un ārējiem apstākļiem, kuriem ir tieša un netieša ietekme uz koučinga veicināšanu organizācijās individuālā, grupas un organizācijas līmenī.

Vēl viens aktuāls jautājums, par kuru tiek aktīvi debatēts, ir saistīts ar koučinga progresu un rezultātu novērtēšanu. Pētnieki piedāvā sekot koučinga progresam visā intervences procesā, veicot rezultātu sistemātisku novērtējumu (Bozer u. c., 2013). Lai gan viņi ir vienprātīgi par nepieciešamību izvērtēt koučinga efektivitāti, nav vienprātības uzskatos par piemērojamām izvērtēšanas metodēm – vai tām jābūt kvalitatīvām vai kvantitatīvām metodēm. Ir zinātnieku grupa, kas koučinga rezultātus iesaka vērtēt, vadoties pēc ienākuma no ieguldījumiem (angļu val. *return on investment, ROI*) (Lawrence & Whyte, 2014), savukārt citi šo pieeju kritizē (Grant, 2012). Kritika ir balstīta apsvērumā, ka kvantitatīvās metodes nav tik piemērotas koučinga izvērtēšanā kā kvalitatīvās novērtēšanas metodes, kas spēj sniegt vairāk pierādījumu un dziļāku problemātikas izpratni (de Meuse u. c., 2009). Tas ir tādēļ, ka koučinga ietekme nav saistāma tikai ar noteikto mērķu sasniegšanu, bet ietver arī klienta pašattīstību (Gant, 2006).

Šis jautājums ir aktuāls uzņēmumiem, kas iegulda koučinga sesijās un vēlas gūt priekšstatu par to, kā novērtējama šo sesiju ietekme uz uzņēmuma sniegumu, lai pārliecinātos, ka koučings patiešām rada redzamu pozitīvu ietekmi. Ir viedoklis, ka uzņēmuma lēmums par ieguldījumiem koučinga procesā ir jābalsta apmācību ietekmes novērtējumā visā sesiju procesā, izmantojot gan kvalitatīvās, gan kvantitatīvās novērtēšanas metodes (Greif, 2007). Tomēr trūkst vienota ietvara, kas piedāvātu metodoloģiju, lai novērtētu koučinga aktivitāšu radītās izmaiņas:

- uzņēmuma mērķu sasniegšanas procesā;
- darbinieku prasmēs un uzvedībā visā koučinga aktivitāšu laikā;
- koučinga rezultātos no dažādām perspektīvām (Ely u. c., 2010).

Tāpēc pētījuma trešais jautājums ir veltīts dažādo pieeju izpētei, ko izmanto, lai radītu un aprobētu metodoloģiju, kas izvērtētu koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu dažādās tā dzīves cikla posmos.

### **Pētījuma jautājumi**

1. Kas ir koučinga jēdziena būtība?
2. Kas ir koučingu sekmējošie faktori uzņēmumos?
3. Kā novērtēt koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu?

### **Pētījuma mērķis**

Izstrādāt metodoloģiju koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanai visā tā dzīves ciklā, lai uzlabotu uzņēmumu izpratni par koučinga radītām izmaiņām un atklātu veidus, kā uzlabot koučinga aktivitāšu kvalitāti.

### **Uzdevumi**

1. Izpētīt koučinga jēdziena būtību, tā tipoloģiju un atšķirības no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm.
2. Izpētīt vadības jomas, kurās koučings tiek izmantots uzņēmumos.



3. Noteikt ārējos un iekšējos faktorus, kas rada labvēlīgus apstākļus koučinga veicināšanai uzņēmumos.
4. Izpētīt uzņēmuma attīstības virzītājspēkus tā dzīves cikla posmos.
5. Izstrādāt modeli, lai pielāgotu dažādu veidu un formu koučinga kapacitāti uzņēmuma attīstības vajadzībām un vēlmēm dzīves cikla posmā.
6. Izstrādāt metodoloģiju, lai novērtētu koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu atbilstoši tā dzīves cikla posmam.

**Pētniecības objekts:** vidējie un lieli privātie uzņēmumi Latvijā un Lietuvā.

**Pētniecības subjekts:** koučinga aktivitāšu ietekmes novērtējums uz uzņēmuma sniegumu dažādās tā dzīves cikla posmos.

### **Pētījuma ierobežojumi**

1. Lai gan šajā pētījumā piemērotas jauktas kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes, tas galvenokārt ir kvalitatīvs pētījums. Tas skaidrojams ar faktu, ka Latvijā un Lietuvā nav daudz kouču. Šī iemesla dēļ pētījumā bija grūti iesaistīt lielu skaitu kouču, kas dotu drošu pamatu kvantitatīvai izpētei ar statistikas analīzi.
2. Datu vākšanas periods bija samērā ilgs – no 2013. līdz 2019. gadam, jo bija nepieciešama dažādu kouču, klientu un ekspertu grupu piedalīšanās dažādos pētniecības posmos. Tāpēc bija sarežģīti nodrošināt dažādu pētniecības posmu nepārtrauktību.
3. Pētījums tika veikts vidējos un lielos privātos uzņēmumos.
4. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodikas pilna aprobācija tika veikta vienā uzņēmumā, lai gan kopumā padziļinātas analīzes veikšanai dažādos pētniecības posmos tika iesaistīti pieci uzņēmumi.
5. Intervijas notika angļu valodā, kas varēja radīt zināmas problēmas lielākajai daļai respondentu, kuru dzimtā valoda ir latviešu, lietuviešu vai krievu. Aptauja, ko aizpildīja liels skaits respondentu, bija četrās valodās (angļu, latviešu, lietuviešu un krievu).

### **Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais ietvars**

Pētījuma pamatā ir teorijas un pieejas, ko izstrādājuši pasaules vadošie attiecīgo jomu zinātnieki.

- Pieaugušo izglītības un attīstības teorijas: 1) andragoģija, kas izskaidro, kā pieaugušie mācās un kā tie būtu jā māca (Cox, 2006; Knowles u. c., 2011); 2) empīriskas mācīšanās teorija, kas apgalvo, ka mācīšanās jāorientē ne tikai uz rezultātiem, bet jāņem vērā holistisko mācību ciklu, tai jābalstās uz audzēkņu pieredzi un jābūt vērstai uz to izaugsmi (Cox, 2013; Kolb, 1984); 3) transformatīvā mācīšanās, kas rada fundamentālas izmaiņas sevis un citu izpratnē, indivīdam pārskatot savus uzskatus, principus un sajūtas (Mezirow, 1990). Šīs teorijas ņemtas par pamatu koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu izvērtēšanas metodoloģijas izstrādei no darbinieku mācīšanās un attīstības viedokļa.
- Koučings: J. Audet, T. Bachkirova, L. Baron, C. Bond, G. Bozer, D. Clutterbuck, E. Cox, A. Ellinger, A. Fillery-Travis, B. Garvey, A. Grant, de Haan, J. Hackman,

R. Hamlin, R. Kilburg, R. Ladyshewsky, L. Morin S. Palmer, J. Passmore, J. Sarros, M. Seneque, R. Wageman. Šo zinātnieku darbs bija pamats konceptuālai izpratnei par koučinga priekšmetu, koučinga veicināšanas nosacījumiem un koučinga ietekmes novērtēšanas metodēm.

- Organizāciju dzīves ciklu teorija: S. Carragher, R. Drazin, L. P. Friesen, L. Greiner, S. Henks, R. Kazanjian, D. Lester, D. Miller, J. Parnell. D. Millera un L. P. Frīzena piedāvātais piecu posmu organizāciju dzīves ciklu modelis (1984) tiek izmantots koučinga aktivitāšu pielāgošanas modeļa izstrādei, lai koučinga aktivitātes pielāgotu organizācijas dzīves cikla posmam.

Lai iegūtu lielu datu apjomu, tika izmantoti dažādi informācijas avoti.

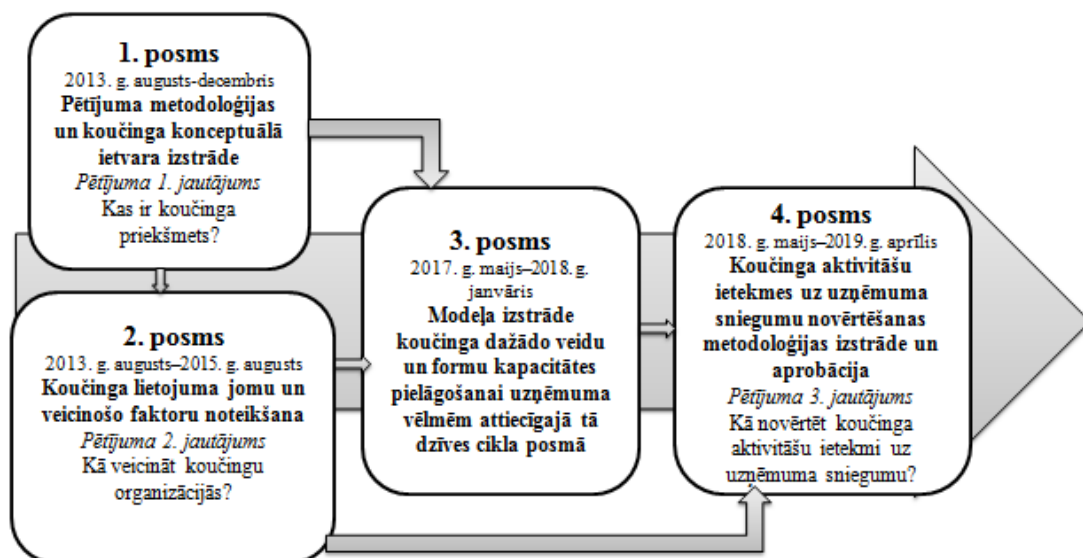
- tīmekļa vietnes: mediju pētniecības aģentūra “TNS Latvia”, Starptautiskā kouču federācija (ICF), Latvija, Eiropas komerciālā sociālo tīklu vietne zinātniekiem un pētniekiem *Researchgate*;
- tīmekļa meklētājprogrammas: *Google, Google Scholar*.
- akadēmisko pētījumu datubāzes: *Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Open Access Journals (DOAJ) katalogs, JSTOR*.

## Pētījuma plāns

Lai atbildētu uz pētījumu jautājumiem, tika izstrādāts zinātniskās izpētes plāns un procedūras, izmantojot kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes ar kvalitatīvo metožu pārsvaru. Šādas pieejas piemērotību pamato:

- izpratne par koučinga daudz šķautņainību, nepieciešamība aktivitātes izpētīt zinātniski (*Passmore & Fillery-Travis, 2011*);
- Latvijā un Lietuvā veikto pētījumu mazais skaits (*Kliukevičiūtē & Malinauskas, 2012; Misiukonis, 2011*).

Pētījuma jautājumi, mērķi un uzdevumi paredz noteiktu pētījuma plānu un darbības (1. att.).



1. att. Pētījuma plāns (izstrādājusi promocijas darba autore).

## **1. posms. Pētījuma metodoloģijas un koučinga konceptuālā ietvara izstrāde**

Šajā pētniecības posmā ietilpst:

- zinātniskās literatūras analīze, lai noteiktu pētījuma problemātiku un formulētu pētījuma jautājumus;
- pētījuma metodoloģijas izstrāde – pētījuma mērķa un uzdevumu noteikšana, pētījuma objekta un priekšmeta formulēšana, pētījuma plāna izstrāde un piemērotu pētniecības metožu izvēle.

Atbildes uz pētījuma pirmo jautājumu “Kas ir koučinga jēdziena būtība?”, tika rastas zinātniskajā literatūrā un intervijās ar koučinga praktiķiem. Tas ļāva izveidot konceptuālu ietvaru, lai:

- definētu koučinga kategoriju;
- izstrādātu koučinga tipoloģiju, sistematizējot tā dažādos veidus atkarībā no realizācijas formas.

## **2. posms. Koučinga lietojuma jomu un veicinošo faktoru noteikšana**

Šī posma mērķis bija identificēt organizāciju darbības jomas, kurās koučings lietojams, kā arī izzināt koučingu veicinošos faktorus. Pētījuma otrā jautājuma izpētes rezultātā izdevās:

- konstatēt organizāciju vadības jomas, kurās koučings tiek izmantots;
- identificēt galvenos faktorus, kas pozitīvi ietekmē koučinga veicināšanu organizācijās.

## **3. posms. Modeļa izstrāde koučinga dažādo veidu un formu kapacitātes pielāgošanai uzņēmuma vēlmēm attiecīgajā tā dzīves cikla posmā.**

Trešais posms tika izstrādāts, lai izpētītu uzņēmuma attīstības virzītājspēkus dažādās tā dzīves cikla posmos un noteiktu koučinga veidu un formu kapacitātes, kas šos virzītājspēkus stimulētu. Šajā posmā tika risināts pētījuma trešais jautājums “Kā novērtēt koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu?”.

Tika izstrādāts modelis koučinga veidu un formu kapacitāšu pielāgošanai uzņēmuma vēlmēm attiecīgajā dzīves cikla posmā, un tas tika aprobēts četros uzņēmumos Latvijā. Šim modelim ir izšķiroša nozīme koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas izstrādē.

## **4. posms. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas izstrāde un aprobācija.**

Ceturtajā posmā tika pētītas atbildes uz pētījuma trešo jautājumu, kas saistīts ar veidiem, kā mērīt koučinga ietekmi. Pētījums noslēdzas ar metodoloģiju koučinga ietekmes novērtēšanai uz uzņēmuma rezultātiem. Metodoloģija aptver visus koučinga aktivitāšu posmus un piedāvā metožu un materiālu kopumu, kas izstrādāti ietekmes novērtēšanai. Šī metodoloģija aprobēta SIA “*Hilti Complete Systems UAB*”, kas ir globālas būvniecības korporācijas “*Hilti*” meitasuzņēmums Lietuvā.

## Pētniecības metodes

Pētījumā izmantotas kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes.

Datu vākšanas metodes:

- intervijas:
  - daļēji strukturētas intervijas ar koučiem no Latvijas, Lietuvas, Polijas un Vācijas ( $n = 9$ ) par koučinga priekšmetu un tā atšķirībām no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm; veiktas *Skype* platformā, 2013. gada septembris–decembris;
  - strukturētas vadītāju, kas iesaistīti koučinga programmu organizēšanā un uzraudzībā uzņēmumos Latvijā, intervijas ( $n = 4$ ), lai testētu koučinga aktivitāšu pielāgošanas modeli organizācijas dzīves cikla posmiem; veiktas *Skype* platformā, 2017. gada maijs–jūnijs;
  - strukturētas individuālas ( $n = 5$ ) un trīs grupu ( $n = 11$ ) intervijas ar “*Hilti Complete Systems UAB*” koučinga programmas dalībniekiem, lai pārbaudītu koučinga ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas sistēmu un metodoloģiju; veiktas *Skype* platformā, no 2018. gada oktobra līdz 2019. gada aprīlim;
- aptaujas:
  - Latvijas, Lietuvas, Polijas un Vācijas kouču apsekojums ( $n = 15$ ) par koučinga izmantošanu dažādās uzņēmuma vadības jomās; 2013. gada augusts–decembris;
  - Latvijas un Lietuvas kouču un koučinga klientu tiešsaistes aptauja ( $n = 75$ ) par izdevīgiem nosacījumiem koučinga veicināšanai organizācijās; no 2014. gada decembra līdz 2015. gada augustam;
  - ekspertu – koučinga pētnieku un praktiķu – aptauja ( $n = 15$ ) par to, kā pielāgot koučinga veidus un formas organizāciju dzīves cikla posmiem; veikta tiešsaistē; no 2017. gada novembra līdz 2018. gada janvārim;
  - vairākas “*Hilti Complete Systems UAB*” (katrā apsekojuma sesijā  $n \leq 19$ ) koučinga programmas dalībnieku atgriezeniskās saites aptaujas, lai pārbaudītu koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas sistēmu un metodoloģiju; veikta tiešsaistē (2018. gada jūnijs–decembris).

Kvalitatīvās datu analīzes metodes:

- respondentu atbilžu tekstu kvalitatīvā satura analīze dažādos pētniecības posmos;
- literatūras analīzes rezultātu triangulācija ar pētījuma empīriskās daļas rezultātiem;
- koučinga raksturlielumu salīdzinošā analīze ar citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm.

Kvantitatīvās datu analīzes metodes:

- aprakstošā analīze;
- atbilstību analīze;
- koučinga dažādu veidu un formu piemērotības organizācijas dzīves cikla posmam kvantitatīvā novērtējuma analīze; katram ekspertam tika noteikts kompetences koeficients, izmantojot trīs dažādas pieejas: 1) kompetences koeficientus ( $k$ ); 2) pašvērtējumu; 3) dokumentēto metodi.

## **Darba zinātniskais jaunieguvums**

1. Tika pārskatīts koučinga jēdziens, ņemot vērā un integrējot daudzās zinātnieku definētās koučinga īpašības, liekot īpašu uzsvāru uz tā izaugsmi veicinošo raksturu, par ko liecina kouču darba rezultātā koučinga dalībnieku gūtās zināšanas un pieredzes transformācijas, lai sasniegtu mērķus un atklātu koučinga dalībnieku potenciālu un paplašinātu viņu izpratni par jaunām iespējām. Koučinga definīcija ir izveidota, pamatojoties ne tikai uz zinātniskās literatūras analīzi, bet arī uz kouču intervijām par to, ko koučings ietver un ko neietver.
2. Izveidota koučinga veidu un formu sistēma, kas ir aktuāla koučingam uzņēmumos. Tas tika veikts, lai sasniegtu pētījuma mērķi, jo līdz šim pieejamās tipoloģijas nebija orientētas uz uzņēmuma attīstību; tā vietā koučinga tipoloģija tika izstrādāta, balstoties uz dažādām zinātnes jomām, kontekstu un teorētisko pieeju.
3. Analizējot zinātniski literatūru un veicot Latvijas un Lietuvas kouču un koučinga dalībnieku aptauju atbilstību analīzi, ir konstatēts labvēlīgu apstākļu kopums, kas būtiski veicina koučingu uzņēmumos Baltijas kontekstā koučinga veicināšana uzņēmumos ir izpētes sākumstadijā, kas uzsver šādu apstākļu konstatēšanas aktualitāti, lai nodrošinātu veiksmīgu apmācību ieviešanu uzņēmumos ar mērķi palīdzēt tiem atrisināt dažādas problēmas, kas saistītas ar to attīstību un izaugsmi.
4. Izpētot uzņēmuma attīstības virzītājspēkus dažādās tā dzīves cikla posmos, tiem piemēklētas dažāda veida un formas koučinga aktivitātes, lai uzņēmumam palīdzētu augt un novērstu panīkumu. Šāda pieeja, izvēloties un pielāgojot koučinga veidus un formas, kas atbilst uzņēmuma attīstības virzītājspēkiem, zinātniskajā literatūrā iepriekš nav apspriesta.
5. Izstrādāta un pārbaudīta metodoloģija, lai novērtētu koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, ņemot vērā Baltijas reģiona īpatnības. Šī ir pirmā metodoloģija, kas sniedz gan teorētisku ieskatu par iespēju novērtēt koučinga aktivitāšu rezultātus, gan nodrošina praktisku instrumentu, kas ļauj uzņēmumiem izsekot koučinga pienesumam.

## **Praktiskā vērtība**

Darba gaitā ir izstrādāts un aprobēts modelis, kas koučinga praktiķiem un uzņēmumiem ļauj noteikt un pielāgot attiecīgajai uzņēmuma dzīves cikla posmam vispiemērotāko koučinga aktivitāšu veidu un formu.

## **Hipotēze**

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtējums jāveic:

- pielāgojot dažādu koučinga veidu un formu kapacitātes uzņēmuma vajadzībām un vēlmēm attiecīgajā dzīves cikla posmā;
- identificējot tiešo un netiešo ārējo un iekšējo apstākļu pieejamību, kas veicina koučingu;
- izdarot aplēsi par koučinga aktivitāšu procesu un rezultātiem individuālā, komandas vai/un organizācijas līmenī īsā un ilgtermiņa perspektīvā.

### **Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes**

1. Koučings ir koučinga klientu pašvirzītas mācīšanās veicināšanas process, ko rosina speciālists (koučs), kurš nevis nodod zināšanas klientiem (koučinga klientu, bet rosina viņos zināšanu radīšanu un pieredzes pārveidi, lai tie sasniegtu savus mērķus, atklājot viņu potenciālu un stiprinot jaunu iespēju apzināšanos.
2. Koučingam kā izaugsmes veicināšanas praksei ir liels potenciāls paātrināt novatoriskus procesus organizācijās šādos veidos: veicinot tādas izmaiņas individuālu uzvedībā, kas vairo pašizpratni un ticību saviem spēkiem; ļaujot indivīdiem un komandām atklāt iespējas; ieviešot ilgtspējīgas attīstības un izaugsmes kultūru; sekmējot veikspēju un līdera īpašību attīstību.
3. Koučingu uzņēmumā veicina ārējie un iekšējie netiešas un tiešas ietekmes faktori, kas izpaužas klientu un kouča mijiedarbībā – klientiem ir jābūt atvērtiem un gataviem pārmaiņām, apveltītiem ar motivāciju mācīties un apgūt jaunas prasmes grupā, un ir jābūt iespējai tās izmantot uzņēmumā; savukārt koučiem ir jābūt zinošiem, kvalificētiem, informētiem par labāko koučinga praksi un gataviem turpināt savu profesionālo attīstību.
4. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu vērtēšanas metodoloģijai ir jāietver: dažādu koučinga veidu un formu kapacitātes pielāgošana uzņēmuma vajadzībām tā attiecīgajā dzīves cikla posmā; tiešo un netiešo ārējo un iekšējo koučingu veicinošo apstākļu pieejamības noteikšanu; koučinga aktivitāšu procesa un rezultātu novērtēšanu individuālā, grupas un/vai organizācijas līmenī īstermiņa un ilgtermiņa perspektīvā.

### **Pētniecības rezultātu aprobācija un praktiskais lietojums**

Pētījumu rezultāti ir apspriesti starptautiskās zinātniskās konferencēs Latvijā, Lietuvā, Itālijā, ASV un Korejā, un tie atspoguļoti attiecīgās zinātniskās publikācijās.

Pētījumu rezultāti, proti, metodoloģija, kas izstrādāta, lai novērtētu koučinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, aprobēti SIA "Hilti Complete Systems UAB" koučinga programmā laika posmā no 2018. gada jūnija līdz decembrim. Uzņēmums oficiālā vēstulē Rīgas Tehniskajai universitātei (RTU) nosūtījis pozitīvu metodoloģijas aprobācijas novērtējumu.

Pētījumu rezultāti tiek izmantoti arī projektā "Koučinga ietekme uz organizācijas efektivitāti", ko sadarībā ar RTU īsteno ICF Latvia. Koučinga veida pielāgošana atbilstoši organizācijas dzīves cikla posmam jau veikta vienā Latvijas uzņēmumā, taču projektu uz laiku ir apstādinājusi Covid-19 pandēmija.

### **Zinātniskās publikācijas**

Pētījuma rezultāti ir atspoguļoti 16 publicētos rakstos, no kuriem deviņi publicēti SCOPUS un Web of Science.

1. Roša (Rosh), A., Lace, N., & Oganisjana, K. (2020). The Assessment of the Impact of Coaching Interactions on a Company's Performance, *The 24th World Multi-*

- Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings, Vol. III., pp. 82–87 (tikš iekļauts Scopus)*
2. Roša, A., Lāce, N. (2019). Coaching Support and Development Programme: Exploring the Impact of Coaching on Organisational Sustainability. In: *BOOK OF ABSTRACTS*, Latvia, Riga, 11–12 October 2019. Riga: RTU Press, p. 51.
  3. Roša (Rosha), A., Lace, N. (2018). The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle. *Sustainability*, Vol. 10, Iss. 10: 3516 (Scopus, Web of Science).
  4. Rosha, A., Lace, N. (2018). Building leadership and innovation capacity through the coaching support programme: a case study. *The 22nd World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings*, Vol. II, pp. 25–31 (Scopus).
  5. Rosha, A., Lace, N. (2018). Relevance analysis of factors enhancing coaching interactions in organizations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 5, Iss. 3 pp. 480–492. (Scopus, Web of Science).
  6. Rosha, A., Lace, N. (2017). Coaching as a facilitator of organizational sustainable development in the context of life cycle theories. *The 21st World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings*, Vol. II, pp. 19–24 (Scopus).
  7. Rosha, A., Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2:2 <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x> (Scopus).
  8. Rosha, A., Lace, N. (2015). Sustainable Development and Behavioural Patterns: to Innovation through Coaching. *Journal of Security and Sustainability Issues*. Vol. 5, Iss. 2, pp. 171–180 (Scopus).
  9. Rosha, A., Lace, N. (2015) Coaching and Other Practices in facilitating Organizational Change. *The 19th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings*. Vol. I, pp. 88–94 (Scopus).
  10. Rosha, A. (2014). External and internal conditions to promote coaching in organizations. *KSI Transactions on Knowledge Society*. Vol. VII, Iss. 4, pp. 30–37.
  11. Rosha, A., Lobanova, L. (2014). Piloting the research instrument to identify the conditions that promote coaching in organisations. *Trends Economics and Management*. Vol. VIII, Iss. 21, pp. 43–53.
  12. Rosha, A. (2014). Internationalization oriented coaching activities promoting organisational changes in Baltic countries. *The 8th International Scientific Conference “Business and Management, Conference Proceedings”*. pp. 172–179 (Web of Science).
  13. Rosha, A., Lobanova, L. (2014). Identifying conditions to promote organisational coaching in Latvia and Lithuania. *19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 2014, Procedia – Social and Behavioral Sciences*. pp. 183–185 (Web of Science).
  14. Rosha, A. (2014). Peculiarities of manifestation of coaching in organisations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 110, pp. 852–860.

15. Rosha, A. (2013). The Similarities and Differences between Coaching and Other Targeted Interventions. *Ekonomika un uzņēmējdarbība*. Iss. 24, pp. 119–126.
16. Rosha, A. (2012). The Role and Place for Coaching among Other Targeted Interventions. *53rd Riga Technical University Conference, SCEE'2012, "Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship"*, Latvia, Riga.

Pētījuma rezultāti ir prezentēti 16 **starptautiskajās zinātniskajās konferencēs**.

1. The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020), tiešsaistes conference, 2020. gada 13.–16. septembris. Referāts: The Assessment of the Impact of Coaching Interactions on a Company's Performance.
2. Rīgas Tehniskās universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference "Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship" SCEE'2019, Rīga, Latvija, 2019. gada 11. oktobris. Referāts: Coaching Support and Development Programme: Exploring the Impact of Coaching on Organisational Sustainability.
3. Rīgas Tehniskās universitātes 59. starptautiskā zinātniskā konference "Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship" SCEE'2018, Rīga, Latvija, 2018. gada 18. oktobris. Referāts: Evaluation and Measurement of a Coaching Support Programme.
4. The 22<sup>nd</sup> World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Orlando, Florida, ASV, 2018. gada 8.–11. jūlijs. Referāts: Building Leadership and Innovation Capacity Through the Coaching Support Programme: A Case Study.
5. SOItmC& DEMI of the UNINA 2018 Conference, Neapole, Itālija, 26.–29. jūnijs. Referāts: The Model of Coaching Interaction in Organizations for Sustainable Performance within the Life Cycle.
6. The 21st World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Orlando, Florida, ASV, 2017. gada 8.–11. jūlijs. Referāts: Coaching as a Facilitator of Organizational Sustainable Development in the Context of Life Cycle Theories.
7. SOItmC&RTU 2017 Conference Society of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (SOItmC) with RTU, Rīga, Latvija, 15.–18. jūnijs. Referāts: Relevance Analysis of Factors Enhancing Coaching Interactions in Organisations.
8. RTU 57. starptautiskā zinātniskā konference "Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship" (SCEE'2016), Rīga, Latvija, 29.–30. septembris. Referāts: Relevance Analysis of Factors Enhancing Coaching Interactions in Organizations.
9. RTU 56. starptautiskā zinātniskā konference "Zinātniskā konference par ekonomiku un uzņēmējdarbību (SCEE'2015)", Rīga, Latvija, 2015. gada 15. oktobris. Referāts: Coaching as a Tool for Accelerating Innovation in Organizations.
10. The 19<sup>th</sup> World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Orlando, Florida, ASV, 2015. gada 12.–15. jūlijs. Referāts: Coaching and Other Practices in Facilitating Organizational Change.
11. SOItmC& KCWS 2015 Conference, Society of Open Innovation, Korejas Republika, 2015. gada 14.–18. jūnijs. Referāts: The Scope of Coaching in the Context of Organizational Change.



12. The 8<sup>th</sup> International Scientific Conference “Business and Management 2014”, Vilnius, Lithuania, 2014. gada 15.–16. maijs. Referāts: Internationalization Oriented Coaching Activities Promoting Organisational Changes in Baltic Countries.
13. 19. starptautiskā zinātniskā konference “Economics and Management ICEM 2014”, Rīga, Latvija, 2014. gada 23.–25. aprīlis. Referāts: Identifying Conditions to Promote Organizational Coaching in Organisations.
14. The 2<sup>nd</sup> International Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Education”, Viļņa, Lietuva, 2013. gada 14.–15. novembris. Referāts: Peculiarities of Manifestation of Coaching in Organisations.
15. The 18<sup>th</sup> International Scientific Conference “Economics and Management-2013”, Kauņa, Lietuva, 2013. gada 24.–26. aprīlis. Referāts: Mixed Method Research Design for the Development of Conceptual Model for Coaching.
16. Rīgas Tehniskās universitātes 53. starptautiskā zinātniskā konference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship” (SCEE’2012), Rīga, Latvija, 2012. gada 11.–12. oktobris. Referāts: The Role and Place for Coaching among Other Targeted Interventions.

### **Promocijas darba saturs**

#### **IEVADS**

#### **1. KOUČINGA JĒDZIENA BŪTĪBA**

##### **1.1. Kas ir koučings: dažādi skatījumi**

1.1.1. Koučinga interpretāciju zinātniskajā literatūrā kvalitatīva satura analīze

1.1.2. Koučinga praktiķu interviju kvalitatīva satura analīze

##### **1.2. Kas koučings nav: koučings vs. citas izaugsmes veicināšanas aktivitātes**

1.2.1. Koučings vs. mentoring

1.2.2. Koučings vs. konsultēšana

1.2.3. Koučings vs. psiholoģiskā konsultēšana un psihoterapija

1.2.4. Koučings vs. mediācija

##### **1.3. Koučinga tipoloģija**

#### **2. KOUČINGA VEICINĀŠANA ORGANIZĀCIJĀ**

##### **2.1. Pārvaldības jomas, kurās koučingu izmanto organizācijās**

2.1.1. Zinātniskās literatūras pārskats par koučinga izmantošanu organizācijā

2.1.2. Kouču aptauja par koučinga izmantošanu organizācijas vadības jomās

##### **2.2. Nosacījumi, kas ietekmē koučinga veicināšanu organizācijās**

##### **2.3. Koučinga kā sistēmiskas aktivitātes veicināšana organizācijās**

#### **3. KOUČINGS KĀ ORGANIZĀCIJU ATTĪSTĪBAS INSTRUMENTS**

##### **3.1. Organizācijas dzīves cikla posmi**

##### **3.2. Attīstības virzītājspēki dažādos organizācijas dzīves cikla posmos**

##### **3.3. Dažādu koučinga veidu un formu lietojuma atbilstība organizācijas attīstības veicināšanai dažādos tā dzīves cikla posmos**

#### **4. KOUČINGA AKTIVITĀŠU IETEKMES UZ UZŅĒMUMA SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJAS IZSTRĀDE**

- 4.1. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas ietvara izveides principi
- 4.2. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metožu un materiālu izstrāde
- 4.3. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas aprobācija

## SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Pirmā nodaļa **“Koučinga jēdziena būtība”** cenšas atbildēt uz pētniecības jautājumu: “Kas ir koučings?”. Nodaļas sākumā tiek analizētas literatūrā iegūtās koučinga definīcijas, lai noteiktu tā raksturīgās iezīmes. Ir aprakstīta rezultātu triangulācija. Nodaļas otrajā daļā ir parādīti pētījuma par koučingu un citu izaugsmes veicināšanas aktivitāšu līdzībām un nošķirumu, lai atbildētu uz jautājumu, kas koučings nav. Tiek aprakstīta kouču tiešsaistes interviju tekstu kvalitatīvā satura analīze. Secinājumi salīdzināti ar akadēmisko literatūru. Nodaļas trešajā daļā izstrādāta darba vietās lietoto koučinga aktivitāšu tipoloģija.

Otrajā nodaļā **“Koučinga veicināšana organizācijā”** aplūkotas jomas, kurās koučings tiek īstenots uzņēmumos. Šajā nodaļā ir aplūkoti kouču aptaujas rezultāti, lai gūtu viņu viedokli par koučinga izmantošanu organizācijās. Nodaļā aplūkoti arī faktori, kas varētu uzlabot koučinga aktivitāšu ietekmi, un sniegti aptauju secinājumi par ārējo un iekšējo apstākļu nozīmību koučinga aktivitāšu organizācijās veicināšanai. Iegūtie dati analizēti, izmantojot *SPSS* programmu un veicot atbilstību analīzi, lai iegūtu svarīgākos faktoros.

Trešajā nodaļā **“Koučings kā organizāciju attīstības instruments”** aplūkots koučinga lietojums dažādos organizācijas dzīves cikla posmos. Pamatojoties uz literatūras apskatu, nodaļā pētīts, kā dažāda veida un formas koučings spēj veicināt uzņēmuma attīstības virzītājspēkus dažādos dzīves cikla posmos. Šajā nodaļā analizētas uzņēmuma vēlmes un vajadzības katrā tā attīstības posmā un galvenie virzītājspēki, kas veicina attīstību un novērš lejupslīdi. Tālāk nodaļā paskaidrots, kā šie virzītājspēki tiek pielāgoti dažādiem koučinga veidiem un formām. Nodaļas pirmā daļa noslēdzas ar organizāciju dzīves cikla piecu posmu modeli, kas ir atvasināts no literatūras un tiek izmantots turpmāk pētījumā. Nodaļas otrajā daļā analizēti virzītājspēki, kas veicina organizācijas attīstību dažādos dzīves cikla posmos. Nodaļas trešajā daļā sniegts izstrādātais modelis par noteiktu koučinga veidu un formu kapacitātes atbilstību uzņēmuma vajadzībām un vēlmēm noteiktos dzīves cikla posmā. Modeļa pamatā ir literatūras pārskata un ekspertu viedokļu aptaujas rezultāti. Nodaļas noslēgumā aprakstīta šī modeļa aprobācija četros Latvijas uzņēmumos.

Ceturtnā nodaļā **“Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas izstrāde”** apraksta šīs metodoloģijas izstrādes nostādnes un procesu. Nodaļas pirmajā daļā ir izskaidroti metodoloģijas izveides pamati. Tālāk nodaļā ir detalizēti aprakstītas metodes un materiāli, kas izstrādāti, lai novērtētu koučinga ietekmi. Visbeidzot – nodaļā ir minēti ziņojumi par metodoloģijas aprobācijas rezultātiem *“Hilti Corporation”* meitasuzņēmumā *“Hilti Complete Systems UAB Lithuania”*.

# 1. KOUČINGA JĒDZIENA BŪTĪBA

**Pētījuma pirmais zinātniskais jaunieguvums: tika pārskatīts koučinga jēdziens un izveidota definīcija, pamatojoties uz to, kas ir koučings un kas nav koučings.**

## 1.1. Kas ir koučings: dažādi skatījumi uz koučingu

Koučinga popularitāte ir augusi kopš 20. gadsimta vidus. Tas nozīmē, ka ir veikti daudzi pētījumi, lai izzinātu tā priekšmetu, stiprās un vājās puses, īstenošanas iespējas un ietekmi uz organizāciju attīstību. Tomēr joprojām ir daudz nenoteiktību un neskaidrību ap to, kas tieši ir koučings. Lai gūtu skaidrību par šī jēdziena saturu mūsdienās, tika definēts pētījuma jautājums “Kas ir koučings?”. Šī pētījuma daļa tika veikta trijos posmos.

1. Kvalitatīvā satura analīze par koučinga jēdziena interpretācijām, ko zinātniskajā literatūrā sniedz zinātnieki un pētnieki.
2. Latvijas, Lietuvas, Polijas un Vācijas koučinga praktiķu interviju kvalitatīvā satura analīze.
3. Secinājumu triangulācija, lai izveidotu visaptverošu koučinga definīciju, uz kā pamata veidot vienotu izpratni par koučinga priekšmetu.

Iepriekšējās koučinga definīcijas (1993–2007) tika ņemtas no Hamlina un citu pētījumiem (Hamlin u. c., 2008), kuru mērķis bija konceptualizēt un definēt koučingu. Viņu pētījumi balstīti uz agrākiem pētījumiem, ko veikuši Fournies (1987), Evered & Selman (1989), Orth u. c. (1987), Popper & Lipshitz (1992), Mink u. c. (1993), Hargrove (1995), Burdett (1998), Clutterbuck (1998), Hudson (1999), Redshaw (2000), Grant (2001; 2006), Peterson (1996), Kampa-Kokesch & Anderson (2001), Parsloe (1995), Grant & Cavanagh (2004), Dingman (2006), Zeus & Skiffington (2000), Kilburg (2000), Peltier (2001), Orenstein (2002), McCauley & Hezlett (2001), Hall u. c. (1999), Caplan (2003), Plunkett & Egan (2004), Sanders (1996), Hill (1998), Storey (2003), Bacon & Spear (2003), Clegg u. c. (2003), Taylor (2007).

Kvalitatīvās satura analīzes materiāls pēc tam tika papildināts ar koučinga definīcijām no vēlākiem šādu autoru rakstiem: Bozer u. c. (2013), Moen & Federici (2012); Passmore & Fillery-Travis (2011); Stober (2008), de Haan u. c. (2016), kā arī Cox u. c. (2010), Cox (2013), McCarthy (2014) grāmatām par koučingu. Analīzē tika iekļauta arī Starptautiskās koučinga federācijas (ICF) izstrādātā ICF Ētikas kodeksā iekļautā definīcija, ņemot vērā šīs asociācijas izšķirošo nozīmi koučinga attīstībā pasaules mērogā.

Kopumā tika analīzē tika iekļauta 41 koučinga definīcija. Apkopojot zinātniskās literatūras kvalitatīvās satura analīzes rezultātu, koučingu var definēt kā dalībnieku pašvirzītu mācīšanās procesu, lai veicinātu un uzlabotu viņu personīgo izaugsmi, uzvedību, sniegumu, sasniegumus un prasmes, uzlabojot viņu informētību un potenciālu.

Tomēr šāda definīcija pilnībā neizskaidro kouča lomu šajā procesā. Tāpēc tika veikti turpmāki pētījumi sadarbībā ar koučiem, kas sniedza papildu rezultātus. Intervijas mērķis bija izpētīt, vai koučinga īpašību izpratnē ir kādas reģionālas specifiskās īpatnības, tostarp attiecībā uz kouča loma un pašvirzītas mācīšanās procesa iezīmēm.

Intervijas tiešsaistē no 2013. gada septembra līdz decembrim notika *Skype* platformā. Kopumā intervijās piedalījās deviņi kouči – četri no Latvijas, trīs no Lietuvas un pa vienam no Polijas un Vācijas. Šie divi kouči no Polijas un Vācijas tika uzaicināti ar mērķi noskaidrot iespējamās atšķirības, ja tādas ir, starp Baltijas valstu kouču skatījumu un kaimiņvalstu, kurās koučinga joma uzskatāma par attīstītāku.

Intervijā bija 16 pamatjautājumu par koučinga priekšmetu, galvenajām atšķirībām un līdzībām ar citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm (mentoringu, psiholoģisko konsultēšanu, konsultēšanu, terapiju un mediāciju), koučinga dalībniekiem izaicinājumiem un ieguvumiem.

Tika veikta literatūras analīzes un kouču interviju rezultātu triangulācija, tos savstarpēji pārbaudot. 1.1. tabulā ir parādīts triangulācijas process un rezultāti ar mērķi integrēt literatūras analīzes un kouču interviju rezultātus attiecībā uz koučinga procesa mērķi; turpmāk tas izmantots koučinga definēšanai no abām perspektīvām.

1.1. tabula

Literatūras analīzes un kouču interviju rezultātu triangulācija

Literatūras analīzes rezultāti	Triangulācijas rezultāti	Kouču interviju rezultāti
1	2	3
Koučinga procesa mērķis		
<p><b>Kouča virzīti mērķi</b> Kouča uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>radīt attīstības kultūru un mācīšanās atmosfēru (<i>Popper &amp; Lipshitz, 1992</i>);</li> <li>izveidot tādas attiecības ar klientiem, kas atvieglo mācīšanos (<i>Mink u. c., 1993</i>);</li> <li>veicināt empīrisku mācīšanos (<i>Hudson, 1999</i>);</li> <li>veicināt klientu patstāvīgas mācīšanās uzlabošanu (<i>Grant, 2006</i>);</li> <li>stimulēt klientu pašapziņu un personīgo atbildību par sava lēmuma pieņemšanu, neiejaucoties šajā procesā ar savām (kouča) priekšmeta zināšanām (<i>McCarthy, 2014; Passmore &amp; Fillery-Travis, 2011</i>);</li> <li>maksimāli palielināt klientu personīgo un profesionālo potenciālu (<i>ICF Ētikas kodekss</i>);</li> <li>sniegt klientiem iespējas, kas viņiem nepieciešamas, lai attīstītos (<i>Peterson, 1996</i>).</li> </ul>	<p><b>veicināt klientu pašvirzītu mācīšanos</b></p> <p><b>veicināt klientu zināšanu radīt spēju bez tiešas kouča zināšanu pārneses</b></p> <p><b>atklāt klientu potenciālu un vairot izpratni par jaunām iespējām</b></p>	<p><b>Kouča virzīti mērķi</b> Kouča uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>atbalstīt klientu vai klientu grupu risināmas problēmas izpētē, paaugstinot viņu pašizpratni un potenciālu;</li> <li>būt atbildīgam par klientu mācību vidi;</li> <li>stimulēt klientu domāšanas procesus un izaugsmi;</li> <li>kļūt par klientu partneri viņu domāšanas un mācīšanās procesos, nesniedzot padomus, gatavus risinājumus un tos pārāk nepamācot;</li> <li>uzdot jautājumus, lai atraisītu klientu potenciālu pašiem rast risinājumus;</li> <li>atklāt klientu potenciālu;</li> <li>veicināt klientos savu spēju apzināšanos;</li> <li>sniegt jaunas iespējas klientu attīstībai.</li> </ul>

1.1. tabulas turpinājums

1	2	3
<p><b>Ar klientiem saistītie mērķi</b> Klientu uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vadīt zināšanu apguves procesu un pašiem uzlabot prasmes (<i>Clutterbuck, 1998</i>);</li> <li>• uzlabot savas kompetences (<i>Orth u. c., 1987; Kilburg, 2000</i>);</li> <li>• attīstīties nepārtraukti un veikt vēlamās izmaiņas (<i>Peterson, 1996</i>);</li> <li>• pārveidot dzīvi un darba pieredzi, lai spētu veikt lietas vairākos un dažādos veidos (<i>Grant, 2006</i>);</li> <li>• jābūt “koučojamam” (atvērtam kouča palīdzībai), lai sasniegtu izvēlētos mērķus (<i>Kilburg, 2000</i>);</li> <li>• atpazīt iespējas uzlabot savu efektivitāti un spējas (<i>Peterson, 1996</i>);</li> <li>• koncentrēties uz sevi, darbu un organizāciju orientētiem rezultātiem (<i>Kilburg, 2000; Peltier, 2001</i>).</li> </ul>	<p><b>vairot zināšanas</b></p> <p><b>pārveidot klientu pieredzi</b></p> <p><b>sasniegt definētos mērķus</b></p>	<p><b>Ar klientu saistīts mērķis</b> Klientu uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• domāt un izstrādāt jaunas koncepcijas, izmantojot savas zināšanas un profesionālās kompetences;</li> <li>• atrast veidus, kā risināt problēmas, pamatojoties uz savu pieredzi, negaidot kouča ierosinājumus;</li> <li>• kļūt spējīgākam atrisināt dažāda veida problēmas savu profesionālo mērķu sasniegšanai.</li> </ul>
<p><b>Ar kouču un klientu mijiedarbību saistītie mērķi</b> Kouča un klienta uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• būt partneriem problēmu izpētes procesā (<i>ICF Ētikas kodekss</i>);</li> <li>• uzturēt sadarbības partnerību (<i>Storey, 2003</i>);</li> <li>• kopīgi izstrādāt veidu, kā sasniegt kopīgi definētus klientu mērķus (<i>Storey, 2003; Kilburg, 2000</i>).</li> </ul>	<p><b>nodrošināt sadarbību starp kouču un klientiem</b></p>	<p><b>Ar kouču un klientu mijiedarbību saistītie mērķi</b> Kouča un klienta uzdevums ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzticēties un cienīt vienu otru</li> <li>• būt partneriem klientu mērķu sasniegšanā;</li> <li>• kopīgi izpētīt problēmas.</li> </ul>

Gan teorētisko, gan empīrisko pētījumu rezultātu triangulācija liecina, ka koučinga mērķis ir veicināt klientu pašvirzītu mācīšanos, lai veicinātu viņu attīstību un personīgo izaugsmi bez mērķtiecīgas kouča zināšanu pārneses. Tas kļūst iespējams tādas kouča un klienta sadarbības rezultātā, kas:

- uzlabo klientu zināšanas par aktuālo problēmu;
- atklāj klientu potenciālu un vairo viņu izpratni par jaunām iespējām;
- pozitīvi maina klientu pieredzi;
- palīdz sasniegt definētos mērķus.

Pamatojoties uz šo analīzi, koučings tiek definēts šādi:

**“Koučings ir klientu pašvirzītas mācīšanās veicināšanas process, ko rosina speciālists (koučs), kurš nevis nodod zināšanas klientiem (koučinga dalībniekiem, bet rosina viņos zināšanu radīšanu un pieredzes pārveidi, lai tie sasniegtu savus mērķus, atklājot viņu potenciālu un stiprinot jaunu iespēju apzināšanos.”**

Koučings ir viena no izaugsmes veicināšanas aktivitātēm, tāpēc to bieži neatšķir no mentoringa, konsultēšanas, psiholoģiskās konsultēšanas, mediācijas u. c. Izaugsmi veicinošo aktivitāšu izvēli nosaka individuālās vai organizācijas vajadzības (Salter, 2014), kas prasa dziļu to īpašību izpratni.

Taču organizāciju izpratnes trūkums par dažādu izaugsmes veicināšanas aktivitāšu būtību var likt tām izvēlēties nepiemērotus speciālistus un prakses, kas neļaus sasniegt mērķus un gaidītos rezultātus. Koučinga un citu izaugsmes veicināšanas aktivitāšu salīdzinošā analīze izklāstīta nākamajā apakšnodaļā.

## **1.2. Kas nav koučings: koučings un citas izaugsmes veicināšanas aktivitātes**

Lai izpētītu koučinga priekšmetu, salīdzinot ar citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm, īpašu uzmanību pievēršot koučinga praktiķu izpratnei par šo jautājumu, arī šī pētījuma daļa ir balstīta uz literatūras analīzi un 2013. gada decembrī veikto Latvijas, Lietuvas, Polijas un Vācijas kouču interviju kvalitatīvo satura analīzi. Koučiem tika lūgts salīdzināt koučingu ar mentoringu, konsultēšanu, psiholoģisko konsultēšanu, terapiju un mediāciju, pamatojoties uz savām zināšanām un pieredzi.

Interviju tekstu kvalitatīvā satura analīze izgaismoja trīs jomas, ko kouči salīdzināja:

- attiecīgajā izaugsmes veicināšanas aktivitātē iesaistīto dalībnieku **profesionālās zināšanas**;
- izaugsmes veicināšanas aktivitāšu **procesa** raksturs;
- klienta un pakalpojuma sniedzēja (kouča, mentora, konsultanta, psihoterapeita, padomdevēja, mediatora) **attiecības**.

1.2., 1.3., 1.4. un 1.5. tabulā parādītas kouču atbilžu kvalitatīvās analīzes rezultātā iegūtās galvenās kategorijas. Skaidrības labad intervētajiem koučiem tika piešķirti kodi (pirmais koučs – C1; otrais koučs – C2 utt.).

### **Koučings vs. mentorings (*mentoring*)**

Zinātniskās literatūras analīze liecina, ka mentora zināšanas konkrētā jomā un zināšanu apmaiņa ar klientiem ir galvenās mentoringa iezīmes, salīdzinot ar koučingu (Cox, 2013; Fleig-Palmer & Schoorman, 2011; Kempster & Iszatt-White, 2013).

Interviju kvalitatīvās satura analīzes uzrādītās atšķirības starp koučingu un mentoringu parādītas 1.2. tabulā.

Koučinga un mentoringa salīdzinošā analīze, pamatojoties uz koučinga praktiķu/kouču intervijām (izstrādājusi promocijas darba autore)

Joma	Koučings		Mentoringa
	Koučs	Klienti	Mentors
Zināšanas	Intervējamās personas nav minējušas	Eksperti šajā jautājumā (C5, C6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecākais (C1, C8)</li> <li>• Pieredzējušāks (C2, C3, C4, C5, C7, C8, C9)</li> </ul>
Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seko klientiem (C2)</li> <li>• Nedalās savā pieredzē (C5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nosaka darba kārtību (C6, C7)</li> <li>• Atrod ceļu paši (C5, C3)</li> </ul>	Parāda ceļu, dalās pieredzē un zināšanās (C2, C3, C5)
Attiecības	Nav direktīvas (C6)		Hierarhiskas (C8, C9)

- **Zināšanas.** Galvenā atšķirība starp koučingu un mentoringu ir iesaistīto pušu pieredze un zināšanas. Klienti ir eksperti attiecīgajā jautājumā, viņi izstrādā savus mērķus un cenšas tos sasniegt. Savukārt mentors attiecīgajā jomā ir vairāk pieredzējis un gatavs savu pieredzi un zināšanas nodot klientiem.
- **Process.** Koučingā klienti, koučam asistējot, definē mērķus un izstrādā darbību plānu, kas jāveic to sasniegšanai. Koučs nenodod savu pieredzi vai zināšanas klientiem; tā vietā viņš stimulē klientus pašus atrast problēmas risinājumu. Koučs seko klientu attīstībai, stiprinot viņu spēju pilnīgāk apzināties savu skatījumu uz dzīvi un izaugsmes potenciālu. Mentoringa laikā procesu vada mentors. Klienti seko mentoram, jo tas ir vairāk pieredzējis un prasmīgāks; viņš pauž savu viedokli par labāko veidu, kā veikt uzdevumu un izvairīties no nevajadzīgām darbībām.
- **Attiecības.** Klienta un izaugsmes veicināšanas praktiķa attiecību raksturs tika minēts kā vēl viena svarīga atšķirība starp koučingu un mentoringu. Mentors un klienti ir partneri, kuriem ir hierarhiskas attiecības, savukārt koučs un klienti ir partneri, kuru attiecības nav direktīvas.

### Koučings vs. konsultēšana (*consultancy*)

Literatūras apskats parādīja, ka, neraugoties uz to, ka koučings un konsultēšana bieži tiek izmantota vienā un tajā pašā vidē, tie dažādos aspektos atšķiras. Ieteikumu sniegšana un īstenošanai gatavu risinājumu izstrāde ir konsultēšanas galvenās iezīmes, salīdzinot ar koučingu (*Audet & Couteret, 2012; Gray, 2006*).

Salīdzinot koučingu ar konsultēšanu, aptaujātie kouči kā galveno atšķirību starp šiem diviem izaugsmes veicināšanas veidiem minēja pieeju problēmas izpētei un risinājumam (1.3. tab.).

Koučinga un konsultēšanas salīdzinošā analīze, pamatojoties uz koučinga praktiķu/kouču intervijām (izstrādājusi promocijas darba autore)

Joma	Koučings		Konsultēšana
	Koučs	Klienti	Konsultants
Zināšanas	Intervējamās personas nav minējušas	Zināšanu turētājs (C7)	Eksperts (C2); Profesionāls savā jomā (C3, C4) Zināšanu turētājs (C7).
Process	Nenodod tālāk zināšanas (C7) Uzdod jautājumus, lai atvērtu klientu potenciālam (C2, C3) Reflektē par klientu zināšanām (C7)	Izmanto savas zināšanas, pieredzi un izstrādā jaunas koncepcijas (C7) Paši rod risinājumus (C2, C3)	Pēta problēmu organizācijā un piedāvā risinājumus (C2, C3, C4) Nodod tālāk zināšanas (C7)
Attiecības	Nav padomu devējs (C2)	Intervējamās personas nav minējušas	Sniedz padomus (C5)

- **Zināšanas.** Konsultants ir zinošs savas jomas speciālists. Turpretī koučinga kontekstā zināšanu turētāji ir klienti.
- **Process.** Konsultants parasti ir iesaistīts organizācijas problēmu izpētē un risināšanā eksperta lomā. Koučs, gluži pretēji, nesniedz nekādus risinājumus, taču, izjautājot un izmantojot citas metodes, atklāj klientu potenciālu, lai sekmētu klientu spēju atrast risinājumus pašiem.
- **Attiecības.** Konsultācijās tiek doti padomi, kas nozīmē, ka klientu lēmumu pieņemšanā ir zināma atkarība no konsultanta zināšanām attiecīgajā jomā. Turpretī koučingā padomus, gatavus risinājumus vai citas norādes pareizai rīcībai nesniedz. Koučs stiprina klientu spēju pašiem risināt problēmas. Tādējādi klienti ir mazāk atkarīgi no kouča zināšanām attiecīgajā jomā.

**Koučings vs. psiholoģiskā konsultēšana un psihoterapija (*counselling and psychotherapy*)**

Zinātnieki uzskata, ka psiholoģiskā konsultēšana un psihoterapija koncentrējas uz klientu garīgo veselību un psiholoģiskām problēmām (Gray, 2006), savukārt koučings nodarbojas ar klientu garīgo izaugsmi un attīstību (Grant, 2006; Grant & Cavanagh, 2004; Stober, 2008).

Salīdzinājums starp koučingu un psiholoģisko konsultēšanu / psihoterapiju, pamatojoties kouču interviju uz kvalitatīvo satura analīzi, ir izklāstīts 1.4. tabulā.

- **Zināšanas.** Psihoterapeitam ir jābūt kvalificētam savas jomas ekspertam. Koučs ir speciālists, kas koordinē izaugsmes veicināšanas procesu vislabākajā veidā, nodrošinot labu kontaktu ar klientiem. Zināšanas par koučingā risināmo problēmu pieder klientiem, kuriem ir augsta iekšējā motivācija un atbildība veikt darbu.



1.4. tabula

Koučinga un psiholoģiskās konsultēšanas / psihoterapijas salīdzinošā analīze, pamatojoties uz koučinga praktiķu/kouču intervijām (izstrādājusi promocijas darba autore)

Joma	Koučings		Psiholoģiskā konsultēšana / psihoterapija
	Koučs	Klienti	Speciālists
Zināšanas	Eksperts koučinga procesā (C3,C8)	Eksperts problēmas jomā (C3, C8)	Kvalificēts eksperts šajā jomā (C3)
Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ir orientēts uz nākotni (C2)</li> <li>• Izmanto pagātnes pozitīvo pieredzi kā resursu pašreizējām vai turpmākajām darbībām (C3, C4, C6)</li> </ul>	Klienti rīkojas atbilstoši savām vēlmēm (C1)	Bieži skatās atpakaļ un analizē, kas noticis un kādas pagātnē varētu būt bijušas problēmas (C2, C4, C6)
Attiecības	Treneris un klienti ir vienlīdzīgi savā statusā, taču tiem ir pilnībā atšķirīgas lomas (C3)	Ir atbildīgs par izaugsmes veicināšanas pasākumu rezultātiem (C3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nodrošina emocionālu atbalstu (C1)</li> <li>• Ir pilnībā atbildīgs par to, kā viņš izturas pret klientiem kā speciālists (C8)</li> </ul>
	Ir atbildīgs par atbilstošas, izaugsmi veicinošas vides izveidi (C3)		

- **Process.** Psihoterapeits strādā galvenokārt ar klientu dziļi iesakņojušām pagātnes problēmām un koncentrējas uz tām, lai rastu piemērotus risinājumus. Savukārt koučs varētu izmantot klientu pagātnes pozitīvo pieredzi, lai palīdzētu viņiem saprast, kas darbojas labi pagātnē un kas būtu jādara citādi tagadnē vai nākotnē. Pēc savas būtības koučinga aktivitātes ir orientētas uz nākotni.
- **Attiecības.** Koučs un klienti ir vienlīdzīgi savā statusā, taču viņiem ir pilnīgi atšķirīgas lomas un pienākumi: koučs ir atbildīgs par vidi, bet klienti – par rezultātiem. Psiholoģiskās konsultēšanas speciālistam un psihoterapeitam ir jābūt kvalificētam un pilnībā jāatbild par klienta ārstēšanu.

### Koučings vs. mediācija (*mediation*)

Zinātnieki uzskata, ka mediācijas nolūks ir palīdzēt pārvaldīt strīdu un konfliktu risināšanas procesu (*Brown u. c., 2010*), savukārt koučings palīdz indivīdiem sevi efektīvāk attīstīt (*McCarthy, 2014; Passmore u. c., 2011; Peterson, 1996*). Koučinga un mediācijas salīdzinājums aprakstīts 1.5. tabulā.

1.5. tabula

Koučinga un mediācijas salīdzinošā analīze, pamatojoties uz koučinga praktiķu/kouču intervijām (izstrādājusi promocijas darba autore)

Jomas	Koučings		Mediācija
	Koučs	Klienti	Mediators
Zināšanas	Eksperts koučinga procesā (C5)	Zināšanu turētājs (C5)	Eksperts interešu konfliktu risināšanā (C9)
Process	Koučingu var izmantot kaut kāda veida konfliktu situācijās, taču galvenais mērķis ir attīstīt un uzlabot efektivitāti un lietderību (C4)		Starpniecība ir vairāk piemērota konflikta gadījumā (C4)
Attiecības	Atbalstoša attieksme (C5)	Atbalsta pieņemšana lēmumu pieņemšanā (C5)	Starpnieka izturēšanās (C2)

- **Zināšanas.** Mediators risina interešu konfliktu; viņš ir eksperts konstruktīvu risinājumu rašanā. Savukārt koučs ir profesionālis, kurš sekmē klientu spēju izzināt problēmu, kuras risināšanā eksperts ir pats klients.
- **Process.** Koučingā tiek izmantota klientu ēnošana, lai palīdzētu viņiem redzēt situāciju no savas puses un pēc tam izlemtu, kāds varētu būt labākais risinājums. Mediācija palīdz konfliktējošām pusēm panākt vienprātību.
- **Attiecības.** Koučam ir atbalstoša attieksme uz klientiem, kuri pieņem šo atbalstu, lai izpētītu problēmu un rast risinājumus. Mediators ir starpnieks, kurš konflikta situācijas dalībniekiem palīdz atrisināt problēmu abpusēji izdevīgā veidā.

## Secinājumi

Literatūras analīze un kouču interviju kvalitatīvā satura analīze parāda, ka pētniekiem un koučiem ir līdzīgi viedokļi par koučinga raksturīgajām iezīmēm, pretstatot to citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm – mentoringam, konsultēšanai, psiholoģiskajai konsultēšanai / psihoterapijai un mediācijai.

1. **Koučings vs. mentorings.** Galvenā atšķirība ir saistīta ar izaugsmes veicināšanas priekšmetu. Koučings ir cieši saistīts ar klientu pašmācīšanos un pašattīstīšanos, turpretim mentoringā klientu mācīšanās un attīstība tiek balstīta uz mentora zināšanām un pieredzi.
2. **Koučings vs. konsultēšana.** Atšķiras gan izaugsmes veicināšanas aktivitāšu mērķis, gan speciālista loma. Koučinga mērķis ir radīt kontekstu mācībām, kas rosina klientus pašus atrast risinājumus, bet konsultēšanas mērķis ir diagnosticēt konkrētu situāciju un sniegt organizācijai ieteikumus vai stratēģijas. Kouča veicinošā loma ir pretstatāma konsultanta nozares eksperta lomai.
3. **Koučings vs. psiholoģiskā konsultēšana / psihoterapija.** Koučings nodarbojas ar klientu potenciāla un personīgo izaugsmi, savukārt psiholoģiskā konsultēšana / psihoterapija ierasti orientēta uz to, lai novērstu klientu traucējošu agrīnās dzīves negatīvo pieredzi.
4. **Koučings vs. mediācija.** Mediācija nodarbojas ar konfliktu risināšanu, savukārt koučings galvenokārt ir saistīts ar pozitīviem jautājumiem un klientu spēju veicināšanu pašiem atrast risinājumus.

Koučinga un citu izaugsmes veicināšanas aktivitāšu salīdzinājums ļauj identificēt iezīmes, kas nav raksturīgas koučinga būtībai.

1. Koučings nav zināšanu nodošana vai pieredzes apmaiņa (*Wycherley & Cox, 2008; C5; C7*).
2. Koučings nesniedz gatavus risinājumus, kas balstīti kouča pieredzē vai zināšanās (*de Haan u. c., 2011*).
3. Koučingā netiek doti padomi un ieteikumi (*Trenner, 2013; C2*).
4. Koučings neiztīrā klientu pagātni, lai atrisinātu psiholoģiskas problēmas (*Hudson, 1999*).
5. Koučings nav paredzēts vienprātību panākšanai starp konfliktējošām pusēm (*C4*).

Šajā apakšnodaļā ir izzinātas iezīmes, kas atšķir koučingu no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm. Tomēr pastāv arī dažādi koučinga aktivitāšu veidi un formas. Pamatojoties uz literatūras analīzi, nākamā apakšnodaļa pēta koučinga daudzveidību un ievieš koučinga tipoloģiju, kas sistematizē dažādos koučinga aktivitāšu veidus un formas, kas piemērojami īstenošanai darba vietas kontekstā.

### 1.3. Koučinga tipoloģija

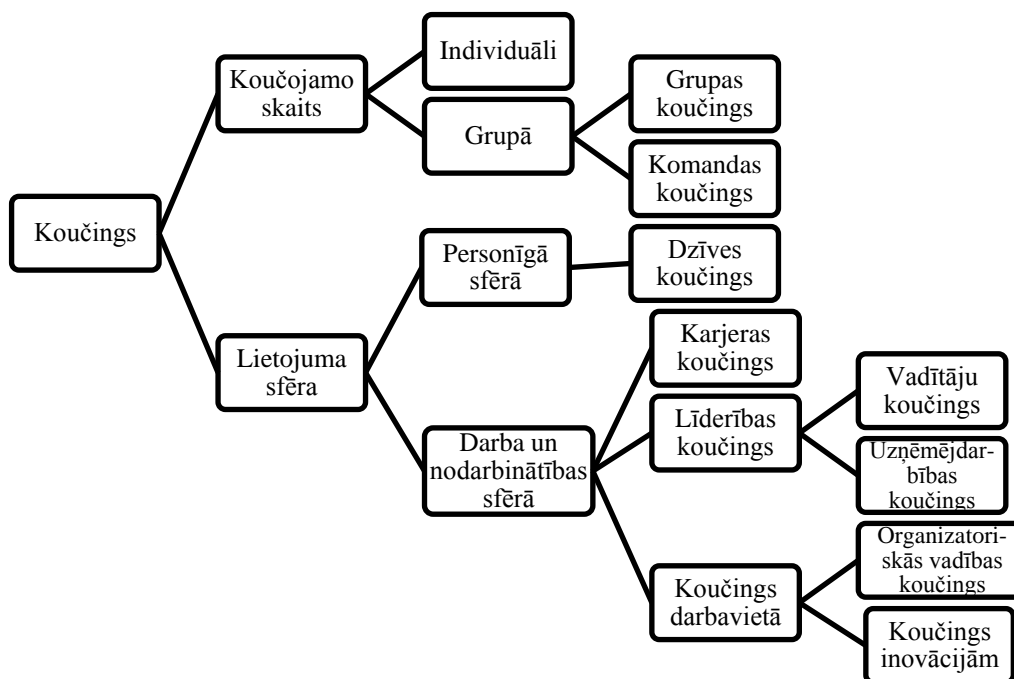
**Pētījuma otrais zinātniskais jauniegums: darba vietas kontekstā lietojamie koučinga veidi un formas ir sistematizēti, lai atvieglotu koučinga izvēli uzņēmumos.**

Koučinga praksē pastāv dažādas pieejas, konteksti, formas un veidi. Zinātnieki to izskaidro dažādi.

- Daži zinātnieki uzskata, ka tas daļēji ir saistīts ar to, ka 20. gadsimta beigās koučingā dominēja terapeitiskās un personīgās attīstības pieejas (*Ives, 2008*).
- Citi zinātnieki atzīst koučinga multidisciplinārās saknes un apgalvo, ka koučings ir radies no dažādām disciplīnām, piemēram, sporta, biznesa, psiholoģijas, psihoterapijas un izglītības (*Stojnov & Pavlovic, 2010*). Tādejādi koučinga zināšanu bāzē lielu pienesumu devuši citu nozaru zinātnieki un praktiķi (*Bachkirova, 2017*).
- Pastāv arī viedoklis, ka koučings ir unikāla tādu disciplīnu sintēze kā mācīšanās teorijas, pieaugušo attīstība, biheiviorālās/sociālās zinātnes, līderības un vadības zinātnes un komunikācijas metodes, kas kopā veido koučinga zināšanu bāzi (Koučinga Dublīnas deklarācija, 2008).
- Koučinga veidu un formu dažādību var izskaidrot arī ar to, ka pastāv tādas koučinga pieejas, kas attīstījās vienlaikus, un tās var sagrupēt divās kategorijās: uz mērķi orientētas pieejas (mērķis ir panākt salīdzinoši tūlītējus rezultātus) un uz personīgo attīstību orientētas pieejas (padziļinātāka, ar ilglaicīgāku ietekmi) (*Ives, 2008*). Tas deva spēcīgu stimulu attīstīt koučinga teorētisko bāzi un tajā pašā laikā radīja sazarotāku dažādu koučinga veidu un formu nošķirumu.

Kā jau iepriekš minēts, koučingu ietekmējušas vairākas disciplīnas un zināšanu jomas, kā rezultātā radušās teorijā balstītas koučinga pieejas. Vadošie koučinga jomas zinātnieki ir pētījuši un apkopojuši teorētiskās pieejas, žanus un kontekstus (*Cox u. c., 2010*).

Tomēr teorētiskās pieejās, žanos un kontekstos balstīta koučinga tipoloģija nesniedz tālāku koučinga veidu un formu kategorizāciju lietojumam uzņēmumos. Tāpēc, pamatojoties uz literatūras analīzi, šī pētījuma vajadzībām tika izstrādāta šāda koučinga veidu un formu tipoloģija (1.1. att.).



1.1. att. Koučinga tipoloģija (izstrādājusi promocijas darba autore).

Saskaņā ar šo tipoloģiju ir divu formu koučings: individuālais (1 : 1 vai 2 : 1) un grupu koučings. Individuālā koučinga laikā koučs strādā ar vienu personu, savukārt grupu koučingā koučs vai vairāki kouči strādā ar personu grupu. Ja personām grupā ir kopīgi mērķi un viņi cieši sadarbojas, lai šos mērķus sasniegtu, grupu sauc par komandu. Šādai grupai tiek nodrošināts komandas koučings. Komandas koučinga gadījumā visa komanda ir klients, un šāda koučinga mērķis ir uzlabot kolektīvo sniegumu.

Pēdējā desmitgadēs grupu koučings ir radījis arvien lielākas koučinga praktiķu un akademiķu bažas. Tas ir saistīts ar to, ka darbs grupās izraisa pie sistēmu domāšanas attīstības, kas ir būtiska, lai veicinātu organizatoriskās pārmaiņas un attīstību (*Brown & Grant, 2010*).

No visiem grupu koučinga veidiem visplašāk ir pētīts **komandas koučings** (*team coaching*). J. Pīterss un C. Kārs (*Peters & Carr, 2013*) ieskicē četrus galvenos komandas koučinga modeļus, ko izstrādājuši J. R. Hakmens un R. Veidžmens (*Hackman & Wageman, 2005*), D. Klaterbaks (*Clutterbuck, 2007*), P. Hokins (*Hawkins, 2011*) un M. Morals (*Moral, 2009*).

Pamatojoties uz **lietojuma sfēru**, visu veidu koučings ir iedalīts veidos, kas vērsti uz klientu personīgo kontekstu (dzīves koučings), un veidos, kas tiek izmantoti darba un nodarbinātības jomā (organizāciju koučings). Atšķirībā no dzīves koučinga, kas palīdz klientiem sasniegt mērķus personīgajā dzīvē un uzlabot savu labklājību, organizāciju koučings ir vērsts uz mērķu sasniegšanu profesionālajā un nodarbinātības jomā un ietver karjeras koučingu, līderības koučingu un koučingu darbavietā.

Atšķirība starp līderības koučingu un koučingu darbavietā ir koučinga dalībnieka pozīcija organizatoriskajā struktūrā un sasniedzamo mērķu specifika. Līderības koučings strādā ar cilvēkiem, kam ir vadītāja atbildība, tāpēc galvenā rūpē ir organizācijas efektivitāte. Koučings

darbavietā ir vērsts uz darbiniekiem bez izpildvaras, un tā mērķis ir uzlabot viņu spējas un sniegumu.

Līderības koučings iedalāms divos veidos: vadītāju koučings un uzņēmējdarbības koučings. **Vadītāju koučings** (*executive coaching*) veicina un stiprina augstāko vadītāju spēju pārvaldīt un vadīt organizāciju. **Uzņēmējdarbības koučings** (*entrepreneurial coaching*) iedrošina uzņēmējus īstenot savu stratēģisko redzējumu.

Darbavietas koučings ietver organizatoriskās vadības koučingu un koučingu inovācijām. **Organizatoriskās vadības koučingu** (*managerial coaching*) veic direktori un zemāki vadītāji, un tā mērķis ir uzlabot produktivitāti un attīstīt darbinieku profesionālās prasmes, kā arī atvieglot darbinieku pielāgošanos jaunai situācijai un sniegt viņiem aktīvu vadību un atsauksmes.

**Koučinga inovācijām** (*coaching for innovation*) mērķis ir organizācijās veicināt inovatīvus procesus no ideju atrašanas un attīstīšanas līdz inovāciju sasaistei ar uzņēmuma stratēģiju, veicinot inovāciju kultūru, stiprinot attīstības un uzlabošanas prasmes (*Bianchi & Steele, 2014*).

**Karjeras koučings** (*career coaching*) ieņem īpašu vietu klasifikācijas sistēmā, jo tas tiek izmantots gan organizāciju kontekstā, gan dzīves situācijās. Karjeras koučingam ir līdzības ar dzīves koučingu un organizāciju koučingu, jo abi attīsta koučinga dalībnieka ticību saviem spēkiem. Tomēr – atšķirībā no organizāciju koučinga, kura mērķis ir sasniegt biznesa rezultātus, karjeras koučings ir uz personu centrēta iejaukšanās, jo karjeras koučinga mērķis ir palīdzēt klientam attīstīt karjeras ceļu un sasniegt karjeras mērķus.

Tāpēc uzņēmumos lietojamie koučinga veidi un formas ir sistematizēti. Īpaši šim pētījumam izstrādātā koučinga tipoloģija tiek izmantota pētījuma trešajā posmā, lai radītu modeli dažādu koučinga formu un veidu kapacitātes pielāgošanai uzņēmuma vajadzībām un vēlmēm to attiecīgajā dzīves cikla posmā (sk. 3. nodaļu).

Tomēr koučinga veidu un formu nosaukumi pilnībā nepauž to raksturu. Skaidrāku izpratni par katras formas vai veida būtību var sniegt definīcijas, tāpēc papildus tipoloģijai izstrādātas koučinga veidu un formu definīcijas, balstoties uz literatūras pārskatu.

**Individuālā koučingā** (1 : 1 vai 2 : 1) koučs strādā ar vienu klientu.

**Komandas koučings** atšķiras no grupas koučinga. Komandas koučingā notiek kolektīva iesaistīšanās, lai sasniegtu kopīgos mērķus.

**Vadītāju koučings** nodarbojas ar personām ar vadītāja atbildību. Vadītāju koučinga mērķis ir sekmēt klienta profesionālo sniegumu un uzvedības izmaiņas, tādējādi veicinot individuālos un organizatoriskos panākumus.

**Uzņēmējdarbības koučings** ir individuāls atbalsts uzņēmējiem, lai vairotu viņu ticību saviem spēkiem uzņēmējdarbības kontekstā un mudinātu uzņēmējus pārvērst savu stratēģisko redzējumu darbībā.

**Organizatoriskās vadības koučinga (direktors kouča lomā)**, veicinot zemāka līmeņa vadītāja vai direktora atbalstu, tiek uzlabota darbinieku produktivitāte un attīstītas viņu profesionālās prasmes.

**Koučinga inovācijām** mērķis ir veicināt inovatīvus procesus organizācijās no ideju atrašanas un attīstīšanas līdz inovāciju sasaistei ar uzņēmuma stratēģiju, veicinot inovāciju kultūru, stiprinot attīstības un uzlabošanas prasmes.

**Karjeras koučinga** mērķis ir palīdzēt klientiem attīstīt karjeras ceļu un sasniegt savus karjeras mērķus.

Šīs definīcijas tika izmantotas pētījuma trešajā posmā – koučinga ekspertu apsekojuma aptaujā (sk. 3. nodaļu).

### **Secinājumi**

Šajā nodaļā atbildēts uz pirmo pētījuma jautājumu “Kas ir koučinga jēdziena būtība?”, pārbaudot zinātnisko literatūru un analizējot kouču interviju tekstus.

Rezultātā tika konstatēts, ka:

- 1) koučings ir izaugsmes veicināšanas process, kura mērķis ir atbalstīt klientu pašvirzītu mācīšanos, kā rezultātā aug klientu pašizpratne un ticība saviem spēkiem un rada izmaiņas klientu uzvedībā;
- 2) koučings atšķiras no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm, pirmkārt, ar klienta lomu procesā. Vairumā gadījumu klienti pašizvēlas koučingu, lai risinātu kādu savu problēmu. Tas ir iemesls, kāpēc viņi uzņemas ļoti aktīvu lomu risinājumu meklēšanā;
- 3) koučingam ir dažādas pieejas, formas un veidi citu disciplīnu un zināšanu jomu ietekmes dēļ. Tika secināts, ka uzņēmumos lietojami šādi koučinga veidi un formas: individuālai koučings, komandas koučings, vadības koučings, uzņēmējdarbības koučings, organizatoriskās vadības koučings, koučings inovācijām un karjeras koučings. Šīs koučinga formas un veidi tika sistematizēti turpmākai izmantošanai pētījumā.

Tomēr joprojām nav skaidrs:

- kādas ir uzņēmumu organizatoriskās jomas, kurās tiek izmantots koučings;
- kādi ir labvēlīgie apstākļi, kas var veicināt koučingu uzņēmumā.

2. nodaļa (Koučinga veicināšana uzņēmumā) pēta koučinga lietojumu uzņēmumā un veiksmes nosacījumus koučinga veicināšanai. Šo jautājumu izskatīšana ļauj atbildēt uz pētījuma otro jautājumu.

## 2. KOUČINGA VEICINĀŠANA ORGANIZĀCIJĀ

### 2.1. Pārvaldības jomas, kurās koučingu izmanto organizācijās

Pamatojoties uz zinātniskajā literatūrā un kouču apsekojumā iegūtās informācijas analīzi, šī apakšnodaļa izceļ pārvaldības jomas, kurās tradicionāli tiek īstenotas koučinga iespējas.

Zinātniskās literatūras analīze liecina, ka koučings palīdz gan indivīdiem atpazīt savas iespējas un uzlabot savu sniegumu (*Orth* u. c., 1987), gan uzņēmumiem rast jaunus savdabīgus risinājumus, lai ilgtermiņā panāktu ilgspējīgas pārmaiņas (*Peltier*, 2001; *Stober*, 2008; *Cox* u. c., 2010).

Uzņēmuma vajadzībām koučings galvenokārt tiek izmantots šādās vadības jomās.

- **Vadības attīstība:** kā galveno koučinga aktivitāti koučs izmanto iztaujāšanu, tādējādi palīdzot vadītājiem aplūkot iespējas no dažādām perspektīvām (*Cox*, 2013).
- **Līderības attīstība:** kouču sniegtā ārējā atgriezeniskā saite un pārdomas vairo indivīda pašizpratni, uzlabo domāšanas spējas un līderības prasmes (*Bozer* u. c., 2013; *McCarthy*, 2014).
- **Cilvēkresursu attīstība:** koučinga koncentrēšanās uz empīrisku un pašvirzītu mācīšanos veicina personīgo izaugsmi un attīstību (*Mink* u. c., 1993; *Hudson*, 1999; *Grant*, 2001; 2006; *Grant & Cavanagh*, 2004).

Kouču apsekojuma mērķis bija noteikt vadības jomas, kurās koučings tiek izmantots, pamatojoties uz kouču pieredzi. Apsekojums tika veikts no 2013. gada augusta līdz decembrim. Aptaujā piedalījās 15 kouči no Latvijas, Lietuvas, Polijas un Vācijas.

Zinātniskās literatūras analīze un kouču atbildes izgaismoja koučinga izmantošanas jomas uzņēmumā. Tika konstatēts, ka uzņēmumā koučings tiek izmantota visos līmeņos: organizatoriskā, komandas un individuālā. Koučingam kā izaugsmes veicināšanas praksei ir liels potenciāls, lai paātrinātu novatoriskus procesus organizācijās. Praksē koučingu izmanto, lai veicinātu indivīdu un komandu spēju atklāt iespējas un izveidotu attīstības un izaugsmes kultūru. Koučings veicina arī indivīda ilgspējīgas uzvedības izmaiņas, attīstot pašizpratni un spēcīgu ticību savām spējām.

Gan literatūras analīzes, gan kouču aptaujas rezultāti liecina, ka galvenās koučinga lietojuma jomas ir līderu, vadītāju un darbinieku snieguma uzlabošana un attīstība. Literatūra pierāda arī to, ka koučingu var veiksmīgi izmantot inovāciju jomā.

Tomēr nepietiek ar zināšanām par vadības jomām, kurās koučingu var izmantot tā veiksmīgai īstenošanai uzņēmumā. Ir jāizpēta arī nosacījumi, kas veicina koučingu uzņēmumā. Nākamajā apakšnodaļā sniegta zinātniskās literatūras analīze par nosacījumiem, kas pozitīvi ietekmē koučinga veicināšanu uzņēmumā.

## 2.2. Nosacījumi, kas ietekmē koučinga veicināšanu organizācijās

Neraugoties uz pieaugošo pierādījumos balstīto pētījumu apjomu par efektīvu koučinga rezultātu iegūšanas nosacījumiem, nav daudz zināms par koučingu veicinošajiem faktoriem visā organizācijā.

Literatūras avotu analīze pēta galvenos faktorus, kas ietekmē koučinga savstarpējas iedarbības efektivitāti organizācijas vidē. 2.1. tabulā apkopoti nosacījumi, kas visdrīzāk ietekmēs koučinga efektivitāti.

2.1. tabula

Nosacījumi, kas visdrīzāk ietekmēs koučinga efektivitāti  
(izstrādājusi promocijas darba autore)

Zinātnieki	Nosacījumi
<i>Bozer G., Sarros J., Santora J. (2013)</i>	Orientēšanās uz klienta mācību mērķi Klienta motivācija pirms koučinga Klienta atgriezeniskās saites uztveres spēja
<i>Bozer G., Sarros J., Santora J. (2014)</i>	Kouča akadēmiskā kvalifikācija psiholoģijā
<i>Bozer G., Sarros J., Santora J. (2013). deHaan E., Duckworth A., Birch D., Jones C. (2013)</i>	Klienta attīstības pašefektivitāte
<i>deHaan E., Duckworth A., Birch D., Jones C. (2013)</i>	Klienta personība
<i>deHaan E., Duckworth A., Birch D., Jones C. (2013) Baron. L, Morin, L. (2009)</i>	Kouča un klienta attiecības
<i>Baron. L, Morin, L. (2009)</i>	Uzraudzības atbalsts
<i>Rekalde I., Landeta J., Albizu E. (2015).</i>	Kouča spēja veidot uzticību Kouča komunikācijas prasmes Kouča atbildība par paša attīstību Kouča nodošanās procesam
<i>Smith I., Brummel, B. (2013)</i>	Izpildvaras iesaistīšanās Attīstāmības uztvere Individuālie attīstības plāni
<i>Audet, J, Couteret, P. (2012)</i>	Uzņēmēja atvērta attieksme pret pārmaiņām Motivācija pārņemt zināšanas

Zinātnieki šos koučingu ietekmējošos nosacījumus definē kā mijiedarbību no koučinga praktiķa un koučinga klienta perspektīvas. Īpaša uzmanība tiek pievērsta faktoriem, ko klienti uztver kā patiesi noderīgus, piemēram, kouča spēju lietot atbilstošas tehnikas, attiecību kvalitāti, atbalsta sistēmu, kouča personību. Šie nosacījumi ietver arī klienta pozitīvo attieksmi pret pārmaiņām, klienta atvērtību palīdzībai no ārpusē un vēlmi mācīties un mainīties.



### 2.3. Koučinga kā sistēmiskas aktivitātes veicināšana organizācijās

**Pētījuma trešais zinātniskais jaunieguvums: ir identificēti labvēlīgie nosacījumi koučinga veicināšanai uzņēmumā.**

Literatūras apskats ir identificējis virkni nosacījumu, kas pozitīvi ietekmē koučinga veicināšanu uzņēmumā. Identificētie nosacījumi tika izmantoti Latvijas un Lietuvas kouču un klientu aptaujas anketā, lai noteiktu, kuri no ierosinātajiem nosacījumiem ir svarīgāki koučinga veicināšanai uzņēmumos Baltijas reģionā.

Aptauja tika veidota, lai novērtētu dažādās kategorijās iekļauto faktoru klāsta nozīmīgumu. Piecās kategorijās ir ietverti 27 nosacījumi.

**Ārējie netiešie nosacījumi** visdrīzāk netieši ietekmēs koučinga veicināšanu organizācijā. Tie ietver:

- 8.1 saistību ar koučingu ES dokumentācijas kontekstā;
- 8.2 rekomendācijas koučinga iestrādāšanai apmācību programmās;
- 8.3 inovācijas uzņēmējdarbībā, psiholoģijā, izglītībā u. c., kas veicina koučinga teorijas attīstību.

**Ārējie tiešie nosacījumi** koncentrējas uz visu, kas var tikt saistīts ar koučinga pakalpojumiem, sākot ar labās prakses izplatīšanu līdz kouču personībām. Turpmāk minētie mainīgie satur ārējos tiešos nosacījumus:

- 9.1 koučinga labās prakses izplatīšana;
- 9.2 kouču profesionālo standartu izveidošana;
- 9.3 koučinga nozares pētījumu nodrošināšana;
- 9.4 koučinga profesionāļu asociāciju sadarbība ar citām profesionālajām un valsts organizācijām;
- 9.5 profesionālas uzraudzības sistēma kouča darba pārraudzībai;
- 9.6 kouču izglītība un tālākizglītība;
- 9.7 kouča spēja izmantot ar koučinga pamata kompetencēm saistītās prasmes;
- 9.8 kouča sapratne par uzņēmējdarbības procesiem.

**Iekšējie nosacījumi organizācijas līmenī** ir saistīti ar organizācijas kultūras īpatnībām, piemēram, orientēšanās uz mērķi, orientēšanās uz atbalstu, mācīšanās kultūra, savstarpējas uzticības un atvērtības attiecības, efektīvas atgriezeniskās saites kultūra. Nosacījumi ietver:

- 10.1 uz mērķi orientētu organizācijas kultūra;
- 10.2 augstākā līmeņa vadības atbalstu mācībām un attīstībai;
- 10.3 motivāciju mācīties un apgūt jaunas prasmes;
- 10.4 jaunu prasmju apgūšanas nepieciešamību organizācijas pārmaiņu dēļ;
- 10.5 iespēju izmantot apmācībās gūtās zināšanas un prasmes darbā;
- 10.6 uzticības un atvērtības attiecības starp organizācijas dalībniekiem.

**Nosacījumiem grupu līmenī** ir kopīgas sadarbības fokuss. Tie ietver:

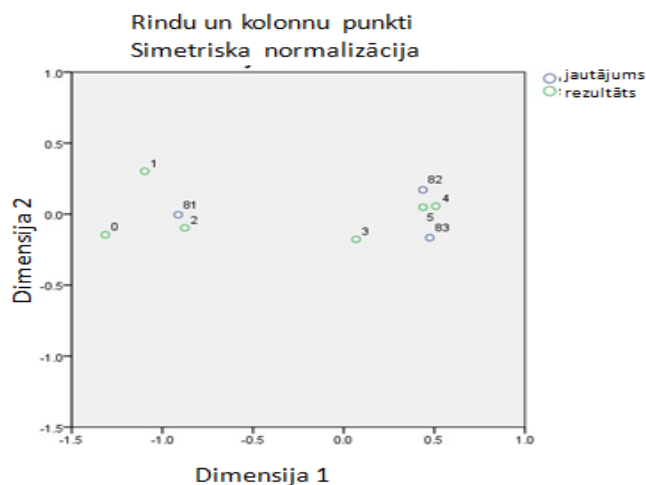
- 11.1 augstu saliedētības līmeni un labu komunikāciju komandā;
- 11.2 kopīgu plānošanu;
- 11.3 lēmumu pieņemšanu grupās/komandās;
- 11.4 darbinieku mācīšanos un attīstību grupās/komandās.

**Iekšējie nosacījumu individuālā līmenī** tiek koncentrēti uz klientu. Tie ietver:

- 12.1 klienta pozitīvu attieksmi pret pārmaiņām;
- 12.2 radošumu, lai palīdzētu;
- 12.3 klienta vēlēšanos mācīties un mainīties;
- 12.4 klienta atgriezeniskās saites uztveres spēju;
- 12.5 klienta vēlēšanos ieguldīt laiku un enerģiju koučinga procesā;
- 12.6 klienta iesaistīšanos koučinga procesā.

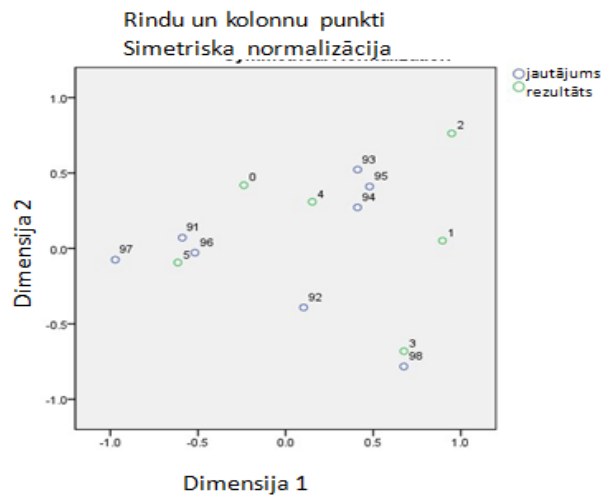
Aptauja tika veikta laikā no 2014. gada decembra līdz 2015. gada augustam. Aptaujā piedalījās 75 respondenti no Latvijas un Lietuvas. Iegūtie dati tika analizēti, izmantojot Sociālo zinātņu statistikas pakotni (*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*) un veicot atbilstību analīzi. Atbilstību analīzes mērķis ir analizēt ārējo un iekšējo nosacījumu kategorijas, lai sekmētu koučingu organizācijās un izdibinātu vissvarīgākos faktorus. Rezultāti tiek izklāstīti biplota veidā. Tomēr ir jāņem vērā daži ierobežojumi. Šī analīze interpretē tendenču stiprību datu apjomā. Attālums starp rindu punktiem un kolonnu punktiem norāda uz relativitātēm, un par novērotajām tendencēm tiek sniegti tikai vispārīgi apgalvojumi.

**Rezultāti.** Ārējā netiešajā kategorijā tiek analizēti trīs nosacījumu tipi. Atbilstību karte parāda, kā respondenti uztver divus ārējos netiešos nosacījumus, proti, Q 8.2 un Q 8.3, kā svarīgākus nosacījumus (2.1. att.).



2.1. att. Biplots, kurā attēloti ārējie netiešie nosacījumi un tas, kā tie saistīti ar svarīguma līmeni (izstrādājusi promocijas darba autore).

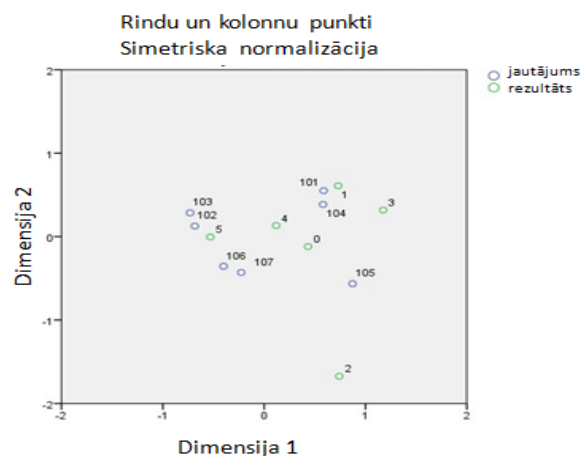
Ārējo tiešo nosacījumu kategorijā trīs no astoņiem nosacījumiem atrodas nelielā attālumā no “5” punkta. Tie ir: koučinga labās prakses izplatīšana (Q 9.1), kouču izglītība un tālākizglītība (Q 9.6) un kouča spēja izmantot ar koučinga pamata kompetencēm saistītās prasmes (Q 9.7) (2.2. att.). Šis rezultāts ļauj secināt, ka respondenti uzskata šos nosacījumus par svarīgiem. Literatūras avotos atrodams empīrisks apliecinājums šiem secinājumiem. *Bozer* u. c. (2013) pierāda, ka kouču akadēmiskā kvalifikācija un uzticamība ir pozitīvi saistītas ar koučinga efektivitāti.



2.2. att. Biplots, kurā attēloti ārējie tiešie nosacījumi un tas, kā tie saistīti ar svarīguma līmeni (izstrādājusi promocijas darba autore).

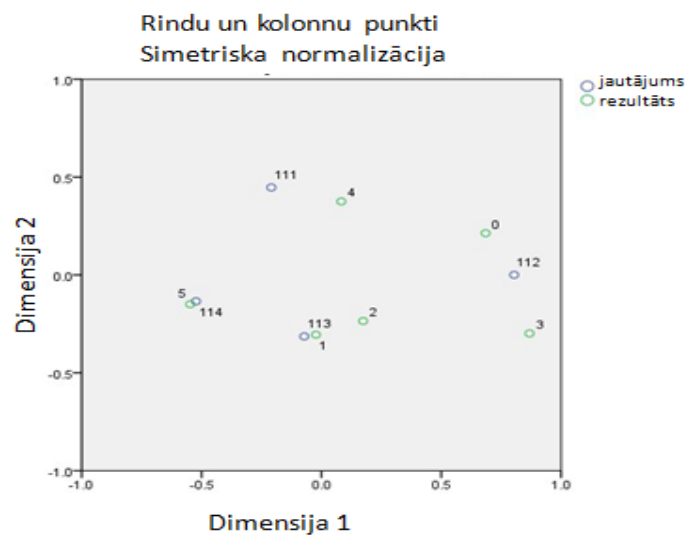
Iekšējie nosacījumi tiek analizēti trīs kategorijās: organizācijas līmenis, grupas līmenis un individuālais līmenis.

Biplots parāda iekšējo nosacījumu izplatību organizācijas līmenī (2.3. att.). Punkts Q 10.2 atrodas vistuvāk “5” punktam. Tādēļ respondenti uzskata, ka augstākā līmeņa vadības atbalsts mācībām un attīstībai tiek apsvērts kā vissvarīgākais iekšējais nosacījums. Šis rezultāts atbilst *Baron* un *Morin* (2009) veiktā empīriskā pētījuma rezultātiem.



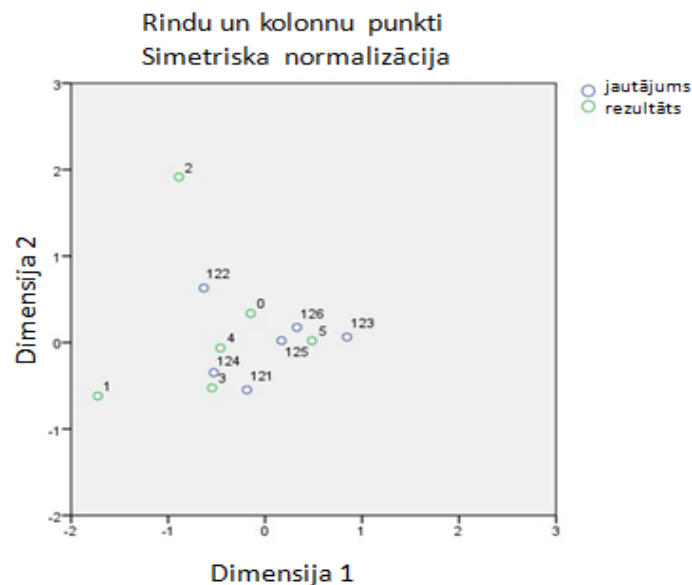
2.3. att. Biplots, kurā attēloti iekšējie nosacījumi organizācijas līmenī un tas, kā tie saistīti ar svarīguma līmeni (izstrādājusi promocijas darba autore).

Iekšējo nosacījumu rezultāti grupu līmenī parāda, ka nosacījums Q 11.4 (darbinieku mācīšanās un attīstība grupu/komandu ietvaros) atrodas vistuvāk “5” punktam (2.4. att.). Attiecīgi – no tā izriet, ka respondenti šo nosacījumu uztver kā vissvarīgāko.



2.4. att. Biplots, kurā attēloti iekšējie nosacījumi grupu līmenī un tas, kā tie saistīti ar svarīguma līmeni (izstrādājusi promocijas darba autore).

Iekšējo nosacījumu rezultāti individuālā līmenī parāda, ka “klienta iesaistīšanās koučinga procesā” (Q 12.6), “klienta vēlēšanās ieguldīt laiku un enerģiju koučinga procesā” (Q 12.5) un “klienta vēlēšanās mācīties un mainīties” (Q 12.3) tiek uzskatīti par vissvarīgākajiem nosacījumiem (2.5. att.).



2.5. att. Biplots, kurā attēloti iekšējie nosacījumi individuālā līmenī un tas, kā tie saistīti ar svarīguma līmeni (izstrādājusi promocijas darba autore).

Konsolidētā 2.2. tabula parāda to nosacījumu apkopojumu, kas tiek uzskatīti par svarīgiem koučinga mijiedarbībai organizācijā.

2.2. tabula

Koučinga mijiedarbības pastiprināšanas nosacījumi organizācijās  
(izstrādājusi promocijas darba autore)

Ārējie nosacījumi ar netiešu ietekmi	Ar inovācijām saistītās zināšanu jomās
	Orientācija uz koučinga integrēšanu visā apmācību procesā
Ārējie nosacījumi ar tiešu ietekmi	Labākās koučinga prakses salīdzinošā novērtēšana
	Kouču profesionālās attīstības turpināšana
	Paļāvības demonstrēšana galvenajās koučinga kompetencēs
Iekšējie nosacījumi organizācijas līmenī	Izpildlīmeņa vadības atbalsts
	Motivācija jaunu prasmju apgūšanai
	Uzticības un atvērtības kultūra
Iekšējie nosacījumi grupu līmenī	Mācīšanās kultūra grupās
Iekšējie nosacījumi individuālā (klienta) līmenī	Indivīda apņemšanās mainīties
	Indivīda gatavība ieguldīt laiku un enerģiju koučinga procesā
	Indivīda iesaistīšanās koučinga procesā

Šī pētījuma rezultāti liecina, ka par vissvarīgākajiem nosacījumiem koučingam organizācijas, komandas un individuālā līmenī tiek uzskatīti tie, kas galvenokārt saistīti ar mācīšanos un attīstību. Paredzams, ka šiem nosacījumiem būs nozīmīga loma koučinga iesaistes efektivitātē. Konstatējumiem ir empīrisks atbalsts, ko sniedz *Bozer* u. c., (2013), *Rekalde* u. c., (2015), *Smith* u. c., (2013).

### Secinājums

Analizējot vadības jomas, kurās koučings tiek izmantots, ir atklāts, ka tas galvenokārt tiek darīts, lai sasniegtu mērķus attiecībā uz mācīšanos un attīstību, līderības attīstību un stratēģisko domāšanu. Koučings galvenokārt ietekmē sadarbību komandas iekšienē un starp komandām.

Labvēlīgu apstākļu pieejamība var būt svarīgs priekšnoteikums veiksmīgai koučinga īstenošanai uzņēmumā. Tomēr šos nosacījumus nevar uzskatīt par vienīgo mainīgo veiksmīgām koučinga aktivitātēm. Ir svarīgi atcerēties arī to, ka situācija uzņēmumā nav statiska; uzņēmumam augot un attīstoties, tā nemitīgi mainās. Katrā attīstības posmā uzņēmumam ir jābūt spēku kopumam, kas var to virzīt uz tālāku attīstību un novērst lejupslīdi.

Nemot vērā iepriekš minēto, nākamajā nodaļā ir aplūkotas koučinga formas un veidi, kas attiecināmi uz lietojumu uzņēmumā (sk. 1.3. apakšnodaļu), lai tos pielāgotu virzītājspēkiem, kas uzņēmuma nepieciešami attīstības veicināšanai dažādos tā attīstības posmos. Nodaļa sākas ar pārskatu par organizāciju dzīves cikla jeb attīstības posmu modeļiem.

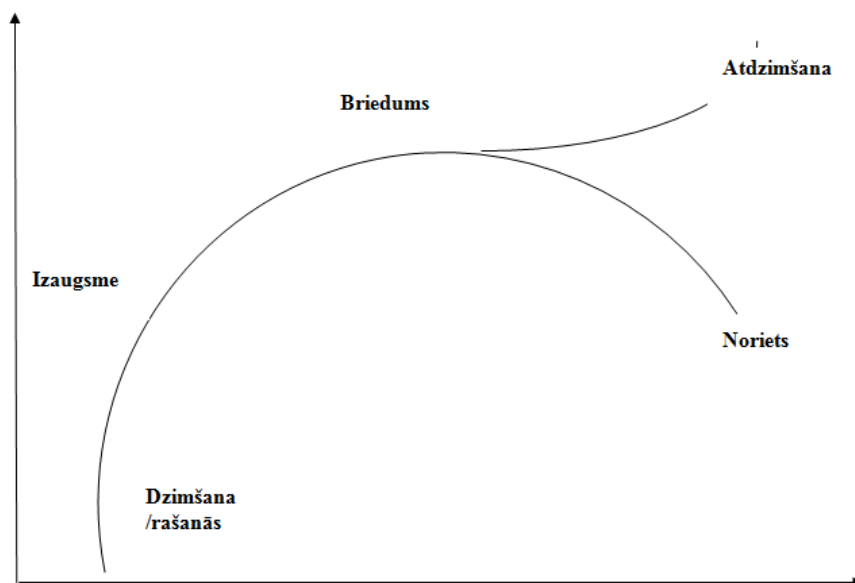
# 3. KOUČINGS KĀ ORGANIZĀCIJU ATTĪSTĪBAS INSTRUMENTS

## 3.1. Organizācijas dzīves cikla posmi

Organizācijas ilgtspējīga izaugsme un attīstība vienmēr ir bijusi pētnieku nepārtrauktas uzmanības lokā. Zināšanas par organizācijas pašreizējo attīstības posmu sniedz izpratni par pareizām attiecībām starp dzīves ciklu, stratēģiju, struktūru un sniegumu (Lester u. c., 2003). Ja organizācija paredz efektīvi risināt galvenās problēmas, tad specifiskajai organizācijas struktūrai, funkcijai un lēmumu pieņemšanas procesiem ir jāatbilst dzīves cikla posmam.

Vienotas organizācijas dzīves cikla katra posma definīcijas nav. Izmantojot Miller un Friesen (1984) pieeju, Hanks (1990) dzīvescikla posmu definē kā “ar organizācijas kontekstu, stratēģiju un struktūru saistītu unikālu mainīgo konfigurāciju”.

Geiner (1972) piedāvā organizācijas izaugsmes piecu posmu modeļa konceptuālo regulējumu. Balstoties uz plašu literatūras avotu izpēti un organizāciju vēstures periodu analīzi, Miller un Friesen (1984) izšķir piecus galvenos korporatīvā dzīvescikla posmus: dzimšana/rašanās; izaugsme; briedums; atdzimšana un novakare/noriets (3.1. att.).



3.1. att. Piecu posmu dzīves cikla modelis, Miller & Friesen (1984).

Lester u. c. (2003) ir pielāgojuši un pārbaudījuši piecu posmu modeli, kas ir piemērots ikviena veida organizācijai un atbalsta Miller un Friesen (1984) darbu.

Katru posmu raksturo īpatnējs ar organizācijas kontekstu, stratēģiju un struktūru saistīto mainīgo diapazons.

Pirmais posms (dzimšana/rašanās) ir organizācijas attīstības sākumposms. Šim posmam ir raksturīga centralizēta lēmumu pieņemšana un vienkārša, formāla organizācijas struktūra. Nišu stratēģija ir noteikta izaugsmes stratēģija. Galvenā loma organizācijas attīstībā ir tās dibinātājam.

Otrā posma (izaugsme) laikā vienkāršā organizācijas struktūra mainās uz departamentos dalītu funkcionālu struktūru. Funkcionālie departamenti tiek veidoti uzņēmuma galvenajām darbības jomām. Lēmumu pieņemšana ir mazāk centralizēta.

Trešajā posmā (briedums) īpašs uzsvars tiek likts uz ienesīgumu. Īpaša uzmanība tiek pievērsta izmaksu kontrolei, ražīgumam un tirgus pozīcijas uzturēšanai. Organizācijas struktūra un sistēmas kļūst formālākas un hierarhiskākas.

Ceturtnā posma (atdzimšana) laikā organizācijas piedzīvo straujas pozitīvas izaugsmes periodu. Organizācijas stratēģijā notiek ievērojamas pārmaiņas. Šim posmam raksturīga produktu līniju diversifikācija un dažādošana, kā arī pārņemšana dažādās nozarēs.

Kad organizācija beidz augt, tā ieiet piektajā posmā (noriets). *Hanks* (1990) apgalvo, ka organizācija var nonākt norieta posmā no jebkura cita dzīves cikla posma. Viņš tic, ka organizācijas galvenais uzņēmējdarbības uzdevums norieta posmā ir organizācijas misijas un stratēģijas atjaunošana. Atjaunošanās posma ignorēšana neizbēgami noved organizāciju ilgstošā norieta posmā un visbeidzot – līdz likvidācijai.

Iepriekšminēto apstākļu dēļ katram uzņēmuma dzīves cikla posmam ir savas īpašas stratēģijas, struktūra un citi aspekti, piemēram, virzītājspēki, kas atvieglo uzņēmuma pāreju no viena posma uz nākamo un novērš tā norietu jeb lejupslīdi. Par noteiktiem virzītājspēkiem tiek uzskatītas vēlmes, ko uzņēmums vēlas stimulēt. Šos virzītājspēkus var paātrināt, īstenojot dažādas koučinga formas un veidus.

Nākamajā apakšnodaļā vispirms pētīti virzītājspēki, kas atbilst katram dzīves cikla posmam, pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi. Tad ir sniegts pārskats par tipoloģijā iekļauto koučinga formu un veidu specifiskajām īpašībām (sk. 1.3. apakšnodaļu). Visbeidzot, pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi, izstrādātā matrica ilustrē saikni starp virzītājspēkiem, kas raksturīgi katram uzņēmuma dzīves cikla jeb attīstības posmam, un koučinga formām un veidiem, ko piemēro šo virzītājspēku paātrināšanai.

### **3.2. Virzītājspēki dažādos organizācijas dzīves cikla posmos**

#### **Pētījuma ceturtais zinātniskais jauniegums: koučinga veidu un formu kapacitātes pielāgošana virzītājspēkiem, lai attīstītu uzņēmumu dažādos posmos tā dzīves ciklā**

Tika pētīti virzītājspēki, kas iedarbina uzņēmuma attīstības mehānismus un procesus dažādos tā dzīves cikla posmos un novērš tā norietu jeb lejupslīdi, un to sekmēšanai tika pielāgotas dažādas koučinga formas un veidi. Kopsavilkums par galvenajiem virzītājspēkiem, kas varētu veicināt ilgtspējīgu izaugsmi un attīstību cauri visiem dzīves cikla posmiem un atturēt no lejupslīdes, ir sniegts 3.1. tabulā.

Galvenie virzītājspēki uzņēmuma attīstībai visos tā dzīves cikla posmos (izstrādājusi promocijas darba autore)

Dzīvescikla posms	Virzītājspēki ilgtspējīgai uzņēmuma attīstībai
1. posms. Rašanās	Radībspēja
	Neatkarība lēmumu pieņemšanā
	Produktu un pakalpojumu inovācijas
	Līdera pašizpratne
	Uzņēmējdarbības intuīcija
	Stratēģiskais redzējums
	Stipra apņemšanās
	Vēlme izprast risku
	Elastība
	2. posms. Izaugsme
Efektīva deleģēšana	
Komandas pieeja	
Spēja tikt galā ar gandrīz nemainīgu pārmaiņu stāvokli	
Spēja pārvaldīt strauju izaugsmi	
3. posms. Briedums	Izaugsmes iespējamības izpēte
	Augstas veiktspējas darbinieku noturēšana
	Birokrātisko šķēršļu pārvarēšana
	Reakcija uz vides pārmaiņām
4. posms. Atdzimšana	Dalījumu autonomija
	Integrācija
	Efektīva iekšējā komunikācija
	Inovatīva augsta veiktspēja
5. posms. Noriets	Organizatoriskās stratēģijas un struktūras atjaunošana
	Inovatīvuma attīstība
	Informācijas apstrādes mehānismu uzlabošana
	Tolerances līmeņa paaugstināšana

### Koučings un organizāciju attīstības virzītājspēki

Literatūras analīze, kas veikta organizācijas dzīves ciklu un koučinga jomā, liecina, ka dažādām koučinga formām un veidiem piemīt iezīmes, kas var paātrināt uzņēmuma attīstības virzītājspēkus katrā tā attīstības posmā (3.2. tab.).

Tabulā parādīta saikne starp dažādiem koučinga veidiem, formām un virzītājspēkiem, kuru pieejamība ir būtiska uzņēmuma attīstībai. Katras turpmāk norādītās koučinga formas un veida galveno iezīmju apraksts parāda, kādā veidā šīs funkcijas var sekmēt virzītājspēkus.

**Uzņēmējdarbības koučings.** Uzņēmējdarbības koučings sniedz atbalstu un stiprina uzņēmēju neatkarību sākuma vai agrīnās izaugsmes stadijā, izveidojot vidi, kas veicina neatkarību ikdienas un nākotnes problēmu risināšanā. Koučings palīdz arī veikt pasākumus stratēģiskā redzējuma realizēšanai. Uzņēmējdarbības koučinga izšķirošā iezīme ir tā galvenā uzmanība uz uzņēmēju kā indivīdu, lai veicinātu dibinātāju vadības prasmju attīstību un uzlabotu viņu līdera spējas (Audet & Couteret, 2012).

**Vadītāju koučings.** Vadītāju koučings, līdzīgi citiem koučinga veidiem, veicina rīcību, kas sekmē uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību un uzlabo mērķu sasniegšanu, tomēr vadītāju koučinga galvenais mērķis ir ar darbu saistīta joma, nevis personīgā dzīve (Duff, 2011). Kā norādījis Anthony Grant (2014), vadītāju koučingas kļūst īpaši vērtīgs pastāvīgu organizatorisko pārmaiņu periodā. Tas attīsta gatavību pieņemt pārmaiņas, kā arī veicina



līdera un organizatorisko prasmju uzlabošanu straujas izaugsmes laikā, jo vadītāju koučings sekmē mērķu sasniegšanu un ticību savām līdera spējām (Grant, 2014; Grant u. c., 2009).

3.2. tabula

Koučinga formu un veidu iezīmju saskaņošana ar virzītājspēkiem, pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi (izstrādājusi promocijas darba autore)

Dzīves cikla posms	Uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības virzītājspēki	Uzņēmējdarbības koučings	Vadītāju koučings	Organizatoriskās vadības koučings	Koučings inovācijām	Komandas koučings
1. posms. Rašanās	Radītspēja	+				
	Neatkarība lēmumu pieņemšanā	+				
	Produktu un pakalpojumu inovācijas				+	
	Līdera pašizpratne	+	+			
	Uzņēmējdarbības intuīcija	+				
	Stratēģiskais redzējums	+				
	Stipra apņemšanās			+		
	Riska izpratne	+				
2. posms. Izaugsme	Elastība	+				
	Zemāka līmeņa vadības iesaistīšana lēmumu pieņemšanā			+		
	Efektīva deleģēšana		+	+		
	Komandas pieeja			+		+
	Spēja tikt galā ar gandrīz nemainīgu pārmaiņu stāvokli			+	+	+
3. posms. Briedums	Spēja pārvaldīt strauju izaugsmi		+	+		
	Izaugsmes iespējamības izpēte		+			+
	Augstas veikspējas darbinieku noturēšana		+	+		+
	Birokrātisko šķēršļu pārvarēšana		+	+		
4. posms. Atdzimšana	Reakcija uz vides pārmaiņām		+	+	+	
	Dalījumu autonomija		+			
	Integrācija		+	+		
5. posms. Noriets	Efektīva iekšējā komunikācija		+	+		+
	Inovatīva augsta veikspēja				+	
	Organizatoriskās stratēģijas un struktūras atjaunošana		+			
	Inovativuma attīstība				+	+
5. posms. Noriets	Informācijas apstrādes mehānismu uzlabošana	+	+	+		
	Tolerances līmeņa palielināšana	+		+		+

**Organizatoriskās vadības koučings.** Organizatoriskās vadības koučings veicina procesu virzīšanu un darbinieku snieguma nepārtrauktu uzlabošanu (Anderson, 2013; Beattie u. c., 2014; Ratiu u. c., 2017). Organizatoriskās vadības koučinga specifika balstīta uz to, ka vadītāji darbojas kā kouči saviem padotajiem. Padoto zināšanu, prasmju un spēju attīstīšana, izmantojot koučinga aktivitātes, palīdz panākt uzlabotu, motivētu un efektīvu sniegumu. Organizatoriskās vadības koučings veicina darbinieku snieguma uzlabošanu, iekšējo komunikāciju un integrāciju starp vidējā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem.

**Koučings inovācijām.** McCarthy (2014) uzskata, ka galvenais koučinga inovācijām nolūks ir veicināt organizācijas spēju radīt inovācijas.

**Komandas koučings.** Ir vērā ņemami pierādījumi, kas liecina, ka komandas koučings sekmē komandas darbu un tās spēju sasniegt komandas rezultātus (Rousseau u. c., 2013). Ruso (Rousseau u. c., 2013) skaidro, kā komandas koučings veicina arī inovācijas. Ja koučings tiek izmantots kā darba grupu veidošanas un vadības stils, paredzams, ka komandu efektivitāte tiks uzlabota, mainot komandas locekļu uzvedību. Komandas koučings atvieglo ekspektāciju un iespēju saskaņošanu, izpratni par komandas stiprajām un vājajām pusēm. Ruso pētījums liecina, ka nepārtrauktas koučinga aktivitātes varētu būt motivējošas un veicināt uzvedības izmaiņa, tādējādi uzlabojot komandas spējas inovāciju jomā.

Zinātniskajā literatūrā šāda pieeja, izvēloties un pielāgojot koučinga veidus un formas atbilstoši uzņēmuma attīstības virzītājspēkiem, iepriekš nav apskatīta.

Tomēr iegūtie rezultāti nesniedz visaptverošu izpratni par to, cik lielā mērā aprakstītās koučinga formas un veidi ir piemēroti, lai paātrinātu virzītājspēkus, kas attiecināmi uz katru uzņēmuma dzīves cikla posmu.

Tika veikta koučinga ekspertu aptauja, lai noteiktu, vai ir piemēroti izmantot koučinga dažādas formas un veidus, lai stimulētu virzītājspēkus un tādējādi veicinātu uzņēmuma attīstību dažādos tā dzīves cikla posmos.

### **3.3. Dažādu koučinga veidu un formu lietojuma atbilstība organizācijas attīstības veicināšanai dažādos tā dzīves cikla posmos**

Ekspertu viedokļu aptauja tika veikta no 2017. gada novembra līdz 2018. gada janvārim. Tika aptaujāti 15 eksperti.

Ekspertu kompetences metode balstīta vairāku pieeju kombinācijā:

- 1) kompetences koeficienti ( $k$ );
- 2) pašapziņas novērtējums;
- 3) dokumentētā metode.

Kompetences koeficienti ( $k$ ) tiek aprēķināti no apstrādātajiem rezultātiem, kas iegūti no ekspertiem. Ekspertu kompetence tiek noteikta pēc tā, cik lielā mērā ekspertu novērtējums ir vienmērīgs attiecībā pret grupas novērtējumu. Koeficientu iegūst, piemērojot šādu rekursīvo formulu (Pavlov & Sokolov, 2005):

$$x_i^t = \sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{t-1}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.1.)$$

$$\lambda^t = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} x_i^t, \quad t = 1, 2, \dots, \quad (3.2.)$$

$$\lambda^t = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} x_i^t, \quad t = 1, 2, \dots, \quad (3.4.)$$

kur  $j$  – eksperta kārtas numurs;  $i$  – jautājumu kārtas numurs;  $m$  – ekspertu skaits;  $n$  – jautājumu skaits;  $t$  – aprēķinu solis;  $x$  – apkopotās atbildes. Aprēķins sākas ar  $t = 1$ . Sākotnējās kompetences līmeņa vērtības ir identiskas un vienādas ar  $k_j^0 = 1/m$ .

Pašnovērtēšanas metode tiek izmantota, lai mērītu ekspertu kompetenci. Tiek noteikta katra eksperta pašapziņa attiecībā uz teorētiskajām zināšanām, praktiskiem jautājumiem un prognozēt spēju. Pašapziņas novērtējums tiek aprēķināts kā vidējai rezultāts, izmantojot informāciju, kas iegūta no ekspertu atbildēm uz jautājumiem 6 (Q 6) un 7 (Q 7).

Ar dokumentēto metodi izvērtē kompetenci, pamatojoties uz dokumentālajiem avotiem, piemēram, ieņemamo amatu, kvalifikācijām un praktiskā darba ilgumu.

3.3. tabulā redzami ekspertu kompetences līmeņa analīzes rezultāti, kas veido kompetences koeficientu, pašapziņas vidējos rādītājus un katra eksperta dokumentētos datus.

3.3. tabula

Ekspertu kompetences līmeņa konsolidētā tabula (izstrādājusi promocijas darba autore)

Eksperta kārtas numurs	Kompetences koeficients ( $k$ )	Pašapziņa		Ieņemamais amats	Kvalifikācijas	Praktiskā darba ilgums, gadi
		Q6	Q7			
4	0,080	0,83	5,29	Pētnieks	Doktora grāds, asociētais sertificētais koučs	5–9
15	0,079	1,00	10,00	Vadītāju koučs; pētnieks	Doktora grāds; profesionāls sertificētais koučs	10–14
1	0,079	1,00	8,43	Vadītāju koučs; pētnieks	Doktora grāds	10–14
2	0,073	0,50	7,43	Vadītāju koučs; pētnieks	Doktora grāds; profesionāls sertificētais koučs	15 un vairāk
9	0,071	0,83	9,43	Vadītāju koučs; konsultants	Maģistra grāds; profesionāls sertificētais koučs	5–9
8	0,068	0,67	6,86	Vadītāju koučs; pētnieks	Speciālists	10–14
6	0,067	1,00	8,00	Vadītāju koučs; pētnieks	Doktora grāds; profesionāls sertificētais koučs	5–9
7	0,066	0,50	7,86	Konsultants	Asociētais sertificētais koučs	3–4
3	0,065	0,67	6,57	Vadītājs	Doktora grāds	10–14
13	0,064	0,83	8,57	Cits	Maģistra grāds; asociētais sertificētais koučs	5–9
10	0,062	0,83	8,43	Vadītāju koučs	Maģistra grāds; profesionālais sertificētais koučs	5–9
5	0,061	0,83	7,43	Vadītāju koučs	Maģistra grāds; asociētais sertificētais koučs	3–4
14	0,060	1,00	9,00	Vadītāju koučs; konsultants	Maģistra grāds; cits	5–9
12	0,059	0,67	8,57	Vadītāju koučs	Maģistra grāds; asociētais sertificētais koučs	3–4
11	0,045	0,50	3,71	Pētnieks; cilvēkresursu speciālists	Maģistra grāds	

Ekspertu kompetences analīze liecina, ka 14ekspertiem tā sasniedz vidējo vērtību un pārsniedz vidējo vērtību. Vienam ekspertam (11.) kompetences koeficients ir zemāks par vidējo un zems informētības par konkrētiem koučinga veidiem pašvērtējums. Attiecīgi šis 11. eksperts tika izslēgts no ekspertu saraksta, un viņa atbildes tika noraidītas. Atbildes uz anketas jautājumiem par koučinga veidu un formu piemērotību organizāciju dzīves cikliem tika pārskaitītas, ņemot vērā katra eksperta kompetences koeficientu, izņemot 11. ekspertu.

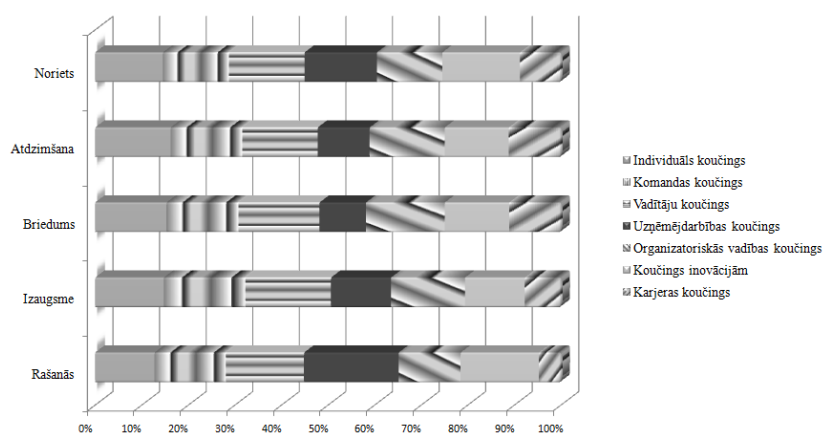
Dokumentēta datu analīze parādīja, ka divas trešdaļas ekspertu ir sertificēti vadības kouči ar vairāk nekā piecu gadu pieredzi. Doktora grāds ir 40 % ekspertu.

3.4. tabulā ir izklāstīti un diagrammā (3.2. att.) ir attēloti konsolidētie ekspertu viedokļu aptaujas rezultāti, kas ir aplēsti, izmantojot katra eksperta, izņemot 11. eksperta, kompetences koeficientu.

3.4. tabula

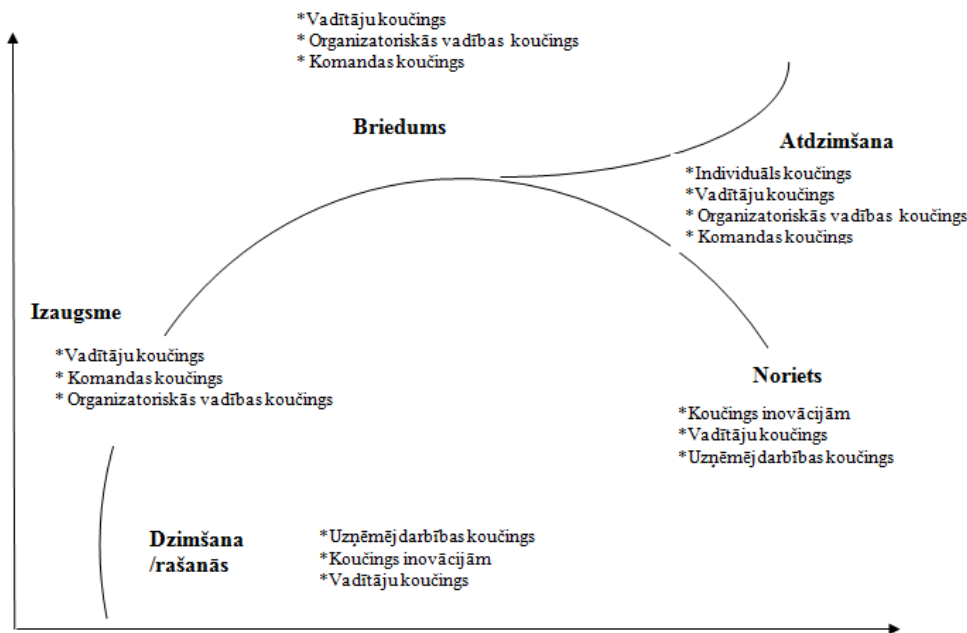
Ekspertu viedokļu aptaujas konsolidētie rezultāti (izstrādājusi promocijas darba autore)

Posmi	Individuālais koučings	Komandas koučings	Vadītāju koučings	Uzņēmējdarbīb. koučings	Org. vadības koučings	Koučings inovāc.	Karjeras koučings
Rašanās	1,88	2,27	2,47	3,00	1,96	2,48	0,70
Izaugsme	2,35	2,80	2,93	2,06	2,53	2,05	1,23
Briedums	2,58	2,60	2,94	1,68	2,85	2,33	1,87
Atdzimšana	2,73	2,60	2,73	1,88	2,72	2,32	1,89
Noriets	2,33	2,27	2,60	2,49	2,25	2,67	1,41



3.2. att. Koučinga lietojums organizācijas dzīves ciklā (saskaņā ar ekspertu viedokli).

Ekspertu viedokļu aptaujas rezultātā tika izveidots modelis, kas rāda attiecības starp koučinga mijiedarbības atbilstošajām formām un veidiem un organizācijas dzīves cikla posmiem (3.3. att.).



3.3. att. Dažādu koučinga formu un veidu kapacitātes pielāgošanas modelis uzņēmuma vēlmēm un vajadzībām, lai tas attiecīgajā dzīves cikla posmā attīstītos (izstrādājusi promocijas darba autore).

Šo modeli var interpretēt šādi: katrā dzīves cikla jeb attīstības posmā uzņēmumam ir jābūt virzītājspēku kopumam, kas nodrošina uzņēmuma izaugsmi un attīstību. Šos virzītājspēkus var stimulēt, izmantojot dažādus koučinga veidus un formas.

Analizējot šo modeli, ir iespējams secināt, ka dažādiem posmiem piemērotākās koučinga formas un veidi atšķiras. Uzņēmējdarbības koučings, vadītāju koučings un koučings inovācijām ir vairāk piemēroti rašanās un norieta posmiem, savukārt vadītāju koučings, organizatoriskās vadības koučings un komandas koučings ir piemērotāki izaugsmes, brieduma un atdzimšanas posmiem.

Vadītāju koučings ieņem īpašu vietu. Eksperti norādījuši, ka vadītāju koučingam visā organizācijas dzīves ciklā ir augstākā prioritāte. Apstiprinājumi tam rodami arī literatūrā. Zinātnieki (*Greiner, 1998; Hanks, 1990; Kazanjian & Drazin, 1990; Miller & Friesen, 1984*) uzsver līderu lomu katrā organizācijas dzīves cikla posmā. Granta pētījums (*Grant, 2014*) pierāda, ka vadītāju koučings var veicināt līderu attīstību, uzlabojot viņu līderības spējas.

Ņemot vērā ekspertu novērtējumu par dažādu koučinga formu un veidu piemērotību izaugsmes, brieduma un atdzimšanas posmos, var atzīmēt, ka eksperti šiem trim posmiem kā piemērotus identificē vienus un tos pašus koučinga veidus. Literatūra to skaidro ar to, ka tradicionāli izaugsme un atdzimšana tiek uzskatīti par izaugsmes posmiem. Brieduma posmā izaugsme palēninās, iestājas stabilitātes periods vai pat stagnācija (*Miller & Friesen, 1984*). Tomēr organizācija turpina augt arī brieduma posmā (*Scott & Bruce, 1987*). Ekspertu izvēle parāda ekspertu un literatūrā atrodamo viedokļu vienprātību par vadītāju koučinga, organizatoriskās vadības un komandas koučinga lomu ilgtermiņīgas izaugsmes saglabāšanā un stiprināšanā.

Uzmanību ir pelnījuši arī rašanās un norieta posmi. Eksperti norāda, ka uzņēmējdarbības koučings, vadītāju koučings un koučings inovācijām ir vispiemērotākais rašanās un norieta

posmos. Šis rezultāts atbilst zinātnieku skatījumam. *Audet* un *Couteret* (2012) apgalvo, ka uzņēmējdarbības koučings varētu veicināt uzņēmējdarbības prasmju attīstību, tostarp radošo domāšanu, riska uzņemšanos, elastību, iespēju atpazīšanu. Aptaujas rezultāti norāda, ka uzņēmējdarbības koučings ir būtisks arī norieta posmā. Neraugoties uz negatīviem darbības rezultātiem norieta posmā, organizācijai joprojām ir iespējas atgūties. Šajā posmā par vispiemērotāko koučinga veidu tiek uzskatīts koučings inovācijām. Organizācijas sakārtošanā izšķiroša nozīme ir jauninājumiem (*Hanks*, 1990). Koučings inovācijām stiprina organizācijas spēju attīstīt savu inovāciju potenciālu un inovācijām draudzīgu kultūru.

## **Secinājumi**

Pētījuma trešajā posmā izpētīta dažādu koučinga veidu un formu kapacitātes atbilstība uzņēmuma vajadzībām, lai attīstītos attiecīgajā dzīves cikla posmā. Literatūras analīze ļāva izdarīt vairākus secinājumus.

- Uzņēmumam ir unikālas ar attīstību saistītas vēlmes un vajadzības katrā dzīves cikla posmā.
- Uzņēmuma vēlmes un vajadzības, kas attiecas uz konkrētu tā dzīves cikla posmu, jāveicina virzītājspēku kopumam, kas nodrošina nepieciešamo uzņēmuma pārkonfigurēšanu un pārveidi.
- Pastāv saistība starp uzņēmuma attīstības virzītājspēku iezīmēm un koučinga formu un veidu kapacitāti, kas var paātrināt šos virzītājspēkus.

Koučinga ekspertu aptaujas rezultāti apstiprināja literatūras pārskata rezultātus un ļāva izstrādāt modeli, lai pielāgotu dažādu koučinga veidu un formu kapacitāti uzņēmuma vēlmēm un vajadzībām attiecīgajā dzīves cikla posmā. Šis modelis kalpo par koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtējuma metodikas pamatu.

Modelim ir arī praktiska vērtība – tas aprīko koučinga speciālistus un uzņēmumus ar instrumentu vispiemērotākā koučinga veida un formas identificēšanai atbilstoši uzņēmuma dzīves cikla posmam. Modelis tika aprobēts četros uzņēmumos Latvijā.

## 4. KOUČINGA AKTIVITĀŠU IETEKMES UZ UZŅĒMUMA SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJAS IZSTRĀDE

**Pētījuma piektais zinātniskais jaunieguvums: koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģija.**

### 4.1. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas ietvarstruktūras izstrādes pamatprincipi

Šajā nodaļā aprakstīta pētniecības darba galvenā daļa – metodoloģijas izstrāde un aprobācija koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma darbību novērtēšanai.

Neraugoties uz to, kas koučings strauji attīstījies par vienu no galvenajām izaugsmes veicināšanas praksēm organizācijās, joprojām nav pietiekami pētīts jautājums par koučinga ietekmes novērtēšanu (*de Meuse* u. c., 2009; *Leedham*, 2005; *Myers & Bachkirova*, 2019). Zinātnieki un praktiķi atzīst, ka strukturēta un sistemātiska pieeja koučinga ietekmes novērtēšanai var ievērojami palielināt aplēšu ticamību.

Ņemot vērā literatūras pārskata konstatējumus (*Lawrence & Whyte*, 2014; *Cox* u. c., 2014; *Grant*, 2013; *Grant*, 2014; *Bond & Seneque*, 2013; *Jones* u. c., 2016; *Bozer & Jones*, 2018; *Tooth* u. c., 2013), koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma darbību novērtēšanas metodoloģija balstās uz šādiem principiem:

- saderības princips;
- integritātes princips;
- konsekvences princips.

Dažādu koučinga formu un veidi kapacitāšu saskaņošanu ar uzņēmuma attiecīgā brīža vēlmēm un vajadzībām attīstībai nodrošina saderības princips.

Integritātes principu nodrošina divu līmeņu novērtēšanas pieeja: koučinga aktivitāšu ietekmes novērtējums individuālā līmenī un koučinga ietekmes novērtējums organizācijas līmenī.

Konsekvences principu nodrošina paredzamo rezultātu sistēma. Individuālā un komandas līmenī iegūtie rezultāti rada rezultātus organizācijas līmenī.

Pamatojoties uz iepriekš minētajiem principiem, tika izstrādāta metodoloģijas ietvarsistēma koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma darbību novērtēšanai (4.1. tab.).

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas ietvarstruktūra sniedz priekšstatu par koučinga ietekmes novērtējuma būtību, pateicoties tam, ka:

- 1) koučinga aktivitāšu aplēses sākotnējā posmā uzlabo koučinga aktivitāšu kvalitāti un ļauj sasniegt definētos mērķus.
- 2) procesa, starpposma rezultātu un gala rezultātu novērtēšanas sistēma nodrošina stabili koučinga aktivitāšu īstenošanu;
- 3) vērtēšana individuālā, komandas un organizācijas līmenī ļauj novērtēt individuālo, komandas un uzņēmuma sniegumu atbilstoši definētajiem mērķiem.

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas ietvarstruktūra (izstrādājusi promocijas darba autore)

Koučinga aktivitāšu posms	Metode	Mērķis	Sagaidāmie rezultāti
Sākotnējais posms	Vadītāju spriedumi, kuru pamatā ir speciāli izstrādāti apraksti par uzņēmuma snieguma galvenajiem parametriem	1) identificēt pašreizējās vajadzības un vēlmes uzņēmuma attīstībai; 2) pamatojoties uz izstrādāto modeli, pielāgot dažādu koučinga veidu un formu kapacitāti uzņēmuma vēlmēm attīstībai attiecīgajā dzīves cikla posmā	Ieteikums piemērot tādu koučinga formu vai veidu, kas spēj veicināt atbilstošus virzītājspēkus, lai apmierinātu uzņēmuma vajadzības attīstības jomā tā dzīves cikla attiecīgajā posmā
Aktīvais posms	Pirms pirmās sesijas	Pirms programmas anketa	Noteikt tiešo un netiešo ārējo un iekšējo apstākļu pieejamību, kas var veicināt koučinga aktivitātes
	Pēc sesijām	Pēc sesijas atsauksmju anketas	Novērtēt dalībnieku reakciju uz aktivitāti kopumā un sesijām ilgākā laikā
	Koučinga aktivitāšu vidū	Programmas vidus grupas intervija	Lai novērtētu klimatu grupās
	Pēc pēdējās sesijas	Programmas noslēguma atsauksmju anketa	Novērtēt koučinga aktivitāšu ietekmi individuālā, komandas un organizācijas līmenī
Pēc īstenošanas posms	Koučinga grupas un kontroles grupas salīdzinājums	Salīdzināt koučinga grupas un kontroles grupu sniegumu. Abām grupām bija līdzīgi vispārējie mērķi	Cik lielā mērā ir sasniegti aktivitātes mērķi
	Individuālas intervijas pēc programmas (3–4 mēnešus pēc programmas)	Novērtēt koučinga laikā sasniegto rezultātu ilgtermiņa iļgtspēju	Koučinga ilgtermiņa ietekme

## 4.2. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metožu un materiālu izstrāde

Izstrādātā metodoloģija ir anketu, interviju un citu materiālu kopums, kas tika izstrādāti atbilstoši 4.1. apakšnodalā aprakstītajai metodoloģijas ietvarstruktūrai.

### Metodes ietekmes novērtēšanai koučinga aktivitāšu sākotnējā posmā

Šim nolūkam izmantotā metode ir **vadītāju spriedumi par uzņēmuma pašreizējā snieguma galvenajiem parametriem un vajadzībām, lai nodrošinātu nepārtrauktas attīstību**. Spriedumu pamatā ir īpaši izstrādāti apraksti bez nosaukumiem, kas atbilst pieciem



cikla posmiem, kuru apraksti tika izveidoti modeļa izstrādē (sk. 3. nodaļu). Vadītāji tiek aicināti analizēt aprakstus un izvēlēties to, kas visprecīzāk raksturo viņu uzņēmumu attiecīgajā brīdī. Atbilstoša veida vai formas koučinga izvēle ir balstīta modelī, kas pielāgo to jaudu uzņēmuma vēlmēm un vajadzībām attīstībai attiecīgajā dzīves cikla posmā.

### **Metodes ietekmes novērtēšanai koučinga aktivitāšu aktīvajā posmā**

Pirms pirmās koučinga sesijas tiek noteikti tiešie un netiešie ārējie un iekšējie apstākļi. Koučinga aktivitāšu dalībnieku anketēšana pirms programmas paredzēta, lai noteiktu labvēlīgos apstākļus. Pēc pēdējās sesijas dalībnieki aizpilda **programmas noslēguma atsauksmju anketu**, kuras mērķi ir: 1) novērtēt dalībnieku reakciju par programmu kopumā un sesiju; 2) noteikt sesijas ietekmi; 3) noteikt iespējamus uzlabojumus. Īpašs uzsvars šajā aptaujā likts uz koučinga aktivitātēs definēto vispārējo mērķu izpratni.

Koučinga aktivitāšu vidū dalībnieki piedalās **programmas vidus grupas intervijā**, kuras mērķis ir novērtēt:

- 1) koučinga aktivitāšu uzbūves nozīmīgumu;
- 2) koučinga aktivitāšu lietderību;
- 3) iespēju sasniegt gaidītos mērķus un rezultātus.

**Programmas noslēguma atsauksmju anketas** mērķis ir:

- 1) izvērtēt programmas lietderību definēto mērķu sasniegšanā;
- 2) parādīt koučinga programmas ietekmi individuālā un organizācijas līmenī;
- 3) noteikt programmas nepilnības;
- 4) apsvērt turpmākos pasākumus.

### **Metodes ietekmes novērtēšanai koučinga aktivitāšu pēc programmas īstenošanas**

**Individuālas programmas dalībnieku intervijas** notiek 3–4 mēnešu laikā pēc programmas īstenošanas. Intervijas mērķis ir novērtēt koučinga programmas ilgtermiņa ietekmi.

## **4.3. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas aprobācija**

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma darbību novērtēšanas metodoloģija tika aprobēta, īstenojot koučinga programmu uzņēmumā “*Hilti Complete Systems UAB Lithuania*” no 2018. gada jūnija līdz decembrim. Šis uzņēmums ir “*Hilti Corporation*” meitasuzņēmums, kas nodarbojas ar vairumtirdzniecību būvniecības nozarē. Uzņēmums izmanto tiešās pārdošanas modeli, kas ļauj strādāt tieši ar klientiem visā pasaulē.

Koučinga programmas vispārējie mērķi bija saistīti ar uzņēmuma pamatdarbību un ietvēra izmērāmus rādītājus:

- tiešā pārdošana (*DSE*): palielināt klientu apmeklējumu skaitu dienā;
- *VIP* klienti: jaunu pārdošanas darījumu pieaugums;
- pārdošanas komandu jauni darījumi: sasniegt plānu un palielināt komandas iesaistīšanos.

Koučinga programmā piedalījās visi pārdošanas darbinieki (kopumā 19). Programmas dalībnieki tika iedalīti trīs grupās: komandu līderu grupa (*ASM*), pārdevēju klātienes grupa (*TSL*) un pārdevēju tiešsaistes grupa (*Skype*) (*TSS*). Komandu līderi ( $n = 4$ ) veidoja atsevišķu grupu to organizatoriskās vadības pienākumu un atšķirīgo mērķu dēļ. Pārdošanas personāls tika iedalīts divās grupās pārdevēju atrašanās vietas dēļ. Viena pārdevēju grupa ( $n = 7$ ) atradās Viļņā, pārējie pārdevēji, kas veidoja otro grupu ( $n = 8$ ), atradās dažādās Lietuvas pilsētās. Lai izvairītos no papildu izdevumiem, tika nolemts organizēt grupu ( $n = 7$ ) ar klātienes koučinga sesijām un tiešsaistes grupu ( $n = 8$ ) ar attālinātām koučinga sesijām *Skype* platformā.

Koučinga programma ilga septiņus mēnešus – no 2018. gada jūnija līdz decembrim, un tai bija septiņas 60 minūšu grupu apmācības sesijas. Programmu realizēja asociētais sertificētais treneris (*ACC*) asociētais profesors *Dr. Aistė Dromantaitė*.

Metodoloģija tika izmantota visos koučinga programmas posmos. Aprobācijas rezultāti ir redzami 4.2. tabulā.

4.2. tabula

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas aprobācija (izstrādājusi promocijas darba autore)

Posms	Izmantotā metode	Rezultāti
Sākotnējais posms 2018. gada maijs	Vadītāju spriedumi	<p>Atdzimšana posms</p> <p>Komandas koučings</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strauja pozitīva izaugsme;</li> <li>– izmaiņas lēmumu pieņemšanā;</li> <li>– integrācijas un sadarbības nepieciešamība.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzlabo inovācijas spējas;</li> <li>– uzlabo kolektīvo sniegumu;</li> <li>– palielina komandas sadarbību.</li> </ul>
Aktīvais posms 2008. gada jūnijs–decembris	<p>Pirms programmas anketa (<math>n = 19</math>; atsaucības līmenis 95 %)</p> <p>Pēc sesijas atsauksmju anketas (5 anketas; <math>n = 19</math>; vidējais atsaucības līmenis 56 %)</p> <p>Programmas vidus grupas intervijas (3 grupas)</p> <p>Programmas noslēguma atsauksmju anketa: atsaucības līmenis 68 %</p>	<p>Ar klientiem saistīti labvēlīgi apstākļi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pozitīva attieksme pret jaunām zināšanām;</li> <li>– atvērtība atgriezeniskajai saitei.</li> </ul> <p>Iespējamie šķēršļi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ne visi ir motivēti piedalīties;</li> <li>– ne visi pilnībā saprot, kā izmantojamas iegūtās zināšanas</li> </ul> <p>Parametri, kas varētu ietekmēt programmas īstenošanu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– apmierinātības līmenis ar koučinga programmu;</li> <li>– programmas lietderība;</li> <li>– virzība uz mērķu sasniegšanu.</li> </ul> <p>Izmaiņas programmas īstenošanā: koncentrēšanās uz pieredzes apmaiņu koučinga sesiju laikā un ikdienā.</p> <p>Īstermiņa ietekme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– lielāka pašizpratne un labāka komunikācijas.</li> </ul> <p>Komandas vadītāji parādīja visaugstāko pārmaiņu līmeni.</p>
Pēc īstenošanas posms 2019. gada janvāris–aprīlis	Koučinga grupa vs. kontroles grupa Individuālas intervijas pēc programmas (5 intervijas)	<p>Koučinga grupa parādīja labāku sniegumu divos no trim definētajiem mērķiem.</p> <p>Īlgtermiņa ietekme – lietas, ko dalībnieki dara atšķirīgi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzdod jautājumus, vairāk klausās un mazāk runā;</li> <li>– uzlabo plānošanu;</li> <li>– vēlreiz pārbauda informāciju;</li> <li>– pauž savu viedokli pārliecinošāk.</li> </ul>

## Metodoloģijas aprobācija koučinga aktivitāšu sākotnējā posmā

Koučinga programmas sākotnējā posmā vadītāji identificēja uzņēmuma vajadzības un vēlmes attīstībai, kas attiecināmas uz atdzimšanas posmu. Par galveno uzņēmuma problēma attiecīgajā periodā tika nosaukta integrācija. Saskaņā ar koučinga formu un veidu kapacitāšu pielāgošanas modeli dažādām uzņēmuma vajadzībām un vēlmēm attīstībai attiecīgā dzīves cikla posmā tika ierosināts īstenot komandas koučinga programmu, jo tā spēj uzlabot sadarbību un komandas darbu.

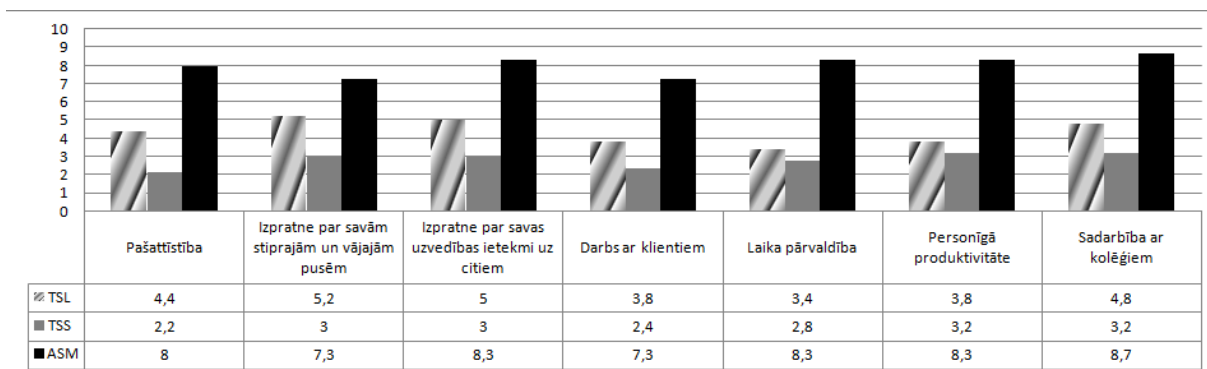
## Metodoloģijas aprobācija koučinga aktivitāšu īstenošanas posmā

Pamatojoties uz pirms programmas **anketu** analīzi, tika noteikti labvēlīgi ārējie un iekšējie apstākļi koučinga aktivitāšu veicināšanai uzņēmumā. Šie apstākļi galvenokārt ir saistīti ar klientu, piemēram, pozitīva attieksme pret jaunām zināšanām un atvērtība atgriezeniskai saitei.

Datu analīze atklāja arī iespējamās problēmas, kas varētu negatīvi ietekmēt koučinga programmas īstenošanu: 1) ne visi koučinga programmas dalībnieki bija motivēti piedalīties; 2) ne visi darbinieki pilnībā saprot, kā izmantojamas koučinga programmā iegūtās zināšanas.

**Pēc sesijas atsauksmju anketas** sniedza novērtējumu parametriem, kas varētu ietekmēt koučinga programmas rezultātus: 1) mērķu izpratnes dinamika; 2) programmas lietderīgums; 3) apmierinātības līmenis.

Koučinga programmas īstermiņa ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtējums tika veikts, pamatojoties uz programmas dalībnieku skatījumu uz izmaiņām viņu pašizpratnē un uzvedībā, ko varēja novērot koučinga programmas rezultātā. Programmas noslēguma atsauksmju anketas rezultāti liecināja, ka visi dalībnieki lielākā vai mazākā mērā ir izjūtuši koučinga programmas ietekmi uz viņu pašizpratni un uzvedību (4.1. att.).



4.1. att. Koučinga programmas ietekmi (saskaņā ar dalībnieku viedokli).

Programmai bija lielāka ietekme uz komandu līderu sadarbību ar kolēģiem. Šis rezultāts var norādīt uz izmaiņām komandu līderu izpratnē par savas uzvedības ietekmi uz citiem. Rezultāti parādīja arī to, ka programma ietekmēja komandas līderu pašattīstību, uzlaboja viņu laika pārvaldības prasmes un personīgo produktivitāti. Taču pārdošanas personāls norādīja, ka programmas ietekme ir bijusi mazāka.

Neraugoties uz to, ka programmas ietekmes novērtējums starp grupām atšķiras, atbildes uz atvērtajiem jautājumiem par programmas ietekmi parādīja, ka visu trīs grupu dalībnieki var dot koučinga programmas pozitīvas ietekmes piemērus.

Individuālā līmenī koučings: 1) deva papildu motivāciju un mudināja veicamos uzdevumus apskatīt no dažādiem rakursiem; 2) uzlaboja pašizpratni par indivīda uzvedības ietekmi uz citiem; 3) veicināja atvērtāku attieksmi; 4) palīdzēja pārskatīt pašreizējo situāciju.

Komandu līmenī koučings uzlaboja komandas darbu, palielinot izpratni par komandas biedriem un uzlabojot sadarbību komandā.

Organizāciju līmenī koučings: 1) sniedza vispārēju izpratni par uzņēmuma vērtību nozīmīgumu; 2) deva pienesumu stratēģisko mērķu sasniegšanā.

### **Metodoloģijas aprobācija koučinga aktivitāšu pēc programmas īstenošanas**

Lai novērtētu koučinga programmas rezultātus un to ietekmi uz uzņēmuma sniegumu, tika salīdzināts koučinga grupas un kontroles grupas sniegums. SIA “*HILTI SERVICES LIMITED*” pārdošanas nodaļai Latvijā bija kontroles grupas loma. Kontroles grupai bija definēti tie paši mērķi, kas koučinga grupai, taču kontroles grupa šo mērķu labā darbojās bez iesaistes koučinga aktivitātēs. Koučinga grupas un kontroles grupas definēto mērķu un snieguma salīdzinājums redzams 4.3. tabulā.

Šis salīdzinājums parādīja, ka koučinga grupas sniegums programmas sākumposmā uzlabojās, savukārt kontroles grupas sniegums neuzrādīja nekādas izmaiņas un pat nedaudz pasliktinājās. Programmas vidū abu grupu sniegums bija mainīgs, taču koučinga grupa parādīja lielāku pozitīvu dinamiku divu no trim mērķu sasniegšanā. Neraugoties uz to, ka otrais ambiciozais mērķis netika sasniegts, koučinga grupas sniegums saglabāja pozitīvu tendenci līdz pat programmas beigām. Kontroles grupas sniegums šī mērķa kontekstā bija ar nelielu nemitīgi negatīvu dinamiku, un gada beigās viņu sniegums bija sliktāks nekā koučinga grupas sniegums. Jūlijā koučinga grupa sasniedza augstākos rezultātus trešā mērķa kontekstā. Tas varētu būt pierādījums tam, ka koučinga aktivitātes ietekmējušas programmas dalībnieku sniegumu un sekmējušas to spējas. Šos konstatējumus apstiprina fakts, ka tajā pašā laika posmā kontroles grupa neuzrādīja nekādus uzlabojumus sniegumā; tieši pretēji – tas pasliktinājās. Tomēr programmas beigu posmā koučinga grupas rezultāti pasliktinājās. To varētu izskaidrot ar gada beigu periodu, kas uzņēmumiem ierasti ir grūts laiks jaunu pārdošanas darījumu ziņā. Šo faktu atbalsta arī kontroles grupas sliktie rezultāti decembrī.

**Individuālās** koučinga programmas dalībnieku **intervijas** notika trīs mēnešus pēc programmas beigām. Intervijas galvenais mērķis bija noteikt programmas ilgtermiņa ietekmi uz individuālo un organizācijas sniegumu. Intervijā piedalījās pieci respondenti, kuri pārstāvēja dažādas programmas dalībnieku kategorijas. Interviju analīze atklāja, ka koučinga aktivitāšu ietekme izpaudās dalībnieka pašattīstības un pašizpratnes izmaiņās, kā arī attiekmē pret kolēģiem un klientiem. Šo izmaiņu rezultātā uzlabojās viņu darba uzvedība, kas savukārt rezultējās labākā sniegumā.

Koučinga grupas un kontroles grupas snieguma salīdzinājums  
(izstrādājusi promocijas darba autore)

Koučinga grupa	Kontroles grupa
<b>1. mērķis. Tieša pārdošana</b>	
2018. gada jūnijs–augusts – apmeklējumu skaits ir palielinājies	2018. gada jūnijs–jūlijs – nekādu izmaiņu
2018. gada septembris–oktobris – neliels kritums	2018. gada augusts – 20 % kritums
2018. gada novembris–decembris – tālāks kritums	2018. gada septembris–oktobris – nekādu izmaiņu
	2018. gada novembris–decembris – nekādu izmaiņu
<b>2. mērķis. Jauni VIP klienti</b>	
2018. gada jūnijs–augusts – uzlabojums aptuveni 60 % no vēlamā rezultāta	2018. gada jūnijs–augusts – kritums katru mēnesi
2018. gada septembris–oktobris – saglabājas esošais skaits	2018. gada septembris–oktobris – kritums katru mēnesi
2018. gada novembris–decembris – saglabājas esošais skaits	2018. gada novembris–decembris – kritums katru mēnesi
<b>3. mērķis. Jauns pārdošanas (NS) plāns</b>	
2018. gada jūlijs – <b>labākie</b> komandas mēneša rezultāti kopš gada sākuma	2018. gada jūlijs – komandas rezultāts netika sasniegts
2018. gada augusts – sasniegts plānotais	2018. gada augusts – labs grupas rezultāts: pārsniedz plānoto
2018. gada septembris – nedaudz atpaliek no plānotā	2018. gada septembris – komandas plāns netika sasniegts
2018. gada oktobris – labs komandas rezultāts: pārsniedz plānoto	2018. gada oktobris – labs grupas rezultāts: pārsniedz plānoto
2018. gada novembris – <b>labākie</b> komandas mēneša rezultāti	2018. gada novembris – komandas plāns gandrīz sasniegts
2018. gada decembris – <b>vissliktākais</b> rezultāts kopš jūnija	2018. gada decembris – gada <b>slīktākais</b> mēnesis

### Secinājums

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģija tiek apskatīta plašā perspektīvā kā metodoloģija koučinga aktivitāšu priekšnoteikumu, procesu un rezultātu novērtēšanai. Metodoloģija sniedz gan teorētisku ieskatu par iespējam novērtēt koučinga aktivitāšu rezultātus, gan nodrošina praktisku instrumentu, kas uzņēmumiem ļauj izsekot koučinga aktivitāšu atdevei.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu aktualitāte pētīta, ņemot vērā koučinga aktivitāšu progresu un rezultātu novērtējumu un to ietekmi uz uzņēmuma sniegumu tā dzīves cikla attiecīgajā posmā.

Hipotēze tika secīgi pārbaudīta:

- 1) aptaujās un intervijās iegūto datu analīzes gaitā, lai izstrādātu metodoloģiju, ar ko novērtēt koučinga ietekmi uz uzņēmuma sniegumu;
- 2) aprobējot šo metodoloģiju privātajā uzņēmumā “*Hilti*”, lai novērtētu koučinga ietekmi uz tā darbību.

Šīs secīgās testēšanas rezultāti parādīja, ka pieeja koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanai, pamatojoties uz trim hipotēzes pieņēmumiem, ir iespējama un piemērota izmantošanai uzņēmumos.

Pamatojoties uz veikto pētījumu, autorei ir vairāki **secinājumi**.

1. Koučings ir izaugsmes veicināšanas process, kura mērķis ir atbalstīt klientu pašvirzītu mācīšanos, kas vairo viņu pašizpratni un veicina attīstību un raisa pozitīvas izmaiņas viņu uzvedībā.
2. Koučings atšķiras no citām izaugsmes veicināšanas aktivitātēm ar klientu īpašo lomu, kuriem koučinga procesā galvenokārt jādarbojas, balstoties uz savu potenciālu, negaidot gatavus kouča risinājumus. Lai palīdzētu klientiem atrisināt noteiktas problēmas, koučs procesu virza, necenšoties dot padomus, nodot vai dalīties savās zināšanās vai pieredzē, lai gan dažos gadījumos tas var notikt. Koučings nav domāts psiholoģisku problēmu risināšanai vai konfliktējošu pušu samierināšanai.
3. Koučings veicina vairākus būtiskus procesus uzņēmuma vidē: mudinot indivīdus attīstīties un labāk izprast savu potenciālu, pieredzi un stiprās puses, tādējādi veicinot pozitīvas pārmaiņas domāšanā, uzvedībā un problēmu risināšanas veidā; aktivizējot tālākas attīstības iespēju atklāšanas procesu; veicinot veikspējas uzlabošanu un līderības attīstību gan individuālā, gan uzņēmuma līmenī; radot ilgtspējīgas attīstības un izaugsmes kultūru uzņēmumā.
4. Koučingu uzņēmumā var veicināt labvēlīgu apstākļu kopums, kas izpaužas klientu un kouču mijiedarbībā. Klientiem jābūt atvērtiem ārējam atbalstam un gataviem pārmaiņām; jāpieņem pozitīvai attieksmei pret pašvirzītu mācīšanos un jaunu prasmju apgūšanu individuāli un grupā; jābūt iespējām izmantot jaunas zināšanas un prasmes darbavietā. Koučam jābūt zinošam koučingā un citās saistītās jomās, piemēram, psiholoģijā, pedagogijā, uzņēmējdarbībā utt.; jābūt kvalificētam un informētam par labāko koučinga praksi; jāpieņem pozitīvai attieksmei pret mācīšanos un gatavībai turpināt savu profesionālo izaugsmi.
5. Katrā dzīves cikla posmā uzņēmumam ir atšķirīgas attīstības vajadzības un mērķi, ko var apmierināt, aktivizējot dažādus virzītājspēkus, ko iedarbina atbilstošu koučinga formu un veidu kapacitāte. Vadītāju koučingam ir īpaša loma, salīdzinot ar citām koučinga formām un veidiem, jotas veicina un stiprina augstākā līmeņa vadītāja spēju

vadīt uzņēmumu, kas ir svarīgi visos organizācijas dzīves cikla posmos. Šī iemesla dēļ vadītāju koučings ir ieteicams visos dzīves cikla posmos.

Rašanās posms. Šim posmam vairāk piemērots ir uzņēmējdarbības koučings, vadītāju koučings un koučings inovācijām, jo uzņēmējdarbības koučings rada vidi, kas aktivizē neatkarību lēmumu pieņemšanā, savukārt koučings inovācijām veicina uzņēmuma jaunrades spēju attīstību un iedibina inovāciju kultūru.

Izaugsme, briedums un atdzimšana. Šajos posmos piemērots kombinēts vadītāju koučings, organizatoriskās vadības koučings un komandas koučings, lai saglabātu un nostiprinātu uzņēmuma izaugsmi un attīstību. Organizatoriskās vadības koučings veicina mācīšanos un uzlabo komunikāciju starp vidējā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem, savukārt komandas koučings uzlabo komandas vidi, veicina komandas jaunrades spēju attīstību, kas ir aktuāla uzņēmuma dzīves cikla izaugsmes posmos.

Norieta posms. Šajā posmā vispiemērotākie ir koučings inovācijām, vadītāju koučings un uzņēmējdarbības koučings, jo, neskatoties uz negatīvo sniegumu norieta posmā, uzņēmumam joprojām ir iespējas atlabt. Koučings inovācijām veicina uzņēmuma spēju atgūt savu jaunrades potenciālu, savukārt uzņēmējdarbības koučings mudina uzņemties saprātīgu risku norieta pārvarēšanai.

6. Metodoloģija koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanai ir balstīta uz diviem pīlāriem: novērtējumu par to, cik lielā mērā ir sasniegts definētais mērķis; to priekšnoteikumu stāvokļa analīzi, kas nodrošina veiksmīgu koučinga aktivitāšu īstenošanu: a) to, cik lielā mērā dažādu koučinga formu un veidu kapacitāte ir pielāgota uzņēmuma attīstības vajadzībām un vēlmēm attiecīgajā dzīves cikla posmā; b) nosakot labvēlīgu apstākļu pieejamību veiksmīgai koučinga aktivitāšu īstenošanai uzņēmumā.
7. Koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģijas aprobācija sniedz pierādījumus tās kā teorētiskās un praktiskās ietvarstruktūras piemērotībai izmantošanai uzņēmumos, ņemot vērā Baltijas reģiona īpatnības.

Ņemot vērā pētījuma rezultātus, autore sniedz vairākus **priekšlikumus**.

#### **Uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem**

1. Piemērot koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodoloģiju koučinga aktivitāšu īstenošanas laikā, lai nodrošinātu koučinga aktivitāšu ilgtspējīgu pozitīvu ietekmi.
2. Sniegt atbalstu koučinga aktivitāšu ietekmes novērtēšanas organizēšanā un īstenošanā, jo īpaši – novērtēšanas sākotnējā posmā un pēc programmas īstenošanas.
3. Veicināt tādu apstākļu radīšanu, kuros darbinieki varētu izmantot koučinga aktivitāšu gaitā iegūtās zināšanas, prasmes un pieredzi.

#### **Profesionālajām koučinga asociācijām**

4. Uzlabot kouču profesionālo izpratni par koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas metodēm un rīkiem, tādējādi nodrošinot koučus ar instrumentiem viņu koučinga aktivitāšu rezultātu uzraudzībai, kā arī lai izveidotu pamatu viņu komunikācijai ar uzņēmuma vadību darba efektivitātes kontekstā.
5. Izplatīt šīs metodoloģijas īstenošanas paraugpraksi un veicināt koučinga aktivitāšu ietekmes uz uzņēmuma sniegumu novērtēšanas kultūru.



## ATSAUCES

1. Adizes, I. (1989). *Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About it*. Prentice Hall: Englewood-Cliffs, NJ.
2. Agarwal, R., Angst, C., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134.
3. Allen, S., Smith, J., & Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23–42.
4. Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*.16 (3), 251–266.
5. Anis, B. S., Lassaad, L., Mbarek, R., & Carrera-Jiménez, J. A. (2018). The Role of Entrepreneurial Coaching in the Restarting Process After Business Failure. *Journal of Enterprising Culture*, 26(04), 379–399.
6. Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1–14.
7. Audet, J., Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515–531.
8. Bachkirova, T. (2014). Revising the role of caching supervision. *Организационная психология*, 4(1), 125–128.
9. Bachkirova, T. (2017). *Developing a knowledge base of coaching: Questions to explore*. In Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). *The SAGE handbook of coaching* (pp. 23–41). Sage Publications, Inc.
10. Bachkirova, T., Borrington, S. (2019). Old wine in new bottles: Exploring pragmatism as a philosophical framework for the discipline of coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 18(3), 337–360.
11. Bachkirova, T., Sibley, J., & Myers, A. (2015). Developing and Applying a New Instrument for Microanalysis of the Coaching Process: The Coaching Process Q-Set. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 431–462.
12. Bacon, T., Spear, K. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
13. Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*.13(1), 116–128.
14. Baregheh, J., Rowley, S., & Sambrook, S. (2009). Towards a definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
15. Baron, L., Morin, L. (2009). The Coach–Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*. 20(1), 85–105.
16. Baron, L., Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.
17. Beattie, R. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99–119.

18. Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A., & Hamlin, R. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
19. Benini, A. P., Chataigner, N., Noumri, N., Parham, J., Sweeney, J.; & Tax, L. (2017). *The Use of Expert Judgment in Humanitarian Analysis – Theory, Methods and Applications*. Geneva, Assessment Capacities Project – ACAPS.
20. Bianchi, C., Steele, M. (2014). *Coaching for innovation*. UK, Palgrave Macmillan.
21. Bilevičienė, T., Bilevičiūtė, E. (2015). Influence of Employment on Strategy of Sustainable Development Implementation. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 4(3), 520–535.
22. Bond, C., Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72.
23. Boulding, K. (1956). General systems theory – the skeleton of science. *Management Science*, 29(3), 197–208.
24. Bozer, G., Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361.
25. Bozer, G., Sarros, J. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14–32.
26. Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277–294.
27. Bozer G., Sarros J., & Santora J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*. 43(6), 881–897.
28. Brown, S. W., & Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30–45.
29. Burdett, J. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), 142–152.
30. Caplan, J. (2003). *Coaching for the Future: How smart companies use coaching and Mentoring*. London: Chartered Institute of Personal and Development.
31. Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
32. Cavanagh, M. J., Grant, A. (2011). The Solution-focused Approach to Coaching. In Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.) *The complete handbook of coaching* (pp. 54 – 68). London: Sage Publications Ltd.
33. Cho, H., Lee, P., & Shin, C. H. (2019). Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices. *Sustainability*, 11(13), 3554. doi:10.3390/su11133554
34. Chukhray, I., Novakivskii, I. (2015). Life cycle business modelling. *ECONTECHMOD: An International Quarterly Journal on Economics of Technology and Modelling Processes*, 4(1), 17–24.
35. Ciemleja, G., Lāce, N. (2011). The Model of Sustainable Performing of SMEs in Context of Company's Life Cycle. In: The 15th World Multi-Conference on Systemics,

- Cybernetics and Informatics (WMSCI 2011): Proceedings, United States of America, Orlando, 19-22 July, 2011. Orlando, Florida: International Institute of Informatics and Systemics, pp. 65–70.
36. Clegg, S., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2003). An overview of the business coaching industry in Australia. OVAL Research Working Paper 03–11. Sydney: The Australian Centre for Organizational, Vocational and Adult Learning.
  37. Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances tapping into talent*. London, UK: Institute of Personnel and Development.
  38. Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work*. London: Good News Press.
  39. Clutterbuck, D. (2009). Coaching and Mentoring in Support of Management Development. In S. J. Armstrong & C. V. Fukami (Eds.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*. Thousand Oaks, CA.
  40. CoachCom2020 – a coaching community enhancing impact of the H2020 SME Instrument. *The EU Project (H2020-635518)*, 2014–2016.
  41. Connor, M., Pokora, J. (2007). *Coaching and mentoring at work: Developing effective practice*. UK: Open University Press.
  42. Cox, E. (2006). *An adult learning approach to coaching*. Stober, D. & Gant, A. M. (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook*, 193–217. Hoboken. NJ: Wiley.
  43. Cox, E. (2013). *Coaching understood. A pragmatic inquiry into the coaching process*. London: Sage Publications Ltd.
  44. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. Eds. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Ltd.
  45. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139–160.
  46. de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24–44.
  47. de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 65(1), 40–57.
  48. de Haan, E., Grant, A., Burger, Y., & Eriksson, P. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.
  49. de Meuse, K., Dai, G., & Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134.
  50. Dingman, M. (2006). Executive coaching: What’s the big deal? *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 2–5.
  51. Dobrovolskiene, N., Tamošiuniene, R. (2016). Sustainability-Oriented financial resource allocation in a project portfolio through multi-criteria decision-making. *Sustainability (Switzerland)*, 8(5), 1–18.
  52. Dodge, H., Robbins, J. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27–37.
  53. Dočekalová, M. P., Kocmanová, A. (2018). Comparison of Sustainable Environmental,

- Social, and Corporate Governance Value Added Models for investors decision making. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). doi:10.3390/su10030649
54. Doey, L., Kurta, J. (2011). Correspondence Analysis applied to psychological research, *Quantitative Methods for Psychology*, 7(1), 5–14.
  55. The Dublin Declaration on Coaching (2008). Retrieved from <https://www.pdf.net/assets/uploads/DublinDeclarationandAppendicesFINALEnglish.pdf>
  56. Duff, A. (2011). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 204 – 221.
  57. Duobiene, J. (2013). Corporate Entrepreneurship in Organisational Life-Cycle. *Economics & Management*, 18(3), 584–595.
  58. Ellinger, A., Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
  59. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
  60. Ellinger, A. E., Elmadağ, A., & Ellinger, A. D. (2007). An examination of organizations’ frontline service employee development practices. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 293–314.
  61. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D., Wang, Y., & Elmadağ Bas, A. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67–85.
  62. Elmadağ, A., Ellinger, A. E., & Franke, G. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95–110.
  63. Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
  64. Evered, R., & Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32.
  65. Feldman, D., Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
  66. Fleig-Palmer, M. M., Schoorman, F. D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 334–343.
  67. Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: Liberty House.
  68. Galbraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 70–79.
  69. Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
  70. Garvey, B. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring*. London: Sage Publications Ltd.
  71. Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, HS. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
  72. Grant, A. M. (2001). Towards a psychology of coaching. Unpublished manuscript, Sydney.
  73. Grant, A. (2006). *Solution-focused coaching*. In Passmore, J. (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide* (pp. 73–90). London: Kogan Page.

74. Grant, A. (2012). Australian Coaches' Views on Coaching Supervision: A Study with Implications for Australian Coach Education, Training and Practice, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 17–33.
75. Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74–85.
76. Grant, A., Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1–16.
77. Grant, A., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
78. Grant, A. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
79. Gray, D. E. (2006). Executive coaching – towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37(4), 475–497.
80. Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 222–245.
81. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
82. Hackman, J., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
83. Hall, D., Otazo, K., & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–43.
84. Hamlin, R., Ellinger, A., & Beattie, R. (2008). The emergent 'coaching industry': awake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287–305.
85. Hanks, S (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12.
86. Hanks, S., Chandler, G. (1994). Patterns of functional specialization in emerging high tech firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23–37.
87. Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
88. Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. Philadelphia, PA: Kogan Page Publishers.
89. Hill, P. (1998). A school of business coaching. *Training and Management Development Methods*, 12(4), 411–415.
90. Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
91. ICF Code of Ethics. Retrieved from: <https://coachfederation.org/code-of-ethics>
92. Ionescu, G., Negrusa, A. (2007). The study about organizational life cycle models. *Review of International Comparative Management*, 8(4), 5–17.
93. Ives, Y. (2008). What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 100–113.
94. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from

- coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2). doi:10.1111/joop.12119
95. Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.
  96. Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228.
  97. Kaņejeva, S. (2011). Izpratne par koučingu – mīti un realitāte. Tirgus, sociālo un mediju pētījumu aģentūra TNS Latvia 2011.
  98. Kaņejeva, S. (2013). Aizvien vairāk uzņēmēju zina, kas ir koučings. Tirgus, sociālo un mediju pētījumu aģentūra TNS Latvia 2013.
  99. Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
  100. Kazanjian, R., Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35(12), 1489–1504.
  101. Kazanjian, R., Drazin, R. (1990). A stage –contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137–150.
  102. Kempster, S., Iszatt-White, M. (2013). Towards co-constructed coaching: Exploring the integration of coaching and co-constructed autoethnography in leadership development. *Management Learning*, 44(4), 319–336.
  103. Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
  104. Kim, J., Jung, S. (2015). Study on CEO Characteristics for Management of Public Art Performance Centers. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 1(1), 5. DOI: 10.1186/s40852-015-0007-7.
  105. Kliukevičiūtė, G., Malinauskas, Ž. (2012). Coaching opportunities evaluation of Lithuanian organizations (consultant's opinion survey). *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 34(5), 85–92.
  106. Knowles, M. S. (1978). *The adult learner: A neglected species* (2<sup>nd</sup> ed.). Houston: Gulf Publishing Company.
  107. Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7<sup>th</sup> ed.). Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.
  108. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  109. Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 132–145.
  110. Ladyshevsky, R. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organisation Development Journal*, 31(4), 292–306.
  111. Lawrence, P., Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4–17.
  112. Lee, S., Jung, K., & Workman, J. (2016). Exploring Neglected Aspects of Innovation Function: Public Motivation and Non-Pecuniary Values. *Science, Technology and Society*, 21(3), 435–464.

113. Lester D., Parnell, J., &Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354.
114. Longenecker, C., Neubert, M. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(4), 493–500.
115. McCarthy, G. (2014). *Coaching and Mentoring for Business*. London: Sage Publications Ltd.
116. McCauley, C. D., Hezlett, S. A. (2001). Individual development in the workplace. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: vol. 1: 313–335*. London: Sage.
117. Mezirow, J. (Ed.), (1990). *Fostering critical reflection in adulthood*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
118. Moral, M. (2009). Executive team coaching in multinational companies. In M. Moral G. Abbott (Eds.), *The Routledge companion to international coaching*, pp. 256–268. London: Routledge.
119. Maxwell, A. (2009). How do business coaches experience the boundary between coaching and therapy/counselling? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 149–162.
120. Miller, D., Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
121. Mink, O., Owen, K., &Mink, B. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
122. Misiukonis, T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Is(5)*, 54 – 69.
123. Moen, F., Federici, R. (2012). The effect from external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 113–131.
124. Moral, M. (2009). *Executive team coaching in multinational companies*. In Moral M., Abbott, G. (Eds.), *The Routledge companion to international coaching* (pp. 256-268). London: Routledge.
125. Orenstein, R. (2002). Executive coaching: It's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science*. 38 (3), 355–374.
126. Orth, C., Wilkinson, H., & Benfari, R. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66–74.
127. Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence*. London: Kogan Page.
128. Passmore, J., Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
129. Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). *The psychology of coaching and mentoring*. In Passmore,J., Peterson,D. B., & Freire, T. (Eds.), *Wiley-Blackwell handbooks in organizational psychology. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (p. 1–11). Wiley-Blackwell.
130. Pavlov, A., Sokolov, B. (2005). Методы Обработки Экспертной Информации [Methods for Processing Expert Information]. ГУАП. СПб: Saint Petersburg, Russia.
131. Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Brunner-Routledge.

132. Peters, J., Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116–136.
133. Peterson, D. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 78–86.
134. Plunkett, B., Egan, T. (2004). *Application of psychology-based theoretical approaches to executive coaching: A summary and exploration of potential utility*, In Marshall, T., Morris, M. (Eds), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, (pp. 557–565). Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development.
135. Popper, M., Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15–18.
136. Prajogo, G., Ahmed, P. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515.
137. Price, J. (2009). The coaching/therapy boundary in organizational coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 135–148.
138. Quinn, R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycled and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
139. Ratiu, L., David, O., & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational – Emotive and Cognitive – Behavior Therapy*, 35(1), 88–110.
140. Reid, S., Brentani, U. (2010). Market Vision and Market Visioning Competence: Impact on Early Performance for Radically New, High-Tech Products. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 500–518.
141. Rekalde I., Landeta J., & Albizu E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697.
142. Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106–108.
143. Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344–364.
144. Rowe, G., Wright, G., (2001). Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi Technique. In Armstrong, J. (Ed.) *Principles of Forecasting*, pp. 125–144. Boston: Kluwer Academic.
145. Rutherford, M., Buller, P., & McMullen, P. (2003). Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms. *Human Resource Management*, 42(4), 321–335.
146. Salter, T. (2014). Mentor and coach: Disciplinary, interdisciplinary and multidisciplinary approaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8, 1–8.
147. Sanders, D. (1996). Eight things you should know about business coaching before contracting for service. *Employment Relations Today*. 23(2), 67–75.
148. Scott, M., Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
149. Shoukry, H., Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 1–16. doi:10.1177/1350507618762600



150. Smith, I., Brummel, B. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 57–71.
151. Smith, K., Mitchell, T., & Summer, C. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820.
152. Stanciu, A. C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the sustainable performance of firm in the context of quality management systems implementation. *Procedia –Social and Behavioral Science*, 131, pp. 340–344.
153. Stankevičiute, Ž., Savanevičiene, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). doi:10.3390/su10124798
154. Stober, D. (2008). Making it stick: coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71–80.
155. Stojnov, D., Pavlovic. J. (2010). An invitation to personal construct coaching: From personal construct therapy to personal construct coaching. *International Coaching Psychology Review*, 5, 129–139.
156. Stokes, J., Jolly, R. (2011). Executive and Leadership Coaching. In Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 245–257). SAGE Publications Ltd.
157. Storey, M. (2003). Bringing head and hear to coaching. *Organizational Development Journal*, 21(2), 77–81.
158. Taylor, D (2007). *The Naked Coach: Business coaching made simple*. Chichester: Capstone Publishing.
159. Tobias, L. L. (1996). Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 87–95.
160. Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today’s economic climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34.
161. Vidal-Salazar, M., Ferro’n-Vi’lchez, V., & Cordo’n-Pozo, E. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423–433.
162. Visser, M. (2010). Relating in executive coaching: a behavioural systems approach. *Journal of Management Development*, 29(10), 891–901.
163. Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance*. London : Nicholas Bearley.
164. Whitworth, L., Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (1998). *Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. London: Nicholas Brealey.
165. Wycherley, I., Cox, E. (2008). Factors in the selection and matching of executive coaches in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), pp. 39–53.
166. Yusr, M. M. (2016). Innovation Capability and Its Role in Enhancing the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2(1), 6. DOI: 10.1186/s40852-016-0031-2.
167. Zeus, P., Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. Roseville, NSW: McGraw-Hill.