

ISSN 1822–119X

Mokytojų ugdymas. 2008. Nr. 11 (2), 136–156

Teacher Education. 2008. Nr. 11 (2), 136–156

Birutė JATKAUSKIENĖ, Eligijus JATKAUSKAS, Ana JOVARAUSKAITĖ

Klaipėdos universitetas • Klaipėda University

**KOUČINGAS IR JO TAIKYMO
GALIMYBĖS SUAUGUSIŲJŲ
ŠVIETIMO SRITYJE (TEORIJA IR
EMPIRIKA)****COACHING AND ITS APPLICATION
OPPORTUNITIES IN THE SPHERE OF
ADULT EDUCATION (THEORY AND
EMPIRICS)****Anotacija**

Straipsnyje analizuojamas koučingo reiškiny, jo samprata, sritys, kategorijos, mechanizmas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje. Nors koučingas populiarus verslo organizacijose, įvairiose konsultacinėse institucijose, tačiau pasigendama akademinės bendruomenės požiūrio į šį reiškinį ir jo taikymo galimybes, atliekant andragogo veiklos funkcijas. Straipsnyje analizuojama koučingo sampratos įvairovė, jo teoriniai, technikos aspektai bei žvalgomojo tyrimo, skirto andragogų (dėstytojų, studijų organizatorių, studentų) požiūrio į koučingą ir jo taikymo suaugusiųjų švietimo srityje galimybėms nustatyti.

Pagrindiniai žodžiai: *koučingas, jo sritys, kategorijos, funkcijos ir mechanizmas, koučingo technika.*

Įvadas

Žodis koučingas (angl. *Coaching*) lietuviškai dažnai verčiamas ugdymo vadovavimu¹. Ši technika taikoma organizacijose, siekiant efektyvesnio darbuotojų asmeninio tobulėjimo, mokymosi, bendravimo, kompetentingumo. Pastaruoju metu *koučingas* tapo ypač populiarus ir net sakytume madingas. Susidomėjimą kelia jo galimybės padėti rasti išeitį iš susidariusios situacijos tiek asmeniniame gyvenime, tiek profesinėje veikloje, priimti tinkamą sprendimą, siekiant asmeninių ar profesinių tikslų (Turner, 2006).

Tyrimo problematika. Nors koučingas populiarus verslo pasaulyje ir praktikuojamas įvairiuose konsultavimo kabinetuose, organizacijose, įmonėse, įstaigose, organizuojama daugybė seminarų, kursų, mokymų, kuriasi įvairios koučingo asociacijos,

¹ Toks šio termino vertimas kelia didelių abejonių, nes daugelis teoretikų ir praktikų ugdomąjį vadovavimą laiko tik viena iš koučingo formų (*aut. past.*).

Abstract

The article analyses coaching phenomenon, its conception, spheres, categories, mechanism, and application opportunities in the sphere of adult education. Though coaching is popular in business institutions, but attitude of academic community to this phenomenon and its application opportunities when performing functions of andragog's activities is missing. The article analyses the variety of coaching's conception, its theoretical, techniques' aspects and exploratory research used to determine andragog's (lecturers, studies' organizers, students) attitude to coaching and its application opportunities in the sphere of adult education.

Key words: *coaching, its spheres, categories, functions, and mechanism, coaching technique.*

Introduction

The word coaching is translated into Lithuanian as educational management¹. This technique is applied in organisations trying to achieve more effective personal development, learning, communication, competence of employees. Recently *coaching* has become especially popular and even fashionable. The interest increased by its ability to help to find a way out from present situation in personal life and professional activities, to make right decision in seeking for personal or professional aims (Turner, 2006).

Problem of the research. Although coaching is popular in business world and is practiced in various consultation rooms, organizations, enterprises, many seminars, courses, exercises are being organized, various coaching associations are being founded, however till now the attitude of academic community

¹ Such translation of this term causes many doubts since many theorists and practitioners consider educational management only as one of coaching's forms (*auth.comment*)

tačiau iki šiol neaiškus akademinės bendruomenės požiūris į patį reiškinį, jo technikų taikymo galimybes suaugusiųjų švietimo srityje.

Mokslinė problema – kokios yra koučingo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje?

Straipsnio tikslas – išanalizuoti koučingo sampratą, sritis, kategorijas, funkcijas bei ištirti andragogų požiūrį į koučingo reiškinį, jo technikos taikymo galimybes suaugusiųjų švietimo procese.

Tyrimo metodai: *mokslinės literatūros analizė*, siekiant išsiaiškinti koučingo sampratą, sritis, *dokumentų analizė*, siekiant atskleisti pagrindines koučingo kategorijas, funkcijas, *apklausa*, siekiant atskleisti andragogų požiūrį į koučingą ir jo taikymo galimybes suaugusiųjų švietimo srityje.

1. Koučingo samprata, sritys, kategorijos, funkcijos

Koučingo samprata. Pateikti *koučingo* apibrėžti nėra taip paprasta. Atlikus mokslinės literatūros, dokumentų analizę, galime drąsiai teigti, kad vieniems (Devillard, 2001) koučingas – tai pirmiausia menas. Kitiems (Amar, Angel, 2006) – tai tam tikros rūšies intervencija, kuri vykdoma žmogaus asmeninio tobulėjimo, tarpasmeninių santykių, strateginio vadovavimo sričių sankirtoje. Dar kitiems (Cruellas, 1993) – tai savotiška vadovavimo praktika, kurios tikslas – padėti vadovui ar visai komandai. F. Délivré (2002) akcentuoja šioje srityje praktikuojamą pokalbį, nes koučingas – tai ištisa gama pokalbių su savimi ir dar su trečiuoju asmeniu (kouču, angl. *Coach*); tokių pokalbių tikslas – susitarti su pačiu savimi ir numatyti bei siekti tikslų tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje. Koučingas – tai pagalbos, palaikymo procesas profesionalams ar profesionalų grupei jų profesinės veiklos srityje. Visi minėti autoriai sutaria dėl to, kad koučingas nukreiptas į individą, siekiantį palaikyti optimalų rezultatyvumo lygį, geriau pažinti save, kitus, aplinką. Jis padeda išsiskleisti asmens turimoms intelekto, organizacinėms, kūrybinėms galioms. Kartu koučingas padeda valdyti kontaktus su kitais, remiantis psichologiniais ir tarpusavio santykių ypatumais. Y. Richezas (2006) koučingą pavadino „kompleksišku, bet ne komplikotu“ reiškiniumi, kurio kompleksškumą atskleidžia semantinė, socialinė-biokognityvinė, vitalinė, tarpkultūrinė kategorijos.

Koučingas – tai kartu ir pagalba, ir bendras koučo bei kliento kūrybos procesas. Intervencijos metu koučas tampa kliento profesinės, asmeninės veiklos palydovu. Koučingo tikslas – sukurti klientui sąlygas, leidžiančias jam rasti ne vienalaikę išeitį, bet problemų sprendimo būdą, kuris skatintų globalų ir perspektyvų

towards the phenomenon itself, application of its techniques in the sphere of adult education is not yet clear.

Scientific problem – what are the opportunities of coaching application in the sphere of adult education?

Aim of this article – to analyse the conception, spheres, categories, functions of coaching and investigate andragogs' attitude towards phenomenon of coaching, opportunities of its application in the sphere of adult education.

Methods of the research: *scientific literary analysis* in order to explore conception, spheres of coaching, *documents' analysis* to reveal main categories, functions of coaching, *survey* – to expose andragogs' attitude to coaching and opportunities of its application in the sphere of adult education.

1. Conception, spheres, categories, functions of coaching

Conception of coaching. It is not so easy to present definition of *coaching*. Having performed literary and documents' analysis we may state that for some people (Devillard, 2001) coaching – art first of all. For others (Amar, Angel, 2006) – a kind of intervention which is performed in the intersection of the spheres of person's personal development, interrelations, strategic management. For others (Cruellas, 1993) – it is a kind of management practice which aim is to help the head or the whole team. F. Délivré (2002) stresses dialog in this sphere since coaching – the whole gamma of dialogues with the self and the third person (*coach*); the aim of the dialogues – to make a deal with the self, to foresee and seek the aims in personal and professional spheres. Coaching – it is the process of help and support for professionals or professional group in the sphere of their professional activities. All mentioned authors agree that coaching is directed to an individual who tries to maintain optimal level of efficiency, to know better himself, others, environment. It helps to open person's intellectual, organizational, creative powers. Also coaching helps to manage the contacts with others referring to peculiarities of psychological and interrelations. Y. Richez (2006) named coaching as “a complex but not complicated” phenomenon which complexity is revealed by semantic, social-biocognitive, vital, intercultural categories.

Coaching is also help and joint process of coach and client's creation. During intervention coach becomes the guard of client's professional and personal activities. The aim of coaching – to create conditions for the client allowing him to find not simultaneous way out, but the way of problem solution guiding to global and perspective person's development (Lenhardt, 2002).

Although it is difficult to find overall definition of

asmens tobulėjimą (Lenhardt, 2002).

Nors sunku rasti bendrą koučingo apibrėžtį, bet apibendrinę įvairias sampratas galime daryti išvadą, kad dažniausiai koučingas – tai tam tikros rūšies pagalba, palaikymas asmens, siekiančio mobilizuoti savo turimus asmeninius šaltinius, konsultavimas, parama, ieškant išeities, priimant sprendimus, nepriklausomybės (taip pat ir nuo paties koučo) ugdymas.

Sakoma, kad koučingas – ganėtinai paslaptingas ir naujas² reiškinys. Viena iš paslapčių – koučingo (angl. *Coaching*) termino genezė. Akivaizdu, pats terminas yra anglosaksų kilmės. *To Coach* (angl.) *reiškia treniruoti, padėti, instrukuoti, apšildyti, duoti ypatingas pamokas* ir kt.

Publikacijos, išleistos prieš dešimt metų JAV ir Kanadoje, mums leidžia daryti prielaidą, kad to meto koučingas apsiribojo tik sporto pasauliu. Jose neužfiksuota, kad koučingas būtų taikomas kitose srityse (pvz., organizacijose).

Šiandien koučingas iš sporto perėjo į kitas veiklos sferas (gamybos, paslaugų, ir kt.). Todėl natūralu, kad imta ieškoti koučingo reiškinio šaknų. Vertėtų pasibelsti į istorijos duris, mintimis grįžti į V a. prieš Kristaus gimimą ir paklausti savęs, kas gi iš tiesų buvo Sokratas. Majeutikas ar koučingo pradininkas, suformavęs požiūrį į filosofiją kaip būdą, padedantį siekti gyvenimo išminties, pažinimo specialiu protavimo metodu, žmonėms intelektualiai bendraujant, susiduriant su įvairiomis nuomonėmis. Remdamasis pozityviu savo metodologijos aspektu – *majeutika*, Sokratas stengėsi pirmiausia šalinti pašnekovo samprotavimų klaidas, klausimais versdamas pašnekovą formuluoti naują, teisingą teiginį. O Aristotelis?

S. Soria (2005) pažymi, kad vienas didžiausių visų

² 1989 m. T. Leonardas (JAV) pirmasis pavartojo koučingo terminus, juos perkeldamas iš sporto sferos į asmeninio ir profesinio tobulėjimo sferas. Beje, tais pačiais metais T. Leonardas parengė pirmuosius koučingo specialistus. 1992 m. jis įsteigė koučingo mokyklą ir nuo to laiko parengė per 8000 specialistų. 1994 m. T. Leonardas įkūrė Tarptautinę koučingo federaciją (ICF), kuri dar ir dabar aktyviai plėtoja savo veiklą. 2001 m. T. Leonardas įkūrė dar vieną koučingo mokyklą ir pavadino Koučo miestu (Coach Ville), iš čia atsirado nauja asociacija – International Association of Coach'es (IAC). Šiuo metu egzistuoja įvairios asociacijos ar nacionalinės koučingo grupės, kurios priklauso ICF ar IAC arba gyvuoja savarankiškai. Kiekviena asociacija, nors ir laikosi bendrų principų, tačiau turi ir savas etikos taisykles, normas, sertifikavimą. Verta pasakyti, kad koučo veikla dažniausiai nėra valstybės proteguojama, todėl bet kas gali pasivadinti kouču, neatsižvelgdamas į tai, ar turi šiai veiklai reikalingą sertifikatą, ar neturi. Net jei koučas turi sertifikatą, tai jo vertė pirmiausia priklauso nuo sertifikata išdavusios institucijos, jos prestižo tarptautinės koučingo federacijos požiūriu.

coaching but after generalizing various conceptions we may make a conclusion that usually coaching – help, support of certain kind, consultation of a person trying to mobilize personal sources, support while looking for way out, making decisions, development of independence (also from coaching).

It is said that coaching – a rather mysterious and new² phenomenon. One of the secrets – the genesis of coaching's term. It is obvious that the term itself is of Anglo-Saxon origin. "To coach" means *to train, to help, to instruct, to warm up, to give special lessons, etc.*

Publications published ten years ago in the USA and Canada let us presume that at that time coaching was restricted only to the sport world. They did not indicate that coaching was applied in other spheres (e.g. organisations).

Nowadays coaching moved to the other spheres of activities (production, services, etc). Therefore, it is natural that coaching's roots are being searched. It is worth to look at history, to return in mind to V c. BC and ask who really was Socrates? Majeutic or initiator of coaching who formed the attitude to philosophy as the way helping to achieve worldly wisdom, cognition by a special method of thinking, while intellectually communicating with people, meeting various opinions. Referring to a positive aspect of his methodology – *majeutics*, first of all Socrates tried to remove mistakes of interlocutor's thinking, with the help of questions making the interlocutor to form new, right statement. What about Aristotle?

S. Soria (2005) indicates that one of the biggest coaches in all times was considered Jesus Christ. The advisors of king's palace, "grey cardinals", spiritual fathers, king's jokers were also considered as coaches.

² In 1989 T. Leonard (the USA) was the first to coaching's terms transferring them from the sphere of sport to the spheres of personal and professional development. In addition, the same year T. Leonard prepared the first coaching's specialists. In 1992 he founded coaching's school and prepared over 8000 specialists since then. In 1994 T. Leonard founded International Coaching Federation (ICF) which now is also actively developing its activities. In 2001 T. Leonard founded one more coaching's school and called it Coach Ville, from here appeared new association – International Association of Coaching (IAC). At the moment there are various associations or national coaching groups that belong to ICF or IAC or exist voluntarily. Each association, although keeps to general principles, has its own rules of ethics, norms, certification. It is worth to mention that coach's activities usually are not protected by the state therefore anyone can name himself as a coach despite the fact if they have certificate necessary for these activities or not. Even if coach has a certificate, its value first of all depends upon the institution that issued it, its prestige with regard to International Coaching Federation..

laikų kouču laikytinas Jėzus Kristus. Koučiais laikytini ir karaliaus dvaro patarėjai, „pilkieji kardinolai“, dvasios tėvai, karalių juokdariai.

Nors teigiama, kad *to coach* yra anglosaksų kilmės, bet pasigirsta nuomonių (Gautier, Vervisch, 2005), kad tai yra prancūziškas žodis (*une coche* prancūziškai reiškia senovišką karietą). *Un cocher* – vežikas, vežėjas lydėdavo keliauninkus numatyto kelionės tikslo link. Pratešiant mintį vertėtų pasakyti, kad XIX a. kultūros srityje (teatre, lyrikoje, kinematografijoje) taip pat egzistavo koučingas, kurį realizuodavo akompanuotojas, artisto, menininko pagalbininkas, padėjėjas. Todėl nėra atsitiktinumai, kad internetinė laisvoji enciklopedija „Wikipedia“ prancūzų kalba pateikia koučingo apibrėžtį ir ją sieja su koučo parama, pagalba asmeniui, siekiančiam įveikti įvairius etapus, skirtus įgyvendinti asmeninį ar profesinį tikslą (žr. 2008-01-07 <http://fr.wikipedia.org/Wiki/Coaching>). Tame pačiame puslapyje teigiama, kad koučingas – tai parama, pagalba.

Yra dar viena šio žodžio kilmės versija *coach* kilęs iš Vengrijos kaimo *Kocs* pavadinimo. Šis kaimas pagarsėjo tuo, kad viduramžiais jame buvo statomos ypač patogios, tvirtos ir gana lengvai valdomos pašto karietos (*kocsi*) (Amar, Angel, 2006). *Coach* dabartine anglų kalba dar ir dabar reiškia autobusą, vagoną, vežimą.

Lietuviškuose tekstuose dabar vartojamas žodis „treniravimas“, „treneris“, bet tai, mūsų nuomone, labiau tiktų tik sporto srityje ir nelabai atskleidžia koučo ir kliento bendros veiklos, kuria siekiama elgsenos pokyčių, refleksijos skatinimo kitose, ne sporto srityse. Yra kitas lietuviškas žodis „patarėjas“, tačiau jis taip pat nėra visai tinkamas, nes koučingo pagrindas – pagalba klientui atrasti ir taikyti asmeninius, individualius būdus, sprendžiant savo asmeninę ar profesinę veiklos problemą. Koučas nepataria, neperteikia klientui jokių priemonių, metodų, o tik padeda susikurti savitą individualią problemų sprendimo taktiką. Koučas kartais lyginamas su guru ar mentoriumi, tačiau tai nėra nei viena, nei kita. Guru kuria neigiamą įvaizdį, o mentorius mus verčia galvoti apie jo aukštesnę nei kliento socialinę padėtį ir kliento autonomijos nebuvimą. Mentorystė yra per siaura sritis, ji gali būti tik koučingo dalis. Koučią Lietuvoje dabar kai kas vadina konsultantu. Tai vėl, mūsų nuomone, per siaura. „Ugdomasis vadovavimas“ nelabai tenkina tuo atžvilgiu, jei kalbame apie klientus, suaugusius žmones, kuriuos ugdyti tikrai nebėra kaip (neetiška), nebėra kada (jie baigę mokslus). Aišku, kad koučingas – tai nauja pagalbos, intervencijos forma, o lietuvišką atitikmenį galėtų pasiūlyti patys koučingo profesionalai, bet drįstame teigti, kad kol kas joks atitikmuo nėra nusistovėjęs.

Even though it is stated that “to coach” is of Anglo-Saxon origin, there are opinions (Gautier, Vervisch, 2005) that this is a French word (“*une coche*” in French means antique carriage). “*Un cocher*” – a carrier, a coachman accompanied travelers to the scheduled destination. Continuing this idea it is worth to mention that in XIX c. in culture’s sphere (theater, lyrics, cinematography) coaching also existed and it was realized by accompanist, actor, artist’s assistant, supporter. So it is not coincidence that in the internet free encyclopedia “Wikipedia” the French language presents coaching’s definition and relates it to coach’s help, support for a person who is seeking to overcome various stages of implementation of personal or professional aim (accessed 2008-01-07 <http://fr.wikipedia.org/Wiki/Coaching>). In the same page it is stated that coaching – is support, help.

There is one more version of the origin of this word. “Coach” originated from the name of Hungarian village Kocs. This village is famous because in the Middle ages very comfortable, firm and easily controlled post carriages (*kocsi*) were built (Amar, Angel, 2006). Also now “coach” in contemporary English means bus, wagon, carriage.

In Lithuanian texts now the words “training”, “trainer” are used, but in our opinion it would better belong only to sports sphere and does not clearly reveal joint activities of coach and the client with which changes in behaviour, motivation of reflection in other spheres (not sport) are pursued. There is another Lithuanian word “advisor”, but it is also not really suitable, since the basis of coaching – the help to the client to find and apply personal, individual ways in solving problems of personal and professional activities. Coach does not advise, transmit any methods to the client, but only helps to create individual tactics of problem solving. Sometimes coach is compared with guru or mentor, but he is neither of them. Guru creates a negative image and mentor makes us think about his higher than client’s social state and absence of client’s autonomy. Mentorship is too narrow sphere and it may be only a part of coaching. Sometimes coach in Lithuania is called a consultant. This is also too narrow. “Educational management” is not satisfying if we speak about clients, adults that do not need education (not ethic), no time for this (they have completed studies). Coaching certainly is a new form of help, intervention and Lithuanian equivalent could be suggested by coaching professionals, but we dare to state that no equivalent has been established so far.

Coaching practice is very diverse, complex coaching is applied in the spheres of personal development, situation analysis, evaluation of changes, systematic

Koučingo praktika labai įvairi, kompleksinis koučingas taikomas asmeninio tobulėjimo, situacijos analizės, pokyčių vertinimo, sisteminės kaitos ir kitose srityse. Galbūt todėl nėra (o gal ir negali būti?) bendros koučingo apibrėžties. Tai palyginti nauja veikla, sparčiai plintanti organizacijose, tarp pavienių asmenų, todėl sunku ją apibūdinti žinomais ankstesnių veiklų, profesijų terminais.

Rezultatyvios komandos veikla priklauso nuo vidiųjų techninių ir žmogiškųjų santykių kokybės. Koučo atsiradimas, net epizodinis, sustiprina minėtus santykius ir pagerina komandos įvaizdį (Lainé, 2004). Neatsižvelgiant į organizacijos vadovų teigiamą požiūrį komandos atžvilgiu, koučas tampa komandos vedliu, kolektyvinio identiteto elementu, komandos parama ir pagalba. Minėtos pagalbos pagrindas – pokalbis su komandos nariais. Koučo organizuojamo pokalbio prasmė yra identiška vadovo išsakytai prasmei, skirtumas tik tas, kad koučas kitais būdais, technika, žodžiais išryškina kai kuriuos elementus. Koučas – tobulėjimo skatinimo specialistas ir tuo skiriasi nuo organizacijos vadovo, kuris yra savo profesinės veiklos ekspertas, nors ir koučas atlieka vadovavimo funkcijas. Koučo užimama pozicija ir turimos kompetencijos suteikia galimybę padėti komandos nariams naudotis turimais optimaliais vidiniais išteklių. Pagrindinė koučo funkcija – lydėti komandos narius ir vadovą keliu, siekiant suvaldyti struktūrinius pokyčius (naujos pareigos, restruktūrizacija, strateginio plano įgyvendinimas ir kt.). Kitaip tariant, koučo misija – pagalba asmeniui, tampant pačiu savimi (Leleu, 1995). Tokia paprasta koučingo apibrėžtis labai gerai perteikia pastarojo esmę. Galima tik pridurti, kad minėta misija trunka tol, kol pasiekiamas pageidaujamo lygio rezultatyvumas. Kalbame ne vien tik apie vadovavimo stiliaus ar turimų gebėjimų atsiskleidimą, bet ir apie tai, kaip tobulinti asmens vadovavimo, problemų sprendimo stilių, turimą talentą ir gebėjimus, siekiant optimalaus profesinio ar asmeninio rezultatyvumo. Tokiai prieigai reikalinga tam tikra filosofija, pozicija, elgsena, kompetentingumas ir procedūros (Lenhardt, Buratti, 2007). Jei koučui pavyksta savo klientui padėti nustatyti ir kontroliuoti vidines kliūtis, sunkumus, trukdančius pasiekti asmeninį optimalų rezultatyvumo lygį, tuomet be didesnių išorinių priemonių pagalbos pasireiškia kliento prigimtinių natūralios galios (įgymiai) (Whitmore, 1998). Koučingas – tai intervencija, kuria siekiama ugdyti ir tobulinti asmens ar komandos narių potencialius talento, stiliaus ir sinergijos elementus, nustačius bei kontroliuojant vidaus trukdžius ir kliūtis. Taigi koučingas – tai būdas, padedantis atrasti ir naudotis užslėptais ir nenaudojamais asmens potencialo elementais. Todėl šiuo požiūriu jis negali būti laikomas nei kokios nors technikos mokymu, nei konsultavi-

changes, etc. Possibly because of this there is no (maybe cannot be?) general definition of coaching. This is a rather new activity, rapidly spreading in organizations, among individuals, so it is difficult to define it by familiar terms of other activities, professions.

Activities of a useful team depend on the quality of inner technical and human relations. Appearance of coach, even episodic, strengthens mentioned relations, improves team's image (Lainé, 2004). Irrespective of positive attitude of organisation's heads to the team, coach becomes a team leader, an element of collective identity, team's support and help. The basis of mentioned help – conversation with team members. The essence of coach's conversation is identical to head's expressed meaning, difference is that coach in different ways, techniques, words highlights some elements. Coach – a specialist of stimulation of development, in this way differs from organisation's head who is an expert of professional activities, though coach performs head's functions. Coach's position and competences provide an opportunity to help team members to use available optimal internal resources. Main coach's function – accompany team members and the head on the way pursuing to manage structural changes (new duties, shake-up, implementation of strategic plan, etc.). In other words, coach's mission – help to a person to become himself (Leleu, 1995). Such simple definition of coaching reveals the essence of the latter. In addition, the mentioned mission proceeds till the desired level of efficiency is achieved. We are speaking not only about the display of management style or available abilities but also about how to improve person's style of management, problem solving, talent and abilities pursuing optimal professional or personal efficiency. Such access requires certain philosophy, position, behaviour, competence and procedures (Lenhardt, Buratti, 2007). If a coach manages to help his client to determine and control internal obstacles, difficulties disturbing to achieve personal optimal level of efficiency, then without the help of bigger external means, client's natural powers (natural abilities) assert (Whitmore, 1998). Coaching – is intervention which helps to develop and improve elements of potential talent, style and synergy of a person or team members after determining and controlling the suppressing internal obstructions and obstacles. Consequently, coaching – is the way that helps to discover and use hidden and unused elements of person's potential. From this point it can be considered neither teaching of any technique nor consultation regarding acquisition of abilities or competencies since coaching will not help to solve a problem but it will facilitate development of personal powers and mobilization to solve it.

mu gebėjimų, kompetencijų įgijimo klausimais, nes koučingas ne tiek padės išspręsti problemą, kiek palengvins asmeninių galių tobulėjimą, mobilizavimą ją spręsti. Remiantis šiuo požiūriu, koučas tampa nuolatinio kliento palydovu, skatinančiu perprasti susidariusią situaciją su refleksijos ir numatytų sėkmės kriterijų bei sąlygų pagalba.

Koučingas nėra konsultavimas. Konsultantas pataria, išsakydamas klientui savo nuomonę ir siūlydamas išeitį iš susidariusios padėties. Koučas kartu su klientu kuria klientui tinkamą sprendimo mechanizmą, todėl neprimeta jam savo nuomonės (Bazin, Dasidot, 2006).

Koučingas nėra mokymas, nes nesiremia nei žinių, nei gebėjimų perteikimu. Koučingo poveikio sritis – elgsena. Koučo užduotis – padėti klientui suvokti, kad pastarasis turi visus reikalingus sėkmingai veiklai šaltinius (žinias, mokėjimus, nuostatas, gebėjimus ir kt.).

Teigiama, kad koučingas nėra terapija, bet kai kurie autoriai (Longin, 2006, Richez, 2006) pažymi, kad psichoterapijoje naudojamosi koučingu. Tačiau psichoanalitikas, psichologas ar psichiatras seansų metu visada pateiks klientui kai kurių rekomendacijų (perskaityti, susipažinti, sportuoti ir kt.), siekdamas terapinių tikslų. Tuo tarpu koučas to nedaro. Koučas ir klientas susikoncentruoja į esamą situaciją ir fokusuoja būsimą, kliento pageidaujamą, o ne koučo numatytą situaciją.

Koučingas skiriasi nuo mentorystės tuo, kad mentorius, būdamas savo srities ekspertu, padeda ir moko asmenį, neturintį profesinės patirties, dalijasi su pastaruoju savo patirtimi, idėjomis, žiniomis. Todėl jiems sąveikaujant mentorius yra dominuojantis asmuo, lyg ir koks profesijos atstovo modelis. Tuo tarpu koučo veikla nėra nei dominuojanti, nei pirmaujanti. Koučas ir klientas yra lygiaverčiai asmenys; koučas nesidalija su klientu patirtimi, žiniomis, gebėjimais, bet geba perprasti ir stebėti klientą, įvertinti situaciją ir kliento veiklą ribojančias kliūtis. Geriausiu atveju mentorystė yra tik viena iš koučingo kategorijų.

M. Paula (2004) koučą prilygina palydovui. Veiksmazodis lydėti (pranc. *accompagner*) reiškia pasirinkti palydovą. *Lydėti* reiškia prisijungti prie ko nors ir eiti ten, kur kitas eina tuo pačiu metu. Vykstame kartu, palydovas neturi pirmumo teisės, jis tik lydi. Lydėjimas reiškia kryptį, tikslo siekimą, perėjimą iš vienos būklės į kitą. Todėl galima skirti tokias koučingo dimensijas:

- kliento dominavimo, pirmumo teisės;
- buvimo kartu, tarpusavio santykių;
- ėjimo kartu tikslo link;
- perėjimo nuo vienos situacijos (būvio) prie kitos;

Referring to this attitude, coach becomes a constant client's guard who stimulates to figure out the situation with the help of reflection and determined success criteria and conditions.

Coaching is not consultation. Consultant advises the client expressing his opinion and suggesting a way out from the present situation. Coach together with a client creates the solution mechanism suitable for the client therefore does not impose his opinion regarding the ways of problem solving on the client (Bazin, Dasidot, 2006).

Coaching is not teaching because it does not refer to conveyance of knowledge or abilities. The sphere of coaching's impact – behaviour. Couch's task – to help a client to understand that the latter has all necessary sources for successful activities (knowledge, skills, attitudes, abilities, etc.).

It is stated that coaching is not a therapy, but some authors (Longin, 2006, Richez, 2006) state that coaching is used in psychotherapy. However, during sessions psychoanalyst, psychologist or psychiatrist will always provide the client with some recommendations (to read, to get acquainted, to go in for sports, etc.) pursuing therapeutic aims. Whereas coach does not do this. The coach and the client concentrate on present situation and focus future situation desired by the client but not foreseen by the coach.

Coaching differs from mentorship since mentor, being an expert of the sphere, helps and teaches a person who has no professional experience, shares with the latter his own experience, ideas, knowledge. So, when interacting mentor is a dominant person like a model of profession's representative. Meanwhile coach's activities are neither dominant nor advanced. Coach and client are equal persons; coach does not share experience, knowledge, abilities with the client but is able to understand and observe the client, evaluate the situation and obstacles restricting client's activities. Mentorship is only one of coaching's categories at the best.

M. Paula (2004) ascribes coach to the guard. The verb accompany (fr. *accompagner*) means to choose a guard. *To accompany* means to join someone else and to go with others. We are going together, the guard does not have priority right, he accompanies. Accompaniment means direction, pursuit of aim, transfer from one condition to another. Coaching dimensions are as follows:

- domination of the client, priority right;
- staying together, interrelations;
- pursue the aim together;
- shift from one situation (state) to another;
- transience in time and space.

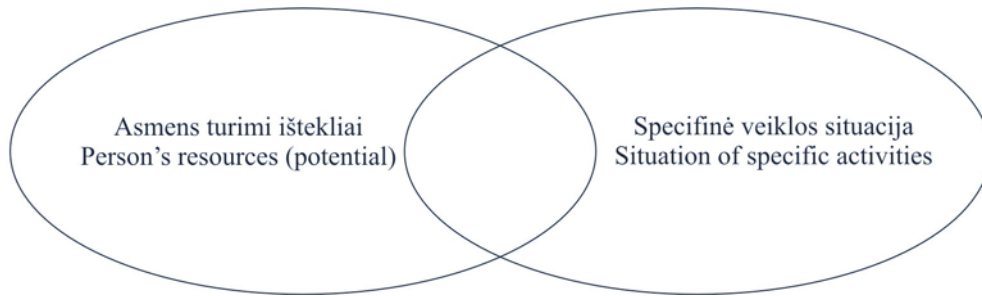
So, from the social point coaching is an object of

- laikinumo laike ir erdvėje.

Taigi koučingas socialiniu požiūriu yra individų sutarties objektas, ribotas laike ir skirtas išspręsti sudėtingą socialinę situaciją, siekti bendrai numatytų tikslų.

Koučingo mechanizmas. Koučingas orientuojamas į tobulintą situaciją, praktiką ar elgseną.

Koučingo siekis – aplenkti kliūtis, pralenkiant patį save. Aplenkiant save reiškia norą išsiveržti iš esamos padėties, grįžti prie savo įsitikinimų, vertybių, pažiūrų, surizikuoti, neatsižvelgiant į kasdienybėje pasitaikančius apribojimus, išbandyti naują, dar nė karto nepatirtą dalyką. Koučingas vyksta dviejų erdvių sankirtoje (ži. 1 pav.).



1 pav. Koučingo erdvė pagal O. Devillard, 2001
Figure 1. Coaching's space according to O. Devillard, 2001

Koučingo erdvė yra dviejų vienas kitam įtaką darančių veiksnių – asmens turimų išteklių ir specifinės veiklos situacijos – sankirtoje. Pagrindinė koučo misija – asmens turimų išteklių ir specifinės situacijos derinimas, siekiant optimalių veiklos rezultatų. Misija gali būti įgyvendinama trimis būdais: galia pasakyti, galia išgirsti ir būti aktyvinamam (stimuliuojamam).

Galija (galėjimas) pasakyti yra kaip proga pokalbio metu išreikšti tai, ko nebuvo galima išsakyti dėl laiko stokos ar dėl nusistovėjusios tvarkos, santykių. Dažniausiai organizacija nėra ta vieta, kuri būtų skirta refleksijai, nors organizacija to pageidautų pati, bet refleksijai kliudo produktyvumo, rentabilumo siekis, kolektyviniai interesai, numatyti pačios organizacijos kultūros. Daugelis dalykų lieka darbuotojų neišsakyti dėl institucinių priežasčių. Pokalbis ne tik atskleis organizacijos politiką, bet ir padės jos nariams suprasti save. Toks ir yra koučingo siekis – sustiprinti organizacijos refleksijos praktiką.

Galija (galėjimas) išsakyti yra priešingas galiai išklaudyti. Daug ką galime išsakyti, bet ne visada atsiranda, kas mus išklausus, išgirs, supras. Koučas sukuria palankią išklaudyti ir susiklaudyti erdvę.

individuals' agreement, limited in time and appointed to solve a complicated social situation, to pursue commonly set aims.

Coaching's mechanism. Coaching is oriented to a situation, practice of behaviour that are to be improved.

Coaching's objective – to overtake obstacles overtake oneself. To overtake oneself means wish to escape from present situation, to return to own convictions, values, attitudes, to risk despite restrictions in everyday life, to experience new thing never tried before. Coaching exists in the intersection of two spaces (Figure 1).

Coaching's space is in the intersection of two factors influencing one another – in the situation of person's resources and specific activities. The main coach's mission – adjustment of available client's resources and specific situation pursuing optimal results of activities. The mission may be implemented in three ways: power to say, power to hear, and power to be activated (stimulated).

Power (capability) to say is expressed like an occasion to state what was impossible to say due to lack of time during conversation or due to standard practice, relations. Usually organisation is not the place for reflection even though the organisation would request this, but reflection is disturbed by collective interests, objective of productivity, profitability determined by the culture of organisation. Many things remain unexpressed because of institutional reasons. Conversation will not only disclose organisation's policy but also will help the members of organisation to understand themselves. This is coaching's aim – to strengthen practice of organisation's reflection.

Power (capability) to express is opposite to power to listen. We may say many things but not always there is someone that will listen to us, will hear and under-

Kito asmens įvaizdis, amžiaus, socialinės padėties, posto, laipsnio, patirties ir kiti skirtumai trukdo išklaudyti. Bendraujant su kouču viskas yra kitaip, nes klientas ir koučas, nors ir turėdami minėtus skirtumus, nėra susiję priklausomybės tai pačiai organizacijai saitais.

Koučingo intervencijos metu naudojamos specialios priemonės ir metodais, siekiant aktyvinti savo klientus.

Sisteminis-struktūrinis koučingo intervencijos pobūdis. Paprastai koučingo intervencijos procesą galima suskirstyti į kelis etapus: *diagnostika, situacijos analizė, scenarijaus kūrimas, scenarijaus įgyvendinimo organizavimas*.

Intervencijos procesas skiriasi atsižvelgiant į koučingo kategoriją. Kartais intervencija būna nukreipta į kliento elgseną ar profesinės veiklos praktiką, kartais į refleksiją, siekiant efektyvaus situacijos sprendimo. Tačiau intervencijos procesas visada išlaiko tuos pačius etapus. Bet kokių atveju koučo veikla remiasi kliento ir organizacijos interesais, todėl koučas privalo suteikti visišką laisvę ir atsakomybę savo klientui priimant bet kokią sprendimą, nes koučingo intervencijos procesu tik siekiama padėti tobulinti asmeninę ar profesinę veiklą.

Taigi koučingas yra ne priemonė, o kūrybinis metodas, padedantis klientui keistis, formuojantis naujoms nuostatoms ir elgsenai, kviečiantis peržiūrėti mentalinius žemėlapius, kiekvieno asmens pasaulio suvokimą, sampratą ir viziją. Klientui neprimetamos išorinės žinios, nuostatos, bet jis mokomas pats mokytis.

Koučingo sritys ir kategorijos. Pagal koučingo sritis (elgsenos tobulinimas, karjeros projektavimas, praktinės veiklos tobulinimas, asmens vidinių galių vystymas, parama strateginių pokyčių metu ir kt.) skiriamos koučingo kategorijos – *individualus ir komandinis koučingas* (Devillard, 2001) bei įvairių jų formos. Kiti autoriai (Lainé, 2005, Turner, Hévin, 2007) dar skiria *organizacijų koučingą* (strateginis koučingas).

Kategorijos skiriamos, mūsų nuomone, ne tiek klientų labui ir patogumui, kiek koučų naudai. Nors, kita vertus, kategorijų gausa leidžia klientui pasirinkti konkretų koučingą, atitinkantį kliento problemą, bet reikia įsitikinti, ar pasirinktas koučas yra pajėgus perprasti problemą.

Komandinis koučingas akcentuoja tiek techninę, tiek žmogiškąją sanglaudą organizacijos tikslų ir komandos narių veiklos atžvilgiu. *Individualus*

stand. Coach creates a favourable space of listening and understanding. Differences in image, age, social state, duties, degree, experience of another person disturb listening and understanding. When communicating with coach everything is different since the client and coach, even possessing mentioned differences, are not related by links of dependence to the same organisation.

During coaching's intervention special means and methods are used in order to activate clients.

Systemic-structural manner of coaching's intervention. Usually the process of coaching's intervention may be divided into several stages: *diagnostics, situation analysis, creation of scenario, organisation of implementation of scenario*.

Intervention process differs depending upon coaching's category. Sometimes intervention is directed to client's behaviour or practice of professional activities, sometimes – to reflection pursuing effective situation's solution. However, intervention process always preserves the same stages. In any case coach's activities refers to client and organisation's interests, so coach must provide absolute freedom and responsibility for his client when making any decision since with the help of coaching's intervention it is tried only to improve personal and professional activities.

As a result, coaching is not the means but a creative method that helps the client to change while forming new attitudes and behaviour, inviting to review mental maps, perception of the world of every person, conception and vision. External knowledge, attitudes are not imposed upon the client, on the contrary, he is taught to learn individually.

Coaching's spheres and categories. According to coaching's spheres (improvement of behaviour, carrier planning, improvement of practical activities, development of person's internal powers, support during strategic changes, etc.) the following categories are distinguished: *individual* and *team* coaching (Devillard, 2001) and various its forms. Other authors (Lainé, 2005, Turner, Hévin 2007) also distinguish *organisations' coaching's* (strategic coaching).

According to our opinion, categories are determined not for the good of clients but on behalf of the coach. On the other hand, abundance of categories allows the client to choose a particular coaching corresponding client's problem, but we must be sure that the selected coach is able to understand the problem.

Team coaching emphasizes both technical and human compaction in respect of organisation's aims and team members' activities. Individual coaching is

koučingas yra skirtas sprendimams priimti ir asmens tobulėjimui ugdyti, akcentuojamas individualių vidinių kliūčių nustatymas bei jų kontrolė. Elgsenos tobulinimo atveju ieškoma geriausio užsibrėžto ambicingo tikslo siekimo būdo. Nors abiem atvejais yra siekiama atskleisti sėkmės sąlygas, tačiau nuo minėtų kitų formų koučingas skiriasi perspektyva, nes kliūčių nustatymas ir jų kontrolė nėra tapatūs tikslo siekimo būdai (Whitmore, 1998).

Skirtingų kategorijų ir formų koučingas grindžiamas skirtingomis metodikomis. *Sprendimų priėmimo koučingas* taikomas kylant dažnoms ar nuolatinėms darbuotojų profesinėms problemoms: nepatenkinamas darbuotojo veiklos efektyvumas, bendravimo su kitais stoka ar nepatenkinama kokybė, streso, laiko nevaldymas, konfliktai, nepasirengimas užimti kitas pareigas ar darbo vietą ir kt. Šiuo atveju taikomi psichologijos, transakcinės analizės, neurolingvistinio programavimo, sisteminės analizės metodai. Toks koučingas skirstomas į kelis etapus: diagnostika, suvokimo lauko plėtojimas, sprendimo priėmimas ir įgyvendinimas. Sprendimų priėmimo koučingas baigiamas elgsenos problemos ar sudėtingos situacijos išsprendimu.

Asmens tobulėjimo ugdymo koučingas labiau akcentuoja numatytą, pageidaujamą situaciją nei patį veikiantį asmenį. Tokia koučingo forma grindžiama bendra koučo ir kliento veikla. Tobulėjimo ugdymo koučingas siekia optimizuoti sėkmės sąlygas su situacijos analizės pagalba. Analizuojami situacijai įtakos turintys veiksniai, galimi trukdžiai, situacijos privalumai ir trūkumai. Tokio koučingo etapai: detalus pasirengimo planas, plano įgyvendinimas, sėkmės sąlygų nustatymas, kliūčių, trukdžių numatymas ir įvertinimas. Tobulėjimo ugdymo koučingas taikomas tuomet, kai klientui reikia pasirengti svarbiems įvykiams (susirinkimui, ataskaitos pristatymui, deryboms, konferencijai, susitikimui, strategijos pristatymui ir kt.). Ši koučingo forma glaudžiai siejasi su kliento vadovavimo stiliumi ir rezultatyvumu, todėl koučas privalo pasižymėti diagnostiniais gebėjimais ir socialinės psichologijos, komunikacijos, derybų vedimo, sisteminės analizės išmanymu.

Koučingo vystymosi veiksniai. Pasaulis iš esmės kinta; koučingas savo ruožtu yra naudinga priemonė, padedanti valdyti pokyčius. Koučingo efektyvumas ir nauda sporto srityje atveria kitų sferų duris. Koučingo vystymuisi įtaką daro: darbo vietų, organizacijų, karjeros kiekybiniai ir kokybiniai pokyčiai, tradicinių vadovavimo būdų atsisakymas, restruktūrizacija ir organizacijų lokalizacijos pokyčiai, šiuolaikinio pasaulio sudėtingumas, verčiantis žmones vis labiau derinti

created for making decisions and educating person's development, determination of individual internal obstacles and their control is emphasized. In case of behaviour's development the best way of pursuit of determined ambitious aim is searched. Although in both cases the conditions of success are tried to be disclosed, but from the other mentioned forms coaching differs in perspective since determination of obstacles and their control are not identical to the way of aim's achievement (Whitmore, 1998).

Coaching of different categories and forms is based on different methods. *Coaching of making decisions* is applied in case of often or constant professional problems of employees: unsatisfactory effectiveness of employees' activities, lack of communication with others or insufficient quality, poor management of stress or time, conflicts, absence of preparation to hold other duties or work place, etc. In this case methods of psychology, transactional analysis, neurolinguistic programming, systematic analysis. Such coaching is divided into several stages: diagnostics, development of perception space, decision making and implementation. The coaching of decision making is completed by the solution of behaviour's problem or complicated situation.

Coaching of training of person's development more emphasizes determined, desired situation than the acting person. General coach and client's activities are based on this form of coaching. Coaching of development's training is pursuing to optimize success conditions with the help of situation's analysis. The factors influencing the situation, possible disturbances, advantages and disadvantages of situation are analysed. The stages of such coaching are as follows: detailed plan of preparation, implementation of the plan, determination of success conditions, prediction and evaluation of obstacles and disturbances. Coaching of development's training is applied when the client needs to prepare for important events (meeting, presentation of report, negotiations, conference, appointment, presentation of strategy, etc.). This coaching's form is closely related to client's style of management and efficiency, therefore coach must possess diagnostic abilities and knowledge of social psychology, communication, negotiations, systems analysis.

Factors of coaching development. The world is changing radically; coaching in turn is useful means helping to manage changes. Coaching's effectiveness and use in the sphere of sport opens the doors to other spheres. Influence upon coaching's development is done by: qualitative and quantitative changes of working places, organisations, carriers, rejection of traditional management styles, shake-up, and changes of organisations' localization, complexity of modern

intelekto ir emocijų energiją, paradigmu kaita (pvz., iš knygu į internetą, iš mokymo į mokymąsi) ir kt.

2. Teoriniai koučingo aspektai

Mūsų nuomone, koučingo teoriniai pagrindai šiandien dar tik formuojasi. Mokslininkai ieško atkuriamojo koučingo modelio, kuris teiktų numatomus ir patikimus rezultatus. Y. Richezas (2006) teigia, kad tokio modelio paieškos yra beviltiškos, nes pats koučingas laikomas trimate kompleksine pagalbos būseną. Koučingas – tai Dekarto tezės „Maštau, vadinasi, esu“ antitezė „Jaučiu, vadinasi, maštau“ (Damasio, 2001).

Jei pritariame prielaidai, kad koučingo specifinis vaidmuo – plėtoti žmogaus potencialą, kuris gali būti plėtojamas tik vienodai paskirsčius dėmesį visiems trimis elementams (fiziniams, mentaliniams, emociniams), tai galima teigti, jog koučingas – kompleksinis reiškinys. Žmogaus potencialas (turimi fiziniai, mentaliniai, emociniai šaltiniai) nėra tas pats, kas asmenybė, nes žmogaus potencialas pirmiausia pasižymi biologiniu, o ne psichologiniu pobūdžiu (Paul, 2004). Todėl asmens potencialo proveržis jautimiškai priklauso nuo pirminių sąlygų. Viena išeitis, kad koučingas taptų atkuriamuoju, numatomu ir patikimu procesu, yra bet kokio jutiminio elemento, lemiančio jutiminę priklausomybę, pašalinimas. Tik vėliau, kaip nurodo H. Gardneris (1997), galima riboti asmens biopsichologinius kintamuosius, sutelkus dėmesį į išmatuojamus ir realiai įgyvendinamus asmens tikslus.

Kai kurie autoriai (Delivré, 2002, Millman, 2008) palaiko „situacijos potencialo“ idėją, kuria remiasi koučas, siekdamas padėti klientui suvokti pačią situaciją ir sustiprinti pagalbos efektyvumą. Koučas nėra stebukladarys, jis negali valdyti nei proceso, nei pasekmių. Vietoj lygties: (planas) + (projekcija) + (aplinkybės) = trintis / stresas / psichologinė nesėkmė koučas naudoja tokia lygtimi: (planas) + (antisipacija) + (aplinkybės) = sėkmė ir mažesnė psichologinės nesėkmės rizika. Taigi koučas priartėja prie atkūrimo formos, kuri būtų pritaikyta prie aplinkybių ir asmens turimų šaltinių, galių potencialo. Koučas ne tik gali numatyti, bet ir užkirsti kelią nepalankioms aplinkybėms panaudodamas savo asmenines savybes ir aplinkos kintamųjų suvokimą. Kiekvieno koučo veikla skiriasi dėl taikomų koučingo būdų, metodų, priemonių net jei jie visi baigę tuos pačius kursus, net jei jie dirba su tais pačiais klientais, nes sąlygos visada bus skirtingos, skirtingas ir koučų biopsichologinis potencialas.

Koučas gali prognozuoti situaciją, bet negali numatyti visų aplinkybių. Jis gali emociškai parengti klientą kiekvienai situacijai, padėti jam priimti

world, forcing people to combine energy of intellect and emotions, changes of paradigms (e.g. from books to the internet, from teaching to learning, etc.).

2. Theoretical aspects of coaching

In our opinion, theoretical basics of coaching are in the process of formation at the moment. Scientists are looking for restorable coaching's model which would provide intended and reliable results. Y. Richez, (2006) states that the search of such model is hopeless since coaching itself is considered as three-dimensional, complex state of help. Coaching – is the antithesis “I am feeling, therefore I think” of Descartes thesis (I am thinking, therefore I exist” (Damasio, 2001).

If we agree with the assumption that specific role of coaching – to develop, expand human's potential which may be developed only after equal division of attention to all three elements (physical, mental, emotional), it is possible to state that coaching is a complex phenomenon. Human potential (available physical, mental, emotional sources) is not the same as personality because human potential first of all is characterized by biological but not psychological character (Paul, 2004). Therefore, the breakthrough of person's potential sensually depends on primary conditions. One way out to make coaching restorable, foreseen and reliable process is the removal of any sensual element determining sensual dependence. Only later as H. Gardner (1997) indicates it is possible to limit person's biopsychological variables, concentrating attention to measurable and really realizable aims of a person.

Some authors (Delivré, 2002, Millman, 2008) support the idea of “situation's potential” that coach refers to trying to help the client to understand the situation and to strengthen efficiency of help. Coach is not a magician, he can fully control neither the process nor consequences. Instead of equation: (plan) + (projection) + (circumstances) = friction / stress / psychological failure, coach uses the following equation: (plan) + (anticipation) + (circumstances) = success and lower risk of psychological failure. Hence coach gets closer to the form of restoration, recovery which would be adjusted to circumstances and available person's sources, potential of powers. Coach may not only foresee but also to prevent from unfavourable circumstances using his personal characteristics and perception of variables of environment. The activities of each coach differ because of applied coaching's ways, methods, means, even if all of them have completed the same courses, even if they work with the same clients because the conditions will always be different, biopsychological potential of coaches is also different.

Coach may forecast the situation but cannot foresee

sprendimus, apsispręsti, bet tam reikia ne tik profesinės, bet ir asmeninės koučo patirties. Koučas pirmiausia turi labai gerai suprasti situaciją pats, norėti ją išgyventi kartu su savo klientu. Šiuo požiūriu koučingas gali būti laikomas gana negarantuotu reiškiniu, bet šis reiškinys, nors ir yra sudėtingas, kompleksiškas, bet nekomplikuotas (Richez, 2006).

Kitas koučingo teorinio pagrindo klausimas: ar galima atkurti, sunorminti, racionalizuoti koučo pažinimo būdą?

Jei jau *koučo* terminą siejame su vedliu, tai turime sutikti, kad tais laikais, kai nebuvo nei stabdžių stiprintuvo, nei GPRS ryšio, nei priešrūkinių lempų, vienintelė vedlio atrama ir pagalba buvo jo sumanus žinojimas (*gr. Μῆτις*), racionalus, praktinis protas, kuriam būdingos trys savybės: sumanumas, akies taiklumas ir proto išvalgumas. Todėl ir šiais laikais joks sertifikatas negali suteikti ir užtikrinti minėtų savybių turėjimą ar įgijimą, nes šių savybių raiška priklauso nuo įvairių aplinkybių ir situacijų. Sumanus žinojimas atsiranda bet kokioje žmogaus veikloje, reikalaujančioje manevravimo priešiškomis jėgomis, per daug galingomis, kad būtų įmanoma jas kontroliuoti tiesiogiai, nepaisant jų, kad galėtume jas išnaudoti, nesusitikdami su jomis akis į akį, su nenumatyto dalyko pagalba siektume nenumatyto tikslo (Fortin, De Konik, 2006, p. 57).

Sumanus žinojimas – koučo pažinimo būdas – nėra atkuriamojo pobūdžio, bet yra išmokstamas. Kad koučingas būtų atkuriamojo pobūdžio, reikėtų, kad jis būtų ribotos trukmės, erdvės, pasižymėtų santykinai ramia emocine būseną, apibrėžtomis aplinkybėmis, išmatuojamais, prieinamais, naujais uždaviniais. Bet uždavinys nėra tikslas, nėra nei svajonė, nei auka ar ieškojimas, į kuriuos koučas taip pat gebėtų atsilipti. Todėl galima kalbėti apie „minties logiką“, o ne apie „loginę mintį“ ir tuo remiantis vienu metu patenkinti koučo profesionalumo ir veiklos humanizmo imperatyvus. Žinoma, labai svarbu pateikti koučingo teorinį pagrindą, bet dar svarbiau nenuklysti į dekartizmo labirintus, kuriuos R. A. Damasio (2001) pagarbiai, bet tvirtai iškėlė, transformuodamas garsiąją tezę „aš maštau, vadinasi, esu“ į antitezę „aš jaučiu, vadinasi, maštau“.

E. Morinas (2004) teigė, kad teorijos paskirtis yra ne sudėtingumą paversti paprastumu, o sudėtingumą paversti teorija. Įdomu būtų sužinoti, kurią koučingo sudėtingumo dalį norima paversti teorija: koučingo praktiką, efektyvumą, būseną, profesionalumą, procesą, sąveiką, metodus, techniką ar kt.

Gal greičiausiai vertėtų paversti teorija koučingo tikslą – padėti plėtoti ir aktualizuoti kliento žmogiškųjų galių potencialą. Tai įrodinėja ir Y. Richezas (2006). Tas pats autorius pabrėžė koučingo trimatį (auto-, he-

all circumstances. He can emotionally prepare the client for every situation, help him to decide, to make up his mind, but for this purpose not only professional but also personal coach's experience is needed. First of all, coach has to understand the situation very well, want to experience it together with the client. From this point coaching may be considered rather unsecured phenomenon, but although this phenomenon is complex and sophisticated it is not complicated (Richez, 2006).

Another question of coaching's theoretical basis: is it possible to restore, standardize, rationalize the way of coach's recognition?

If we relate coach's term with the guide we must admit that during that time when there was no break amplifier, GPRS connection, fog-lamps the only guide's support and help was his bright knowledge (*gr. Μῆτις*), rational, practical mind with three characteristic features: smartness, sharpness of the eye and mind's foresight. Therefore, nowadays any certificate cannot ensure possession or acquisition of these qualities since the expression of these features depends on various circumstances and situations. Smart knowledge appears in any person's activities that require shunt with hostile powers, too powerful to control them directly, disregarding them that we could use them, not meeting them face to face, with the help of unforeseen thing would pursue foreseen aim (Fortin, De Konik, 2006, p. 57).

Smart knowledge – coach's way of cognition – is not of restorable manner but it is learnt. In order coaching were of restorable manner it is necessary that it was of limited duration, space, would be characterized by relatively calm emotional state, determined circumstances, measurable, accessible, new tasks. However, task is neither an aim, a dream nor a victim or a search to which coach would be able to respond. Therefore, it is possible to speak about "thought's logics" but not about "logical thought" and referring to this at a time to satisfy the imperatives of coach's professionalism and activities' humanism. Naturally, it is very important to present coaching's theoretical basis but it is more important not to wander to the labyrinth of descartism that R.A. Damasio (2001) respectfully but firmly raised transforming the famous thesis "I am thinking, therefore I exist" into antithesis "I am feeling, therefore I think".

E. Morin (2004) stated that the purpose of theory is not to transform complexity into simplicity, but to transform complexity into theory. It would be interesting to know which part of coaching would be transformed into theory: coaching's practice, efficiency, professionalism, state, process, interaction,

tero- ir eko-) ugdomąjį veiksnį. H. Gardneris (1993, 1997) pagrindė biopsichologinę koučingo dimensiją.

Tiek Richezo (2006), tiek H. Gardnerio (1997) teorinis koučingo pagrindimas apsiriboja tik koučingo realybe, socialiniu, antropologiniu, kultūriniu reiškiniu grindimu, kuris remiasi giliomis žmogaus intencijų struktūromis, integruojant neuropsichologinę dimensiją (Damasio ir kt., 2007).

Žinoma, kad egzistuoja skirtumas tarp mokslo ir teorijos. Teorija gali virsti dogma. Iš čia teorijos paradoksas – koučingo, realiai egzistuojančio reiškio, racionalizavimas, standartizavimas, norminimas gali tapti dogmatišku, tuo tarpu koučingas yra nuolatinės evoliucijos, dinamikos stadijos. „Mokslininkas turi pasižymėti pragmatizmu ir intuicija“ (Gardner, 2001). Štai čia iš tiesų susiduriame su mokslo ir mokslininko (praktiko ir mąstytojo) paradoksu, kai remdamsis savo jutomais mokslininkas gali savo intuiciją paversti teorija. „Nekonceptualizuota intuicija yra tuščia intuicija, bet stengiantis viską teoriškai pagrįsti rizikuojama viską paversti negyva ir nehumaniška ideologija“ (Devillard, 2001). Koučingas turi humanizmo pagrindus ir tai vienintelė teorija, kuria galima grįsti šį reiškinį (Richez, 2006).

Kaip minėta, koučingas – kompleksinis reiškinys. Y. Richezas (2006) nurodė keturis jo registrus: socialinis-biokognityvinis, semantinis, vitalinis, tarpkultūrinis.

Pirmas registras laikomas vienu svarbiausiu, kai koučas pažadina kliento biopsichologinį potencialą (daugybę mąstymo būdų), jis stumia klientą į veiklą, kurios pastarasis pageidauja. Koučas tampa vadovu ir prižiūrėtoju „išsilaisvinimo“ momentu, vėliau nušviečiami galimi veiklos būdai, bet kartu klientas perspėjamas ir informuojamas apie skirtumus tarp buvusio, esamo bei būsimo būdo ir turimo biopsichologinio potencialo (Richez, 2006, p. 274).

Nors pagal prigimtį koučingas yra kompleksinis reiškinys, bet jį įmanoma sunorminti (Richez, 2006), o tai, kas yra sunorminta, galima ir sertifikuoti. Bet koučingas nėra nei priemonė, nei technika, o tik specifinė asmeninė ar profesinė padėtis (būklė). Šiandieną negalime pasakyti, kad nėra nė vieno mokslinio darbo, skirto coaching'ui. Verta dar kartą paminėti M. Paulos (2004) monografiją, kurioje pateikiami koučingo funkcijų teoriniai pagrindai. Y. Richezas (2006) išanalizavo ir pateikė žmogaus potencialo sampratą. Tačiau, kai kurių autorių nuomone (Fortin, De Konnick, 2006), šiandieną nėra vienos bendros koučingą pagrindžiančios teorijos, pripažintos pasaulio koučių praktikų bendruomenėje. Klesti koučingo teorijų, modelių, metodų, priemonių, technikų įvairovė, todėl yra daug ir kritikos. Normalizuojant, standartizuojant, racionalizuojant koučingo būklę, stengiamasi supaprastinti

methods, technique or something else.

Maybe coaching's aim should be transformed into theory – start to develop and stress potential of client's human powers. Y. Richez (2006) is also distinguishing this. The same author stressed three-dimensional (auto-, hetero-, eco-) coaching's educational factor. H. Gardner (1993, 1997) proved biopsychological coaching's dimension.

Theoretical substantiation of coaching by Richez (2006) and H. Gardner (1997) limits itself only to coaching's reality, social, anthropological, cultural substantiation of phenomenon which refers to deep structures of human's intentions integrating neuropsychological dimension (Damasio and others, 2007).

Definitely the difference between science and theory exists. Theory is not a bearer of certainty, it means that it may become a dogma. Paradox of theory – rationalization, standardization, normalization of coaching as really existing phenomenon may become dogmatic whereas coaching itself is in the stage of constant evolution, dynamics. “Scientist must have pragmatism and intuition” (Gardner, 2001). Here we really encounter the paradox of science and scientist (practitioner – thinker) when referring to own senses scientist might his intuition transfer into theory. “Unconceptualised intuition is empty intuition, but trying to ground everything theoretically we risk to change everything into dead and inhuman ideology (Devillard, 2001). Coaching has basics of humanism and it is the only theory that may base this fact (Richez, 2006).

As already mentioned, coaching – a complex phenomenon. Y. Richez (2006) distinguished four its registers: biocognitive, semantic, vital, intercultural.

The first register is considered the most important. During it coach wakes up client's biopsychological potential (many ways of thinking), he pushes the client to activities that the latter desires. Coach becomes the head and supervisor at the moment of “liberation”, later possible ways of activities are indicated, also client is warned and informed about the differences of past, present and future way and available biopsychological potential (Richez, 2006, p. 274).

Although coaching is a complex phenomenon according to its nature but it is possible to standardize it (Richez, 2006) and what is standardized may be certified as well. However, coaching is neither means nor technique, but specific personal or professional state (condition). Today we cannot state that there is no a single work about coaching. It is worth to mention the monograph by M. Paula (2004) where theoretical basics of coaching's functions are presented. Y. Richez (2006) has analysed and presented conception of human's potential. However, according to some authors (Fortin, De Konnick, 2006) at present there is no one common theory that grounds coaching and recognized by the community of world coaches' practitioners. Variety of coaching's theories, models, methods, means,

patį reiškini, bet supaprastinimas negali paneigti šio reiškinių egzistavimo. Lengva kritikuoti (o ir galima) tik tuomet, kai reiškinys turi praeitį. Tačiau vertėtų atiduoti pagarbą koučingo pionieriams. Nors ir šiandienos koučingas nėra tobulybė, bet jo atstovai bent jau stengiasi apsaugoti jį nuo perdėto dogmatizmo ir neveiksnumo.

Bendradarbiaudami su partneriais iš Prancūzijos, jau dešimt metų turime galimybę stebėti koučingo vystymąsi šioje šalyje. Susipažinę su opozicija, kritika, matėme įvairias jo apraiškas. Reikėtų pripažinti, kad koučingas Prancūzijoje turi ir savo nomenklatūrą. AFNOR pripažino koučo ISO kompetentingumo normas. Kiekvienas koučas, atrodo, ieško kuo geresnių veiklos būdų, aukščiausio lygio sertifikatų, siekdamas nuraminti klientus, opoziciją, organizacijas, būsimus koučus, viešąją valdžią ir įrodyti koučingo vertę. Tačiau koučingas nestokoja ir paradoksalių dalykų, teorijų mišinio, kurie buvo pažymėti koučingo kritikų (Gori, Le Coz, 2006). Pastarieji koučingą laiko humanistinės psichologijos neoliberaliaja atmaina, skirta „mums, vėlai subrendusiems paaugliams, padėti nesipriešinti gyvenimo tėkmei, ištarti „taip“ visam, kas turi atsitikti“ (Gori, Le Coz, 2006, p. 23).

3. Koučingo technika

Koučingo technika labai dažnai grindžiama neurolingvistiniu (toliau NLP) programavimu. NLP nėra nauja teorija, o tik nauja ir papildoma egzistuojančios komunikacijos praktikos prieiga. NLP darė įtaką terapija ir daugybe veiksmų (Palo Alto mokykla, geštalterapija, šeimos santykių terapija, N. Chomskio lingvistika, Korzybskio bendroji semantika, kibernetika ir sisteminė prieiga).

Daugelis tų, kurie studijavo NLP ir gilinosi į jo metodus, teigia, kad nieko naujo jie nesužinojo. Iš tiesų tai teisinga, nes NLP – tai tik papildoma, o ne nauja komunikacijos prieiga, nes remiasi kitomis disciplinomis. Tačiau verta pasakyti, kad žmogui, studijavusiam NLP, lengviau susikurti kitą požiūrį į jau lyg ir žinomus dalykus ar net disciplinas.

Pirmiausia NLP – tai laisvai pasirenkamas modelis, kuriuo ugdomi ne vien gebėjimai, bet ir elgsena. NLP pavadinimas jau teikia nuorodą į tris atskirus, regis, nieko bendra tarpusavyje neturinčius dalykus (neurologiją, lingvistiką ir programavimą). Tačiau visus šiuos tris dalykus vienija mūsų sąmonė.

Programavimas. Žmogaus mąstymas remiasi tuo, ką mes jau žinome, esame išmokę. Šie išmokimai vėliau tampa „programomis“. Tai reiškia, kad mes turime

techniques flourishes. Therefore, coaching's criticism is also rich. When normalizing, standardizing, rationalizing coaching's state it is tried to simplify the phenomenon, but simplification cannot deny the existence of that phenomenon. It is easy to criticize (and possible) when occurrence has past. The respect should be paid to coaching's pioneers. Even though modern coaching is not perfect, but its representatives are trying to preserve it from excessive dogmatism and incompetence.

While cooperating with partners from France, already ten years we have an opportunity to observe coaching's development in this country. After familiarizing with its opposition, criticism we observed its various forms. We must admit that in France coaching has its nomenclature. AFNOR recognized norms of coach's ISO competences. Each coach is looking for better ways of activities, certificates of the highest level in order to calm the clients, opposition, organisations, future coaches, public authorities and to prove coach's value. Still coaching does not lack paradoxical things, mix of theories that were indicated by coaching's critics (Gori, Le Coz, 2006). The latter consider coaching neoliberal modification of humanistic psychology dedicated for "us, late grown up teenagers to help not to resist the flow of life, say "yes" to all what has to happen (Gori, Le Coz, 2006, p. 23).

3. Coaching's technique

Coaching's technique is very often based on neuro-linguistic (hereinafter NLP) programming. NLP is not a new theory, only a new and additional access of existing communication practice. NLP was influenced by therapy and many factors (School of Palo Alto, gestalt therapy, therapy of family relations, linguistics by N. Chomsky, general semantics by Korzybsky, cybernetics and systematic access).

Many those who studied NLP and analysed its methods state that they did not find anything new. It is really true since NLP – is only additional but not new communication access as it refers to other disciplines. However, it is worth mentioning that for a person who has studied NLP it is easier to create different attitude to kind of known things or even disciplines.

First of all, NLP – is a freely chosen model with which not only abilities but behaviour as well is developed. The name of NLP provides a link to three separate things that seem to have nothing in common (neurology, linguistics and programming). Nevertheless, all these three things are united by our consciousness.

Programming. Human thinking refers to what we already know or have learnt. Later this learning becomes "programmes". It means that we have cer-

tam tikras programos (jas įgyjame), o nesame kažkieko užprogramuoti. Pats didžiausias žmogaus skirtumas nuo kompiuterio yra tas, kad mes patys galime kurti ir instaliuoti savo programą, įgyjame gebėjimų, atliekame tam tikrą veiklą, kurioje naudojamesi įgytais gebėjimais, siekiame užsibrėžtų tikslų (pavyzdžiui, išmokstame vairuoti automobilį, apsirengti, sveikai maitintis, rašyti, skaityti ir kt.).

Kitas NLP terminas – strategija. Kai kurie asmenys turi efektyvesnes strategijas (programas) nei kiti. NLP leidžia atskleisti mūsų veiklos būdus, pagerinti turimas programas pagal iš anksto mūsų pačių numatytus tikslus, kitaip tariant, įgyti efektyvesnes strategijas numatytų tikslų atžvilgiu.

Mūsų programos yra vykdomos neurologijos lygmeniu remiantis suvokimu, rega, klausa, uosle ir kitomis jauslėmis. Smegenys kuria sąsajas su išorinio pasaulio reprezentacijomis per suvokimą, nes pasaulio pažinimas pirmiausia yra jutiminio pobūdžio. NLP prezentuoja VAKOG modelį (vizualaus, audio-, kinestezinio, olfaktyvinio, gustatyvinio (skonio)). Šis modelis yra mūsų programų pagrindinis elementas.

Lingvistika. Kalbą galime laikyti pagrindiniu mūsų programų kodiniu raktu. Lingvistinis kodas gali būti verbalinis (turinio atžvilgiu) ir neverbalinis (elgsenos atžvilgiu). Taigi, mes galime teigti, kad individai linke naudotis ne tik lingvistiniu, bet ir jutiminiu registru. Vadinasi, kalbame apie kalbos sensorinę, vizualinę, audio- ar kinestezinę dominantę.

NLP mums padeda sužinoti, kaip mes žinome tai, ką mes žinome. NLP – tai ne saviugdodos metodika. NLP yra viena iš sistemų, padedančių suvokti kitą, susivokti pačiam bei efektyviau susieti savo ir kitų žmonių tikslus. NLP – tai būdų, kuriais kuriame vidinį pasaulį, remdamiesi išorinio pasaulio modeliu, tyrinėjimas ir tai meistriškumo teorija, naujas būdas mokytis, rinktis ir keistis. Ši sistema vadinama NLP todėl, kad remiasi žmogaus nervinių ląstelių tyrinėjimais (kaip jos perteikia ir perdirba informaciją). Todėl pavadinime atsirado žodis „neurolingvistinis“, nes nagrinėjama, kaip vartojama kalba pasauliui atspindėti, „programavimas“ – nes nagrinėjami mūsų įprastiniai, automatiniai mąstymo, kalbėjimo ir elgsenos būdai. Deja, mes dažnai elgiamės kaip užprogramuoti kompiuteriai, ir patys to nepastebime.

Koučingo procese taip pat naudojamosi:

- *systemine prieiga (SP)*, grįsta žmogaus sistemų (organizacija, grupė, individas) intervencijos metodologija, pagal kurią bet kokia žmonių sistema yra organizuota, todėl paklūsta tam tikroms taisyklėms, įstatymams;

tain programmes (acquire them) but we are not programmed by someone. The biggest difference between human and computer is that we may create and install our programme ourselves, we acquire abilities, perform certain activities where we use our acquired abilities, seek determined aim (e.g. we learn to drive a car, to get dressed, eat healthy food, write, read, etc).

Another NLP term – strategy. Some persons have more effective strategies (programmes) than others. NLP enables to disclose the ways of our activities, improve available programmes according to in advance set aims, in other words, to obtain better strategies with regard to determined aims.

Neuro-. Our programmes are being implemented at the level of neurology referring to perception, vision, hearing, smell and other senses. Brains create links with representations of external world since world cognition first of all is of sensual manner. NLP represents VAKOG model (visual, audio-, kinesthetic, olfactive, gustative (taste)). This model is the main element of our programmes.

Linguistics. Language may be considered as a main code key of our programmes. Linguistic code may be verbal (in respect of content) and nonverbal (in respect of behaviour). Thus we may state that individuals tend to use not only linguistic but also sensual register. Therefore, we are speaking about sensory, visual, audio- or kinesthetic dominant.

NLP helps us to find out how we know what we know. NLP – is not the method of self-education. NLP is one of the systems that helps to understand others, oneself, and to relate own aims to other people's aims. NLP – is investigation of ways with which referring to the model of external world we create internal world, and – it is a theory of mastery, a new way to learn, choose, exchange. This system is called NLP because it refers to the investigations of human nervous cells (how they reveal and transform information). Therefore the word “neurolinguistic” appeared in the title, because it is investigated how language is used to reveal the world, “programming” - since our usual ways of automatic thinking, speaking and behaviour are investigated. Unfortunately, we often behave like programmed computers and do not notice this ourselves.

In coaching process the following are used:

- *systemic access (SA)* based on intervention methodology of human's systems (organisation, group, individual), referring to which any human's system is organized therefore, it obeys certain rules, laws;
- *transactional analysis (TA)*, theory of personality

- *transakcine analize (TA)*, asmenybės ir komunikacijos teorija. „Aš“ padalijamas į tris intertransakcinius būvius: tėvas – T, suaugusysis – S, vaikas – V;
- *biologiniu atkodavimu (BA)*, *vidiniu dialogu (VD)*;
- *eneagrama (E)* (gr. *enna* – devyni, *gramma* – ženklas) – asmenų tipologija pagal devynis asmenybės požymius: 1. Aš esu teisingas / aš dirbus. 2. Aš myliu / aš padedu. 3. Man sekasi / aš efektyviai dirbu. 4. Aš esu kitoks / aš esu jautrus. 5. Aš žinau / aš suprantu. 6. Aš esu lojalus / aš atlieku savo užduotis. 7. Aš esu optimistas / aš esu laimingas. 8. Aš esu stiprus / aš esu teisingas. 9. Aš esu labai ramus / su manim lengva gyventi;
- *Palo Alto mokykla (PAM)* – „nematoma kolegija“ (nesvarbu, ką žmonės sako ar galvoja, svarbu, ką jie daro). Individas nekelia jokio susidomėjimo, jo vertė atsiskleidžia tik bendraujant su kitais konkrečiame kontekste;
- *grįžtamuoju ryšiu (GR)*, *geštalterapija (GT)*, *Eriksono hipnoze (EH)*;
- *Myers Briggs (MBI) indikatoriais*, šešiolika tipų, labiausiai naudojamų visame pasaulyje;
- *Process Com (PC)* – asmeninių savybių tipologijos modelis (šeši tipai: atkaklusis, darboholikas, kūrėjas, svajotojas, empatiškas, protestuotojas / sukilėlis).

Aiškinamojo pokalbio kaip specifinio koučingo metodo tikslas – žodžiais išreikšti žmogaus atliekamą veiklą. Todėl šis pokalbis įdomus tuo, kad padeda individui atskleisti, ko jis nepastebi, nemato, nesuvokia. Pokalbis klientui padeda atgauti pasitikėjimą savo jėgomis, atskleisti savo turimas, bet iki šio laiko klientui nežinomas vidines galias, šaltinius. Aiškinamasis pokalbis grindžiamas P. Vermerscho darbais (2003 a, b, c). Pavyzdžiui, pokalbio metu verbaline forma perteikiama kliento gerai atlikta veiklos užduotis. Veiklos samprata neapsiriboja vien materialiais veiksmais, bet apima ir mąstymo veiksmus. Koučas aiškinamuoju pokalbiu stengiasi padėti darbuotojui suvokti kliento turimas supaprastintas praktines žinias, mokėjimus, ir tai gali būti profesinio tobulėjimo paslapties raktas bei praktinės mokymosi situacijos panaudojimas. Suvokimas ateina tariant žodžius, kalbant, reiškiant žodžiu supaprastintas žinias. Tai ir yra aiškinamojo pokalbio pagrindinis tikslas. Pokalbio technika išmokstama, tačiau galimi sunkumai:

1. Apsakyti paprastais žodžiais savo veiklą nėra taip paprasta, kaip iš pradžių atrodo. Tam būtina

and communication. “I” is divided into three intertransactional states: Father – F, Adult – A, Child – C;

- *biological decoding (BD)*; *internal dialogue (ID)*;
- *eneagramma (e)* – (gr. *enna* – nine, *gramma* – sign) – persons’ typology according to nine personality’s features: 1. I am right / I am hard-working. 2. I love / I help. 3. I am in luck / I work effectively. 4. I am different / I am sensitive. 5. I know / I understand. 6. I am loyal / I complete my tasks. 7. I am optimist / I am happy. 8. I am strong / I am truthful. 9. I am very calm / it is easy to live with me;
- *Palo Alto school (PAS)* – “invisible college (it is not important what people say or think, it is important what they do) and individual does not generate any interest, his value is revealed only when communicating with others in a particular context;
- *feedback (F)*, – *gestalt therapy (GT)*, *Erickson’s hypnosis (EH)*;
- *Indicators of Myers Briggs (MBI)* sixteen types most used all over the world;
- *Process Com (PC)* – model of typology of personal features (six types: persistent, workaholic, creator, dreamer, emphatic, protester/rebel).

The aim of **explanatory conversation as specific coaching’s method** – to express in words person’s performed activities. So, this conversation is interesting because it helps an individual to reveal what he does not notice, does not see or understand. Conversation helps the client to regain self-reliance, to reveal own, but not known till now, **internal powers, sources**. Explanatory conversation is based on works by P. Vermersch (2003 a, b, c). For example, during conversation client’s well performed task of activities is revealed in verbal form. The conception of activities is not limited by material actions but also encompasses thinking actions. With explanatory conversation coach tries to help the employee to understand client’s available simplified practical knowledge, skills and this might be the key of secret of professional development and usage of practical learning situation. Understanding appears while pronouncing words, speaking, expressing simple knowledge in words. This is the main aim of explanatory conversation. Conversation technique is learnt but possible difficulties:

1. It is not so simple to describe own activities in words as it looks at first. New attitude is

nauja nuostata. Naujos nuostatos susiformavimas nėra lengvas dalykas, todėl koučo pagrindinė funkcija – padėti klientui šiame etape;

2. Gauti supaprastintą informaciją nėra taip lengva, kai kalbama apie procedūrines žinias. Subjektas turi procedūrinių žinių, praktinė veikla tai įrodo, bet šios žinios nėra konceptualizuotos, jos neišsakytos (neverbalizuotos), todėl galime teigti, jog jos yra už mūsų mąstymo ribų. Netiesiogiai tokias žinias įrodo ir kliento teiginys „žinojau, kad žinau, bet nemokėjau pasakyti“.
3. Pagalba, kurią siūlo andragogai,atoriai, mentoriai, siekdami konceptualizuoti procedūrines žinias, dažniausiai būna neefektyvi, nes taikomi tiesioginiai pokalbio metodai. Tuo tarpu koučas privalo žinoti netiesioginius pokalbio vedimo metodus.

Aiškinamasis pokalbis nėra kažkoks aukščiausio lygio pokalbis, tik jo kiti siekiai, savita technika ir sisteminė struktūrinė šios technikos prieiga.

Taigi aiškinamasis pokalbis leidžia verbalizuoti (apsakyti): *ypatingą specifinį veiksmą, tai, kas iš tiesų atlikta; suvokti veiksmo elementus, perprasti neefektyvaus / efektyvaus veiksmo turinį; padidinti veikiančio subjekto mąstymo efektyvumą; padidinti subjekto autonomijos lygį.*

Apibendrinant daugelio koučų praktikų mintis, galima teigti, jog dažnai klientai nežino to, ką jie žino. Todėl mano esą nekompetentingi, nes jie niekada neanalizavo nei savo patirties, nei veiklos būdų.

Visas aiškinamojo pokalbio procesas skirstomas į kelis etapus:

- aš tai moku, žinau;
- tai yra tai;
- įrodymas;
- grįžimas;
- mokymas.

Aiškinamojo pokalbio metu koučas vengia klausimų, prasidedančių žodžiu „kodėl?“, nes tokie klausimai vers klientą ieškoti priežasčių, o pokalbio tikslas – atskleisti klientui tai, ko jis nemato, neatpažįsta, nesuvokia. Vengiama ir bendro pobūdžio klausimų ar tokių, į kuriuos galima rasti keletą atsakymų, klausimų, reikalaujančių požiūrio pateikimo.

4. Andragogų požiūris į koučingą ir jo taikymo galimybes suaugusiųjų švietimo procese

2008 m. rugsėjo mėn. Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institute pradėtas žvalgomasis tyrimas. Jo respondentai (n = 63) – regiono andragogai

necessary for this. Formation of new attitude is not easy, therefore, the main coach's function – to help the client at this stage;

2. it is not so easy to get simplified information when speaking about procedural knowledge. Subject has procedural knowledge, practical activities prove this but this knowledge is not conceptualized, they are not expressed (non-verbalized) so we may state that they are beyond the boundaries of our thinking. Such knowledge is proved indirectly by client's statement: "I knew that I know, but did not know how to say";
3. the help offered by andragogs, tutors, mentors trying to conceptualize procedural knowledge is usually ineffective since direct conversation methods are applied. Whereas coach must know indirect methods of conducting conversation.

Explanatory conversation is not a conversation of high level, but it has different aims, distinctive technique and systemic structural access of this technique.

Therefore explanatory conversation allows verbalizing (describing): *a special specific action, what is really done; understanding action's elements, figure out the content of effective/ineffective action; increasing the level of subject's autonomy.*

Generalizing ideas of practices of many coaches we may state that usually clients do not know what they know. So they think they are unqualified, since they have never analysed their experience and ways of activities.

The whole process of explanatory conversation is divided in several stages:

- I understand this, I know;
- this is this;
- proof;
- return;
- teaching.

During explanatory the conversation coach avoids questions starting with the word "why?", since such questions will force client to search for reasons and the aim of conversation – to show to the client what he does not see, know, understand. Questions of general manner or questions to which possible to find several answers, that require to present attitude are also avoided.

4. Andragogs' attitude to coaching and opportunities of its application in the process of adult education

In September, 2008 an exploratory research was started in Continuing Studies Institute of Klaipėda Uni-

(dėstytojai, studijų organizatoriai, studentai). Tyrimo tikslas – atskleisti respondentų požiūrį į koučingą ir jo taikymo galimybes suaugusiųjų švietimo srityje. Nedidelė respondentų imtis yra vienas iš tyrimo apribojimų. Tai atsitiko todėl, kad nemaža dalis asmenų, kurių buvo paprašyta atsakyti į anketos klausimus, negalėjo to padaryti, nes per mažai buvo išsilinę į patį reiškinį arba nenorėjo pareikšti savo nuomonės prieštaringai vertinamo ir diskutuotino koučingo tema. Susidarė įspūdis, kad reiškiniui stokojant teorinių pagrindų, akademinio pasaulio autoritetų teigiamo ar neigiamo požiūrio į koučingą, sumenkinamas ar net ignoruojamas ir pats reiškinys. Tokia andragogų nuostata bei verslo pasaulio susidomėjimas koučingo teikiamomis galimybėmis tyrimo autorius paskatino gilintis į patį reiškinį.

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą: kodėl, Jūsų manymu, Lietuvoje kyla susidomėjimas koučingu? Daugumos (60 proc.) nuomone, susidomėjimas reiškiniu kyla dėl jo teikiamų galimybių padėti žmogui siekti asmeninių ir profesinių tikslų. Respondentai neakcentavo kitų koučingo galimybių – padėti atskleisti ir plėtoti žmogaus galias ar padėti surasti išeitį iš susidariusios situacijos. Vadinas, koučingo misijos samprata respondentams dar nėra pakankamai aiški.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad koučingas dažniausiai praktikuojamas verslo organizacijose ir sporte, liko nepaminėtos konsultavimo institucijos, universitetai ir kt.

Analizuojant respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad nėra aiškus akademinės bendruomenės požiūris į koučingą ir jo taikymo galimybes. Koučingas, respondentų (72 proc.) nuomone, orientuotas į pavienius asmenis ir organizacijas. Respondentai sutinka su nuomone, kad koučingas – kompleksinis, daugiasluoksnis reiškinys, todėl jo samprata taip pat gali kisti, atsižvelgiant į tai, kokia koučingo dimensija, kategorija, funkcijos ar kontekstas yra akcentuojami.

Į klausimą, ar tikrai koučingas yra palyginti naujas reiškinys, respondentai (93 proc.) atsakė teigiamai. Respondentų nuomone (85 proc.), koučingas nėra tapatus mokymui, švietimui, tačiau jų požiūriu koučingas nesiskiria nuo konsultavimo ar mentorystės. Toks respondentų atsakymas vis dėlto rodo, kad koučingo funkcijos respondentams dar nėra gerai žinomos.

Apklausoje dalyvavę andragogai sutinka su teiginiu, kad koučingas – tai tam tikros rūšies pagalba. Viena iš andragogo veiklos funkcijų yra pagalba, parama besimokančiam suaugusiajam (Communication for the Commission, Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, November, 2001). Vadinas, teikdamas paramą, pagalbą besimokančiajam,

iversity. Its respondents (n=63) – region's andragogs (lecturers, studies' organizers, students). The aim of the research – to reveal respondents' attitude to coaching and opportunities of its application in the process of adult education. Small sample of respondents is one of the restrictions of research. This happened because quite a number of people who were asked to complete the questionnaire could not do this since they have little knowledge about the phenomenon or did not want to express their opinion about controversially evaluated and discussed coaching. There is an impression that when lacking theoretical basics, positive or negative attitude of authority of academic sphere to coaching, the phenomenon itself is devalued and ignored. Such attitude of andragogs and interest of business world in opportunities of coaching encouraged the authors of research to investigate it deeper.

Respondents were asked to answer the question why, in Your opinion, does interest in coaching arise in Lithuania? In majority's (60%) opinion, interest in phenomenon arises due to its provided opportunities to help a person to pursue personal and professional aims. Respondents did not stress other coaching's opportunities – to help to reveal and develop person's powers or to help to find a solution from present situation. Hence the conception of coaching's mission is not completely clear to the respondents.

Participants of the research indicated that coaching is usually practiced in business organisations and sport; consultation institutions, universities, etc. remained unmentioned.

Analyzing respondents' answers it became clear that academic community's attitude to coaching and application of its opportunities is not clear. According to the respondents (72%), coaching itself is oriented to individual persons and organisations. Respondents agree with the opinion that coaching – a complex, multilayer phenomenon so its conception may also vary depending upon what coaching's dimension, category, functions or context are emphasized.

To the question if really coaching is a relatively new phenomenon, respondents (93%) answered positively. According to the respondents, coaching is not identical to teaching, education (85%) but in their opinion coaching does not differ from consulting or mentorship. Such respondents' answer still shows that coaching's functions are not well known to the respondents.

Andragogs that participated in the survey agree that coaching – is a help of a certain kind. One of the functions of andragog's activities is help, support to the adult student (Communication for the Commission, Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, November, 2001). Consequently, when providing help, support to the student, andragog

andragogas, atlieka tam tikrą koučo funkciją, padeda ne tik naujų žinių įgijimo, bet ir naujų individualių bei kolektyvinių kompetencijų ugdymo, asmeninio tobulėjimo srityse. Asmeninio tobulėjimo srityje ugdomi suaugusio besimokančiojo naujų vaizdinių (reprezentacijų), naujų žinių konstravimo būdų įgijimo gebėjimai; skatinami socialios, savimi pasitikinčios asmenybės profesinio identiteto siekiai. Andragogas, taikydamas savo veikloje kai kuriuos koučingo aspektus, nuo koučo, dirbančio su verslo organizacijomis ar pavieniais asmenimis, skiriasi tuo, kad atlieka pagalbos (savo pašaukimo) funkciją savanoriškai, dažniausiai veltui, nors neturi specialaus psichologinio išsilavinimo (Bricage, 2007). Tyrimo metu siekta sužinoti, ar Lietuvoje koučingas gali būti taikomas, realizuojant minėtą andragogo veiklos funkciją. Verta pažymėti, kad, respondentų nuomone, teoriškai koučingas gali būti taikomas suaugusiųjų švietimo srityje ne tik teikiant pagalbą suaugusiam besimokančiajam (57 proc.), bet ir kuriant palankią mokymosi aplinką (12 proc.) bei vertinant ir pripažįstant mokymosi pasiekimus, įgytus įvairiose mokymosi aplinkose (21 proc.). Pastaroji sritis neprieštaruoja anksčiau išsakytam teiginiui, kad koučingas, respondentų nuomone, yra tapatinamas su konsultavimu. Tačiau praktiškai taikyti koučingą savo veikloje andragogai nelabai gali dėl tyrimo metu išryškėjusių tokių priežasčių:

- respondentams neaiškūs koučingo teoriniai pagrindai;
- jie nėra išsamiai susipažinę su koučingo technika;
- nepakanka literatūros lietuvių kalba koučingo tematika;
- dėl gana didelių įkainių jiems neteko dalyvauti seminaruose ar mokymo kursuose, skirtuose koučingo renginiuose (tik vienas respondentas dalyvavo NLP, kitas – koučingo kursuose).

Į anketos klausimą „Ar pageidautumėte perprasti koučingo techniką ir naudotis ja savo profesinėje veikloje?“ tik trys respondentai atsakė neigiamai. Vadinas, susidomėjimas koučingo taikymo galimybėmis suaugusiųjų švietimo procese egzistuoja, nes respondentai pageidautų kursų koučingo technikos įvaldymo tematika, tačiau praktiškai to padaryti neįmanoma dėl išvardytų priežasčių.

Išvados

Atlikus mokslinės literatūros, dokumentų bei apklausos analizę, galima teigti, kad nėra (o gal ir negali būti?) vieningos koučingo sampratos. Samprata skiriasi todėl, kad žmonės skirtingai suvokia koučingą ir skirtingai jį apibūdina dėl skirtingo jo veiklos konteksto bei paties reiškinių kompleksškumo.

Apibrėžčių įvairovė patvirtina teiginį, kad koučingas yra kompleksinis, įvairiaplaniškas reiškinys. Mūsų

performs certain coach's function, helps not only in the sphere of acquisition of new knowledge but also in the spheres of development of new collective competences and personal development. In the sphere of personal development adult student's abilities of acquisition of new images (representations), ways of construction of new knowledge are developed; aims of professional identity of social, self-reliant personality are stimulated. Applying some aspects of coaching in his activities andragog differs from coach who works with business organisations and individual persons because he voluntarily performs the function of help (mission) usually for free even though he does not have psychological education (Bricage, 2007). During the research we tried to find out if coaching may be applied in Lithuania when realizing mentioned function of andragog's activities. It is worth mentioning that in respondents' opinion, theoretically coaching may be applied in the sphere of adult education not only providing help for adult student (57%) but also while creating favourable study environment (12%) and evaluating and recognizing study achievements obtained in various study environments (21%). The latter distinguished sphere does not contradict to the statement mentioned above that coaching, according to the respondents, is identified with prompt. However, andragogs can hardly apply coaching in their activities due to the following reasons:

- theoretical basics are not clear for the respondents;
- they are not familiar well with coaching's technique;
- not enough literature in Lithuanian about coaching;
- due to high fees they have not participated in seminars or trainings about coaching (only one respondent participated in NLP, one more – coaching's courses).

To the question “Would you like to understand coaching's technique and apply it in your professional activities?” only three respondents answered negatively. It means that interest in coaching's application opportunities in the process of adult education exists since respondents would like courses about acquisition of coaching's technique but it is not possible to do this in practice due to the mentioned reasons.

Conclusions

Having performed literary, documents and survey analysis we may state that there is no (or maybe cannot be?) unanimous coaching's conception. Conception differs because people differently understand coaching and differently describe it due to different context of activities and complexity of the phenomenon.

Variety of definitions affirm the statement that coaching is a complex, versatile phenomenon. In our

nuomone, reikėtų išlaikyti koučingo apibrėžčių įvairovę, nurodant pagrindinius koučingo bruožus, dėl kurių sutinka dauguma koučingą analizuojančių autorių, asociacijų ir konfederacijų,

- koučingo tikslas – lydėti asmenis ar komandas, siekiančius tobulinti savo vidinį potencialą, turimus gebėjimus, atsižvelgiant į asmeninius ir profesinius tikslus ;
- koučingo paskirtis – asmens ar komandos narių individualių ar profesinių siekių, atliekant profesinės veiklos užduotis, optimizavimas;
- koučingas – tai ilgalaikė partnerystė, padedanti klientui pasiekti jį tenkinančius asmeninės ar profesinės veiklos rezultatus. Koučingas padeda klientams pagilinti turimas žinias, padidinti rezultatyvumą, įprasminti jų turimus gebėjimus;
- koučingas yra tam tikras bendravimo stilius, kurio pagrindas – žmogiškosios būtybės ir jai reikalingos pagalbos pripažinimas. Tokiu atveju akcentuojamas koučo ir kliento tarpusavio ryšys. Pirmenybė teikiama ne problemai ar sudėtingai situacijai, o žmogiškajam veiksmui.

Tyrimu nustatyta, kad koučingas pasižymi įvairove. Pagal veiklos sritis skiriamos kai kurios reiškinio kategorijos:

- individualus koučingas ir jo formos: techninis koučingas (asmens tobulėjimo ugdymas, sprendimų priėmimo / problemų sprendimo koučingas, tutorystė, mentorystė, ugdomasis vadovavimas);
- komandinis koučingas ir jo formos (Team Building, Team Development, veiklos sistemų koučingas);
- organizacijų (strateginis) koučingas.

Teoriniai koučingo pagrindai dar tik formuojasi. Ieškoma atkuriamojo koučingo modelio.

Argumentuotos, empiriniais tyrimais pagrįstos teorijos laiduotų profesinės grupės (koučų) savarankiškumą ir tam tikrą šio sektoriaus politikos pastovumą. Teorija, nepagrįsta koučingo praktika, neatitinka šiuolaikiškumo kriterijų, nes dažnai nepripažįstama savarankiška sritimi ir tampa kitų visuomeninių sistemų – sporto, vadybos, ekonomikos, socialinio darbo – priedėliu. Kad koučingas taptų prieinamas įvairioms gyventojų grupėms kaip priemonė tikslui pasiekti, reikalingos bendros (praktikų ir mokslininkų) išvados, suformuluotos bendrų diskusijų metu.

Andragogų požiūriu teoriškai kai kuriuos koučingo aspektus galima taikyti suaugusiųjų švietimo praktikoje, atliekant suaugusiajam reikalingą andragoginę mokymosi palaikymo bei pagalbos funkciją, kuri akcentuojama ir Europos komisijos komunikate, kuriant

opinion, diversity of coaching's definitions should be preserved distinguishing main coaching's features that many authors, associations, confederations analyzing coaching agree upon,

- the aim of coaching – to conduct persons or teams, that pursue to improve their internal potential, abilities referring to personal and professional aims;
- the purpose of coaching – optimization of personal or professional aims of a person or a team while performing the tasks of professional activities;
- coaching – is a long-term partnership that helps the client to achieve the results of personal and professional activities. Coaching helps the clients to improve available knowledge, increase efficiency, to give sense to their abilities;
- coaching is a particular communication style which basis is – recognition of human being and necessary help. In this way interrelation of the coach and the client is emphasized. The priority is given not to the problem or a complex situation but to the human factor.

The research has determined that variety is typical to coaching. According to the spheres of activities there are certain categories:

- individual coaching and its forms: technical coaching (education of person's development, coaching of decision making/problem solving, tutorship, mentorship, educational management);
- team coaching and its forms (Team Building, Team Development, coaching of system activities);
- organisations' coaching.

Theoretical basics of coaching are still in the process of formation. The model of reproducible coaching is being searched.

Well-grounded, empirically based theories would ensure self-sufficiency of professional group (coach) and certain stability of this sector's politics. Theory not grounded by coaching's practice does not meet modern criteria since not recognized as independent sphere it becomes an attachment of public systems – sport, management, economy, social work. In order to make coaching accessible to various groups of citizens as means to achieve the aim, common conclusions (by practitioners and scientists) formulated during general discussions are necessary.

According to andragogs, some aspects of coaching may be applied theoretically in practice of adult education, performing the function of andragogic learning support and help necessary for an adult

palankią besimokančiam suaugusiajam mokymosi aplinką, vertinant ir pripažįstant mokymosi pasiekimus, įgytus įvairiose mokymosi aplinkose. Praktiškai koučingą taikyti problemiška, nes respondentai nėra išsamiai susipažinę su koučingo technika; nepakanka literatūros lietuvių kalba koučingo tematika; dėl gana didelių įkainių jiems neteko dalyvauti seminaruose ar mokymo kursuose, skirtuose koučingui, kurie praplėstų analizuojamo reiškinių sampratą. Tuo andragogų sampratą analizuojamo reiškinių aspektu ir patirtis koučingo srityje skiriasi nuo verslo pasaulio atstovų sampratos bei patirties. Pastarieji gana aktyviai dalyvauja įvairiuose koučingui skirtuose kursuose bei intervencijos procese. Šiuo metu Klaipėdos universiteto Andragogikos katedra kartu su UAB „GRANDS PARTNERS“ planuoja tyrimą, skirtą koučingo poveikio ir rezultatų analizei. Respondentai – Klaipėdos miesto organizacijų nariai, dalyvavę koučingo intervencijos procese.

that is emphasized in the Communicate of European Commission while creating favourable environment for a studying adult, evaluating and recognizing learning achievements obtained in various study environments. It is problematic to apply coaching practically since the respondents are not acquainted with coaching's technique; insufficient literary sources in Lithuanian about coaching; due to high fees they could not participate in the seminars or courses about coaching which would widen the concept of analysed phenomenon. In this way andragogs' perception and experience about analysed phenomenon differ from perception and experience of businessmen. The latter quite actively participate in coaching's courses and intervention processes. The department together with joint stock company UAB "Grands Partners" plan a research devoted to analysis of coaching's influence and results. Respondents – members of organizations of Klaipėda city who have participated in coaching's intervention process

Literatūra • References

- Amar, P., Angel, P. (2006). *Le coaching*. Paris: PUF.
- Bazin, Ph., Dasidot, J. (2006). *Petit manuel d'autocoaching*. Paris: InterEditions.
- Bricage, P. (2007). *Systémique et accompagnement*. Paris : AFSCET.
- Cruellas, Ph. (1993). *Coaching, un nouveau style du management*. Paris: ESF.
- Damasio, R. A. (2001). *L'erreur de Descartes*. Paris: L'Harmattan.
- Damasio, R. A. ir kt. (2007). The return of Phineas Gage: clues about the brain from the skull of a famous patient. *Science, Vol. 264, Issue 5162, 1102–1105*, American Association for the Advancement of Science.
- Délivré, F. (2002). *Le métier de coach*. Paris: Editions d'organisation.
- Devillard, O. (2001). *Coacher. Efficacité personnelle et performance collective*. Paris: Dunod.
- Communication for the Commission, Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, November, 2001).
- Fortin, J. P. , De Konnick, Th. (2006). *L'apparaître humain: essai sur la signification philosophique du principe anthropique*. Institut Interdisciplinaire d'Etudes Epistemologiques.
- Gardner, H. (1997). *Les formes de l'intelligence*. Odile Jacob.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. NY: Basic Books
- Gautier, B., Vervisch, M.O. (2005). *Le manager coach*. Paris: InterEditions.
- Gori, R., Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs*. Une nouvelle forme du contrôle social. Alain Michel.
- Lainé, P. (2005). *Management de la Différence*, *Apprivoiser l'interculturelle*. Paris: Afnor.
- Leleu, P. (1995). *Le Développement du potentiel des managers*. Paris: L'Harmattan.
- Lenhardt, V., Buratti, L. (2007). *Découvrir le coaching*. Paris: InterEditions.
- Lenhardt, V. (2002). *Les Responsables porteurs de sens*. INSEP Editions.
- Longin, P. (2006). *Coacher votre équipe*. Paris: Dunod.
- Millman, D. (2008). *Wisdom of the Peaceful Warrior Deck (Hardcover)*. Editon: Copyrighted material.
- Morin, E. (2004). *Science avec conscience*. Paris: Fayard.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Richez, Y. (2006). *Emergence et actualisation des potentiels humains : contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs*. Université de Tours, Master 2 professionnel.
- Soria, S. (2005). *Un coach nommé Jésus*. Paris: InterEditions.
- Turner, J. (2006). *Pratique du coaching*. Paris: InterEditions.
- Turner, J., Hévin, B. (2007). *Manuel de coaching*. Paris: InterEditions.
- Vermersch, P. (2003 a). *Psychophénoménologie de la réduction*. *Alter* (11):1-9.
- Vermersch, P. (2003 b). *Etude de l'effet de relance en situation d'entretien*. *Expliciter* (49): 1-30.
- Vermersch, P. (2003 c). *On becoming aware A pragmatic of experience*. Amsterdam: Benjamin.
- Whitmore, J. (1998). *Le Guide du coaching*. Paris: Maxima.

BIRUTĖ JATKAUSKIENĖ

Socialinių mokslų (edukologija) daktarė,
Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto
Andragogikos katedros vedėja.
Moksliniai interesai: andragogikos / kompetencijų
technologijos, mokymosi pasiekimų, įgytų įvairiose
mokymosi aplinkose, vertinimas bei pripažinimas,
heterogeninės grupės valdymas.

Doctor of Social Sciences (Educology), associated
professor of Klaipėda University,
Head of the Department of Andragogics of Continu-
ing Studies Institute.
Scientific interests: technologies of andragogics/
competences, assessment and recognition of study-
ing achievements obtained in various study environ-
ments, management of heterogeneous group.

Address: Sportininkų Str. 13, LT-92257 Klaipėda, Lithuania
E-mail: birute.anuziene@ku.l

ELIGIJUS JATKAUSKAS

Klaipėdos universiteto Humanitarinių mokslų
fakulteto Slaugos katedros asistentas.
Moksliniai interesai: andragogikos / kompetencijų
technologijų taikymas formalioje ir neformalioje
slaugoje.

Assistant of Nursing Department of Faculty of Hu-
manities of Klaipėda University.
Scientific interests: application of technologies of
andragogics/competences in formal and informal
nursing.

Address: Liepojos Str. 14–33, LT-92257 Klaipėda, Lithuania
E-mail: ejatkouskas@gmail.com

ANA JOVARAUSKAITĖ

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto
Andragogikos katedros asistentė.
Moksliniai interesai: suaugusiųjų švietimo
ypatumai, andragogo veiklos sritys ir funkcijos.

Assistant of the Department of Andragogics of Con-
tinuing Studies Institute of Klaipėda University.
Scientific interests: peculiarities of adult education,
andragog's spheres of activities and functions.

Address: Sportininkų Str. 13, LT-92257 Klaipėda, Lithuania
E-mail: ana.jovarauskaite@gmail.com