

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ПСИХОЛОГІЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА КОУЧИНГ

Опорний конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 053 «Психологія»
освітньої програми «Психологія бізнесу»

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри психології і
креативних індустрій
Протокол № 8
Від «19» травня 2023 р.

Чернігів 2023

Психологічне консультування та коучинг. Опорний конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», освітньої програми «Психологія бізнесу». / Укл.: Філіпович В.М. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – 52 с.

Укладач: Філіпович Вікторія Миколаївна, доцент кафедри психології і креативних індустрій

Відповідальна за випуск: Поленкова М.В., завідувачка кафедри психології і креативних індустрій, доктор економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 СИЛАБУС	6
Тема1. Коучинг у професійному консультуванні	9
Тема2. Професійні стандарти коучингу	13
Тема3. Особливості коучингового процесу. Кроки коуч-сесії	19
Тема4. Технології коучингу	24
Тема5. Постановка запитань: особливості, тонкощі, помилки	26
Тема6. Ресурсний стан як основа для творчих змін у коучинговому процесі	29
Тема7. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта	35
Тема8. Особливості застосування коучингу у професійній сфері	39
3 ГЛОСАРІЙ	45
4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	50
5 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	52

ВСТУП

Коучинг, основи якого базуються на психологічних принципах і моделях, сприяє розумінню й осмисленню людиною своїх величезних можливостей, необхідних їй для досягнення результатів у будь-яких сферах життя: бізнесі, професії, спорті, взаєминах. Технології коучингу дають змогу розвивати й посилювати нові навички та компетенції людини. Коучинг підтримує активне експериментування в пошуках себе, на шляху до успіху. Відпрацьовані методи забезпечують послідовний розвиток і навчання в обраному людиною напрямку, тим самим підвищуючи продуктивність праці та ефективність виконання роботи. Коучинг - набір методик з мобілізації для досягнення своєї мети, заснованих на сучасних дослідженнях поведінки, мислення і психології людини, перевірені досвідом у багатьох країнах світу.

Метою вивчення дисципліни « Психологічне консультування та коучинг» є: формування цілісної системи знань про теоретичні засади, цілі, принципи коучингу та готовності використовувати методи і технології коучингу у різних сферах життя та практичної діяльності людини.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Психологічне консультування та коучинг» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу» підготовки магістра галузі знань 05 «Соціальні і поведінкові науки» спеціальності 053 «Психологія».

Навчальним планом передбачено вивчення курсу «Психологічне консультування та коучинг» в таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Психологічне консультування та коучинг» є:

- ознайомлення ЗВО з основними положеннями коучингу;
- формування теоретичних знань, що сприятимуть вирішенню науково-дослідницьких і практичних завдань у галузі коучингу;
- формування у ЗВО цілісної системи знань про основи, категорії, принципи та інститути коучингу;
- навчання ЗВО методам і технологіям коучингу;
- розвиток категоріального, критичного та аналітичного мислення під час вивчення концептуальних засад різних підходів до основ і технологій коучингу.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- особливості використання коучингу в психологічному консультуванні;
- етапи коучингового процесу;
- технології та інструментарій коучингу;
- загальні засади професійного коучингу.

вміти:

- обирати ефективні методи, прийоми і техніки коуч- консультування;
- виконувати супервізорські функції, забезпечуючи особистісну

підтримку колегам;

- розробляти план дій спільно з клієнтом.

До кожного опорного конспекту лекції є план, наводяться ключові поняття та основні теоретичні положення, запитання і завдання для контролю знань та засвоєння програмового лекційного матеріалу. До опорного конспекту радимо звертатися перед підготовкою до практичних занять, ПМК та підсумкового контролю знань. Після самостійного засвоєння матеріалу конспектів лекцій з курсу «Психологічне консультування та коучинг» здобувачі зможуть використовувати набуті знання, вміння і навички в різних ситуаціях спілкування та зможуть враховувати індивідуальні відмінності людей у житті й майбутній професійній діяльності, гуманних стосунках з іншими людьми, оволодіють навичками та вміннями професійного самовдосконалення, самостійного пошуку відповідей на ті проблеми, які прийдеться розв'язувати у майбутньому. використовувати методи і технології коучингу у різних сферах життя та практичної діяльності людини.

Використані скорочення:

ЗВО – здобувач вищої освіти.

В «Опорному конспекті лекцій» відповідно до чинної програми подано значну частину тем з психології коучингу у вигляді опорних конспектів лекцій, висвітлено зміст 8 основних тем інтегрованого курсу. Вони охоплюють значну частину проблем сучасного коучингу, розкривають його теоретичні положення (ключові поняття) і скеровують здобувачів згідно з планом кожної лекції на вивчення опорних конспектів та рекомендованої літератури, самостійну науково-дослідну роботу, практичне опрацювання, підготовку до детального обговорення основних проблем сучасного коучингу, поглиблення, закріплення і систематизацію знань.

1 СИЛАБУС

1. Анотація курсу. Предмет вивчення – особливості використання коучингу в професійному консультуванні.

2. Мета та цілі курсу. Мета вивчення дисципліни – формування цілісної системи знань про теоретичні засади, цілі, принципи коучингу та готовності використовувати методи і технології коучингу у різних сферах життя та практичної діяльності людини.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти має набути або розширити першу загальну і другу спеціальні компетентності, передбачені освітньою програмою:

ЗК9. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК4. Здатність здійснювати практичну діяльність (тренінгову, психотерапевтичну, консультаційну, психодіагностичну та іншу залежно від спеціалізації) з використанням науково верифікованих методів та технік.

СК12. Готовність до управління маркетинговим, рекламним або дослідницьким підрозділом, формування корпоративної культури в організації.

3. Результати навчання – Здобувач має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання: ПРН 7. Доступно і аргументовано представляти результати досліджень у писемній та усній формах, брати участь у фахових дискусіях.

У підсумку ЗВО повинен знати особливості використання коучингу в психологічному консультуванні; сутність феномену проактивності; етапи коучингового процесу; загальні засади професійного коучингу.

Крім того здобувач буде вміти обирати ефективні методи, прийоми і техніки коуч-консультування; виконувати супервізорські функції, забезпечуючи особистісну підтримку колегам; розробляти план дій спільно з клієнтом.

4. Обсяг курсу. Загальна кількість кредитів – 4, кількість годин самостійної і індивідуальної роботи – 90.

Вид заняття	Загальна кількість годин
лекції	16
практичні заняття	14
самостійна робота	90

5. Пререквізити - дисципліна може використовуватися під час підготовки випускної кваліфікаційної роботи магістра.

6. Система оцінювання та вимоги.

Поточний контроль – до 60 балів, в тому числі: контрольна робота – до 15 балів; підготовка до практичних занять – до 40 балів; цілеспрямованість та відповідальність – до 5 балів (повнота ведення конспектів занять).

Семестровий контроль проводиться під час екзаменаційної сесії з трьома запитаннями: двома теоретичними (по 10 балів максимум за кожне) та одним практичним (20 балів максимум). Оцінка за результатами вивчення дисципліни

формується шляхом додавання підсумкових результатів поточного контролю до оцінки з іспиту.

Загальна система оцінювання курсу	Поточний контроль протягом семестру та семестровий контроль у вигляді заліку.
Вимоги до контрольної роботи	Відповідність умовам завдання, відповідність вимогам оформлення, своєчасність здачі, самостійність виконання
Практичні заняття	Підготовленість, самостійність виконання, своєчасність виконання
Умови допуску до підсумкового контролю	Здана контрольна робота та завдання до практичних занять. Мінімум 20 балів за результатами поточного контролю

7. Політика курсу - у випадку повторного складання заліку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний іспит складається з трьох питань: двома теоретичними (по 30 балів максимум за кожне) та одним практичним (40 балів максимум). У випадку, якщо здобувач протягом семестру не виконав в повному обсязі передбачених робочою програмою всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (20), він не допускається до складання іспиту під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів НУ “Чернігівська політехніка”». Повторне складання заліку з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється.

8. Рекомендована література

1. Нежинська О. О. Основи коучингу: навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с..
2. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lifecoach.com.ua>.
3. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf .
4. О’Ніл М. Б. Коучинг керівників: твердість і відкритість. Системний підхід у залученні керівників до вирішення їх проблем / М. Б. О’Ніл. – М. : Изд-во МАК. 2005.
5. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Pertovska.pdf>.

2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин для денної форми навчання			
	всього	у тому числі		
		Лекції	сем	самоств
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Методологічні основи коучингової діяльності				
1. Коучинг у професійному консультуванні	15	2	22	11
2. Професійні стандарти коучингу	13	2		11
3. Особливості коучингового процесу. Кроки коуч-сесії	15	2	2	11
4. Технології коучингу	17	2	2	13
Разом за змістовим модулем 1	60	8	6	46
Змістовий модуль 2. Психологічні особливості коуч-консультування				
5. Постановка запитань: особливості, тонкощі, помилки	15	2	2	11
6. Ресурсний стан як основа для творчих змін у коучинговому процесі	15	2	2	11
7. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта	15	2	2	11
8. Особливості застосування коучингу у професійній сфері	15	2	2	11
Разом за змістовим модулем 2	60	8	8	44
Усього годин	120	16	14	90

Тема1. Коучинг у професійному консультуванні

Питання лекції

1. Коучинг як особливий напрям консультативної роботи психолога.
2. Реактивність та проактивність як стратегії життя людини.
3. Цілі, принципи та види коучингу.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, принципи коучингу, компетенції коуча, реактивність, проактивність, діяльність, навчання, професійні стандарти.

Рекомендована література:

Основна: [1, 3, 5, 7, 8, 10, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Коучинг як особливий напрям консультативної роботи психолога

Коучинг - сучасний формат консультування успішних, благополучних людей. Це спосіб досягнення поставлених цілей оптимальним шляхом, який ми шукаємо і знаходимо разом із коуч-консультантом.

Коучинг - відносно нове явище у сфері надання консалтингових послуг. Коучинг (англ. Coaching) - інструмент особистісного та професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х роках ХХ ст.

Витоки коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивній, когнітивній та організаційній психології, в уявленнях про усвідомлене життя, можливості постійного і цілеспрямованого розвитку за активної позиції людини. На відміну від психологічного консультування, коучинг зміщує акцент на самостійну позицію самого клієнта.

До коуча приходять ті, хто не хоче зупинитися на досягнутому, хто рухається вперед і прагне нових висот, хто готовий докласти максимум зусиль для досягнення успіху. Коучинг дає можливість ще раз переконатися, що успіх приходить до тих, хто до нього готовий.

Мета коучингу розкрити потенціал клієнта, показати йому нові горизонти в особистісному розвитку, вселити впевненість. Коучинг більшою мірою для енергійних і оптимістично налаштованих людей, для тих, хто знає, що "склянка наполовину повна", і більше того, вони хочуть її наповнити повністю. "Успіх приходить до тих, хто готовий рухатися від невдачі до невдачі з оптимізмом". Професійний коучинг - це не повчання і поради, не побажання і рекомендації, не консультації та обговорення, а стимулююча розмова, що мотивує розумовий процес, дає можливість клієнту самому визначити свої наміри, зробити вибір і ефективно досягти поставлених цілей.

2. Реактивність та проактивність як принципи життя

Поняття проактивність - це термін, який уперше ввів австрійський автор логотерапії, психіатр, психолог, невролог Віктор Еміль Франкл. У книзі "Людина в пошуках сенсу" слово "проактивний" застосовується для позначення особистості, готової прийняти відповідальність за своє життя і події, що відбуваються, на себе. Проактивність і реактивність - це два протилежні поняття.

Дії реактивних людей продиктовані відповідною реакцією на зовнішні чинники та обставини. Емоції залежать від настрою оточуючих, від зміни погоди, обстановки, що склалася.

Якщо людина в певних ситуаціях автоматично реагує на зовнішні умови, проявляється її реактивність. Наприклад, співробітнику, який працює у сфері обслуговування, нагрубив клієнт, а в того через це різко погіршився настрій. Така реакція була миттєвою, не перебувала під внутрішнім свідомим контролем. Це і є реактивність. Основна ідея Віктора Еміль Франкла полягає в тому, що в проміжках між зовнішніми подіями та реакцією людини існує свобода вибору. Показником проактивності є вибір реакції на зовнішні чинники. Проактивні співробітники у своїй роботі впевнено спираються на принципи, які й становлять невід'ємну частину характеру. При звільненні з роботи такі співробітники скажуть собі: "Ну і що? Завтра будуть пропозиції ще кращі!". Реактивні засмуться, нагрублять або підуть у себе.

Реактивні люди часто залежать від фізичних факторів. Якщо погода гарна, вони почуваються добре. Якщо ні, це впливає на їхній настрій і продуктивність. Проактивні люди самі створюють свою погоду. (Стівен Кові)

Що означає бути проактивним?

Для багатьох людей може здаватися дивним: як можна зберігати позитивний настрій і намагатися щось робити, якщо все погано? Проактивні люди відповідають: так, усе не так добре, як хотілося б, але вибрати правильну реакцію на негативну подію - значить намагатися і бажати її виправити.

Природна реакція на погану подію - сперечатися, заперечувати й чинити опір. Проактивні люди приймають подію як даність, а отже можуть контролювати хоча б себе, свої вчинки та емоції. І це найголовніший вибір. Вони знають, ким є насправді, тому більш гармонійні. Це означає концентруватися на тому, що змінити можна, а не на тому, чого не можна. Контролювати обставини практично неможливо, можна лише керувати самим собою.

3. Цілі, принципи та види коучингу

Як уже згадувалося, коучинг - це процес, спрямований на досягнення цілей у різних сферах життя, цілями коучингу можуть бути:

- нові стратегії поведінки і мислення;
- системи просунутих технік і технологій досягнення цілей;
- ефективні форми соціальної взаємодії людей на смисловому рівні;
- технології партнерської взаємодії;
- бажаний спосіб життя й адекватне ставлення до навколишнього світу.

Які існують принципи коучингу?

Основою будь-якої технології виступають положення, які обумовлюють її принципову відмінність від інших технологій. У коучингу до основних принципів відносять такі:

1. Принцип усвідомленості та відповідальності.

Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності під час аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для розв'язання задачі та її аналіз здійснюються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Усвідомленість передбачає відповідальність за свої дії. Людина бере відповідальність на себе за все, що відбувається з нею в житті. І вже через усвідомлення своєї відповідальності знаходить інтерес, внутрішню мотивацію, залученість у процес, натхненність працею - словом, те, що, по суті, і є кінцевою метою роботи коуча.

2. Принцип відсутності експертної позиції.

Під час коуч-консультування коуч ніколи не займає стосовно клієнта експертної позиції, не переносить свій особистий досвід на клієнта. Це - найскладніший принцип під час підготовки коуч-консультантів і водночас - один із головних принципів, що відрізняють коучинг від інших видів консалтингу або психотерапії. Клієнт завжди сам ухвалює рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети, сам несе відповідальність за його успіх або невдачу. Той, хто дає пораду, забирає у того, хто її приймає, його свободу і перекладає на себе відповідальність.

3. Принцип взаємозв'язку.

Позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до досягнень в інших. Працюючи над конкретною метою в процесі проведення коучингу, коуч завжди враховує вплив сфери цієї мети на інші сфери життя клієнта.

4. Принцип опору.

Як правило, кожна людина відчуває опір (з боку власних внутрішніх обмежень, найближчого оточення) при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

5. Принцип рівності.

Процес коучингу заснований на комунікативній співпраці і спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом. Те саме стосується і взаємодії формату "начальник - підлеглий" у коуч-менеджменті.

6. Принцип поетапного розвитку.

Кожен крок клієнта на шляху руху до поставленої мети має перебувати, за визначенням Л. С. Виготського, "у зоні найближчого розвитку". Коуч, маючи достатню мудрість, не дозволяє клієнту ставити технічно нездійсненні на даному етапі розвитку підзадачі. Цілі мають бути великими, сміливими і надихаючими, а кроки на шляху їх досягнення - значними, але здійсненними.

7. Принцип ієрархічності розвитку.

Особистість розвивається поетапно: егоцентричний рівень (сенс дії - особиста вигода), групоцентричний (конкуренція, співпраця), загальнолюдський (діяльність спрямована на благо інших людей, навіть особисто не знайомих: співпраця, у вищому прояві - співтворчість).

8. Принцип моніторингу.

Сфера інтересів коуча - конкретна мета клієнта в його майбутньому, кроки з її досягнення в сьогоденні та уроки з минулого, які допоможуть ефективно

рухатися до мети зараз. Під час консультування коуч постійно тримає увагу клієнта в рамках заявленої мети розвитку, перевіряє її важливість і актуальність для клієнта, а також не дає змоги клієнту перемикатися на що-небудь інше.

Види коучингу

Традиційний коучинг сфокусований на поліпшенні конкретних результатів дій людини і передбачає допомогу в розвитку поведінкової компетентності через уважне спостереження за людиною і надання так званого зворотного зв'язку.

Починаючи з 80-х років поняття коучингу стало вживатися в ширшому значенні. На сьогодні виділяють три основні види коучингу: адміністративний, індивідуальний і життєвий.

Адміністративний коучинг використовується в організаціях і передбачає різноманітні способи допомоги людям у підвищенні ефективності їхньої діяльності; охоплює коучинг проєктів, а також ситуативний і транзитивний коучинг.

Коучинг проєктів передбачає стратегічне управління колективом для найефективнішого досягнення будь-якого результату.

Ситуативний коучинг зосереджений на конкретних поліпшеннях або вдосконаленнях у певному контексті.

Транзитивний коучинг передбачає допомогу людям у стресовій ситуації переходу від однієї діяльності або ролі до іншої.

Багато організацій проводять коучинг замість навчання своїх співробітників або на додаток до нього. Оскільки коучинг більшою мірою сфокусований на конкретному результаті, пов'язаний із певним контекстом та індивідуально спрямований, витрати на нього часто дають більший ефект щодо реальних змін, ніж традиційні методи навчання.

Власне коучинг (індивідуальний) можна розглядати як метод планування власного життя, управління його змінами та розвитком. Метою в цьому випадку є створення самого себе як особистості з необхідними, бажаними якостями та характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, матеріальному та духовному аспектах.

Третій вид - життєвий коучинг - передбачає допомогу людям у досягненні особистих цілей, які можуть бути значною мірою незалежні від професійних або колективних цілей. Як і в разі транзитивного коучингу, під час проведення життєвого коучингу людям допомагають ефективно розв'язувати різноманітні проблеми, з якими вони стикаються під час переходу від одного життєвого етапу до іншого.

Адміністративний, індивідуальний і життєвий коучинг забезпечують людині підтримку на різних рівнях. Це такі рівні, як поведінка, здібності, переконання, цінності та навіть ідентичність. Найзагальніші форми коучингу - адміністративний і життєвий - можуть розглядатися як коучинг з великої літери, який передбачає допомогу людям у досягненні поставлених цілей на різних рівнях. При цьому особливо важливим є значення продуктивної зміни, зосередженої на зміцненні індивідуальності та цінностей особистості. Коучинг з маленької літери - індивідуальний - більшою мірою зосереджений на поведінковому рівні (що стосується процесу допомоги іншій людині в

досягненні або поліпшенні конкретних результатів будь-якої діяльності) і спрямований на розуміння власних ресурсів і здібностей, а також на розвиток у людини усвідомленої компетентності.

Крім цієї класифікації коучинг також підрозділяють на різні види залежно від сфери життєдіяльності, в якій його застосовують.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття коучінг.
2. Сформулюйте мету коучингу.
3. Перерахуйте основні принципи коучингу, наведіть приклад, який би ілюстрував кожен принцип.
4. Чим відрізняється коучинг від інших методів психологічної допомоги особистості?
5. Що означає бути проактивним?
6. Які види коучингу виокремлюють, розкрийте їх зміст.

Тема2. Професійні стандарти коучингу

Питання лекції

1. Міжнародна федерація коучингу.
2. Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF).
3. Ключові компетенції коуча.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, принципи коучингу, компетенції коуча, реактивність, проактивність, діяльність, навчання, професійні стандарти.

Рекомендована література:

Основна: [1, 3, 5, 7, 8, 10, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Міжнародна федерація коучингу

Засновник Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF), Університету Коучів (Coach University) –Томас Леонард (англ. – Thomas J. Leonard).

ICF - це професійна асоціація персональних і бізнес-коучів, метою якої є формування та збереження надійності та якості коучингу у світовій спільноті. ICF - найбільша у світі некомерційна професійна некомерційна асоціація персональних і бізнес-коучів, у якій понад 20000 членів у 50 країнах по всьому світу.

ICF допомагає людям знайти коучів, які найбільше відповідають їхнім потребам; підтримує і сприяє розвитку професії коучингу; створює програми, щоб підтримувати і модернізувати стандарти професії; проводить програму сертифікації, яка є золотим стандартом для коучів у всьому світі; проводить щорічні всесвітні конференції та інші освітні заходи для коучів.

ICF підтримує, створюючи атмосферу спільноти серед членів Федерації. Щорічні конференції, професійне спілкування та робота місцевих представництв є головними інструментами для досягнення цих цілей.

Щоб зберігати цілісність і надійність професії коучингу, ICF активно займається розвитком програм у галузях юридичного забезпечення, регулювання та акредитації навчальних курсів - і це є сервісом для коучів та їхніх клієнтів.

Першочергова мета ICF - вивести організацію на наступний рівень і стати єдиним сильним голосом професії коучингу, забезпечуючи розвиток цінності для її членів.

Філософія коучингу ICF

Міжнародна Федерація Коучів дотримується тієї форми коучингу, за якої поважають особистий і професійний досвід клієнта, і кожного клієнта розглядають як творчу ресурсну й цілісну особистість.

Визначення коучингу Міжнародної Федерації Коучингу

Професійний коучинг - це безперервна співпраця, яка допомагає клієнтам домагатися реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свою усвідомленість, підвищують особисту ефективність і якість життя.

На кожній зустрічі клієнт обирає предмет розмови, а коуч слухає і робить свій внесок у вигляді спостереження і запитань. Така взаємодія прояснює ситуацію і спонукає клієнта діяти. Коучинг прискорює процес самовдосконалення клієнта, відкриваючи перед ним ширший вибір. Основну увагу коуч звертає на те, в якій точці перебуває клієнт на даний момент і що він готовий зробити, щоб потрапити туди, де він хоче бути завтра.

2. Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF)

Етична Клятва ICF

Як професійний коуч ICF, я визнаю свою моральну відповідальність і юридичні зобов'язання перед коучинговими клієнтами та спонсорами, колегами і суспільством загалом і зобов'язуюся дотримуватися її. Я зобов'язуюся дотримуватися Етичного Кодексу ICF і слідувати цим нормам у спілкуванні з усіма, для кого я проводжу коучинг, менторинг або супервізію.

У разі порушення мною цієї Етичної Клятви або будь-якого з пунктів Етичного Кодексу ICF, я визнаю повне право ICF притягнути мене до відповідальності за скоєні вчинки. Я погоджуюся з тим, що ICF у разі порушення може застосовувати санкції аж до виключення мене з членів ICF та/або позбавлення сертифікації ICF.

Професійні стандарти

Для того щоб стати справді професіоналом, потрібно детально вивчати всі тонкощі професії та тренуватися. Цього можна досягти, отримавши спеціальну освіту. Тим паче, Росія вже почала працювати відповідно до прийнятих у світі стандартів і критеріїв якості. Доцільно орієнтуватися на стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), а її сертифікат є визнаним "золотим стандартом" у

світі коучингу. Людина, яка отримала такий сертифікат, має високий рівень знань у сфері коучингу.

Існує кілька професійних статусів сертифікатів ICF:

Associate Certified Coach (ACC) - Асоційований Сертифікований Коуч.

Цей сертифікат професійного сертифікованого коуча. Вимагає підтвердження щонайменше 60 годин годин навчання коучингу та 100 годин коучингової практики.

Professional Certified Coach (PCC) - Професійний Сертифікований Коуч.

Сертифікат наступного рівня для професійних коучів. Вимагає підтвердження щонайменше 125 годин навчання коучингу та 500 годин коучингової практики.

Master Certified Coach (MCC) - Сертифікований майстер коуч.

Сертифікат вищого рівня для професійного коуча. Вимагає підтвердження щонайменше 200 годин навчання коучингу і 2500 годин коучингової практики.

Сертифікати надаються тим коучам, які поділяють принципи високого професіоналізму, етики, навчання, пройшли програму ACSTH (Approved Coach Specific Training Hours) або АСТР (Accredited Coach Training Program) та бажають отримати сертифікат і статус в ICF.

3. Ключові компетенції коуча

Ключові компетенції коуча ICF

Компетенція №1. Спирається в роботі на етику

- розуміє і регулярно застосовує етичні норми та дотримується стандартів коучингу;
- демонструє особисту чесність і порядність у взаємодії з клієнтами, спонсорами коучингу та відповідними зацікавленими сторонами;
- проявляє чуйність до ідентичності, до середовища та контексту, цінностей та переконань клієнта;
- використовує доречну та шанобливу мову у спілкуванні з клієнтами, спонсорами коучингу та зацікавленими сторонами;
- отримується Етичного кодексу ICF і керується Ключовими цінностями;
- зберігає конфіденційність інформації, наданої клієнтом, відповідно до угоди із зацікавленими сторонами та чинного законодавства;
- підтримує відмінність між коучингом, консультуванням, психотерапією та іншими професіями, що допомагають;
- за необхідності направляє клієнтів до фахівців інших допоміжних професій;

Компетенція №2. Втілення коучингового способу мислення

- розвиває та підтримує відкритий, допитливий, гнучкий та орієнтований на клієнта спосіб мислення.
- визнає, що клієнти відповідають за свій вибір.
- займається безперервним навчанням і розвитком себе як коуча.

- розвиває безперервну рефлексивну практику з метою поліпшення свого коучингу.

- усвідомлює вплив контексту і культури на себе і на інших і відкритий до нього.

- використовує усвідомленість та інтуїцію на благо клієнтів.
- розвиває і підтримує здатність керувати своїми емоціями.
- готується до сесій емоційно та на рівні мислення.
- за необхідності звертається за підтримкою до зовнішніх ресурсів.

Компетенція №3. Створення та підтримка угоди

- виступає партнером для клієнта і зацікавлених сторін при створенні ясних домовленостей щодо коучингових взаємин, процесу, планів і цілей. Укладає угоди як на весь час коучингової взаємодії, так і на кожну сесію коучингу.

- пояснює, чим є, а чим не є коучинг, описує процес коучингу клієнту та зацікавленим сторонам.

- досягає згоди про те, що доречно, а що не доречно у стосунках, що слід, а чого не слід очікувати, а також про відповідальність клієнта та зацікавлених сторін.

- доходить згоди щодо принципів і конкретних параметрів коучингових взаємовідносин, як-от логістика, оплата, розклад, тривалість, припинення стосунків, конфіденційність і залучення до процесу третіх осіб.

- у партнерстві з клієнтом і зацікавленими сторонами формує загальний план і цілі на коучинг.

- у партнерстві з клієнтом визначає сумісність коуча і клієнта.

- у партнерстві з клієнтом визначає або підтверджує, чого клієнт хоче досягти під час сесії.

- у партнерстві з клієнтом визначає, на що, на думку клієнта, потрібно

- звернути увагу або що потрібно розглянути, щоб досягти бажаного результату сесії.

- виступає партнером для клієнта при визначенні або уточненні критеріїв вимірювання успіху всього коучингового процесу або окремої сесії.

- виступає партнером клієнта в управлінні часом і фокусом уваги в сесії.

- продовжує вести коучинг у напрямку бажаного для клієнта результату доти, доки клієнт не обере інший напрямок.

- у партнерстві з клієнтом завершує коучингові відносини, віддаючи належне цінності цього досвіду.

Компетенція №4. Постійний розвиток довіри та відчуття безпеки

- у партнерстві з клієнтом створює безпечне підтримуюче середовище, що дає змогу клієнту вільно виражати себе. Підтримує взаємну повагу і довіру у стосунках.

- прагне зрозуміти клієнта в межах його контексту, що може включати в себе ідентичність клієнта, його середовище, досвід, цінності та переконання.

- демонструє повагу до ідентичності клієнта, його сприйняття, стилю та мови, адаптує свій стиль коучингу під клієнта.
- відзначає і поважає унікальні таланти клієнта, його ідеї та роботу в коучинговому процесі.
- висловлює підтримку, проявляє емпатію і турботу про клієнта.
- відзначає і підтримує вираження клієнтом своїх почуттів, поглядів, побоювань, переконань та ідей.
- демонструє відкритість і прозорість як спосіб показати вразливість і вибудувати довірливі стосунки з клієнтом.

Компетенція №5. Збереження присутності

- підтримує повну усвідомленість і присутність із клієнтом, використовуючи відкритий, гнучкий, аргументований і впевнений стиль спілкування.
- залишається сфокусованим, спостережливим, емпатичним і чуйним щодо клієнта.
- проявляє цікавість під час процесу коучингу.
- керує своїми емоціями, щоб зберігати присутність із клієнтом.
- демонструє впевненість під час роботи з сильними емоціями клієнта під час процесу коучингу.
- відчувається комфортно, працюючи в просторі невідомості.
- створює або дає простір для тиші, пауз або рефлексії.

Компетенція №6. Активне слухання

- фокусується на тому, що говорить і про що замовчує клієнт, щоб повністю розуміти те, що транслюється з погляду систем, у які клієнт залучений, і щоб підтримати самовираження клієнта.
- бере до уваги контекст клієнта, його ідентичність, середовище, досвід, цінності та переконання, щоб поглибити розуміння того, про що повідомляє клієнт.
- повертає або узагальнює те, що транслює клієнт, щоб забезпечити ясність і розуміння.
- помічає, коли є щось більше, ніж те, що повідомляє клієнт, і розпитує про це.
- помічає, відмічає та досліджує емоції клієнта, зміни його енергії, невербальні сигнали та іншу поведінку.
- зіставляє слова клієнта, тон його голосу і мову тіла для визначення повного сенсу того, що повідомляється.
- помічає тенденції в поведінці клієнта і його емоціях під час усіх сесій для виявлення домінуючих тем і патернів.

Компетенція №7. Пробудження усвідомленості

- забезпечує народження осяяння (інсайту) і навчання клієнта, використовуючи такі інструменти й техніки, як сильні запитання, тиша, метафори й аналогії.
- враховує досвід клієнта, ухвалюючи рішення про те, що могло б бути найбільш корисним.
- кидає виклик клієнту як спосіб пробудити усвідомленість або створити осяяння (інсайт).
- ставить запитання про клієнта, наприклад, про його спосіб мислення, цінності, потреби, бажання і переконання.
- ставить запитання, що допомагають клієнту виходити в дослідженні за межі його поточного способу мислення.
- запрошує клієнта більше ділитися своїм досвідом у поточному моменті.
- помічає те, що працює на зростання прогресу клієнта.
- адаптує свій коучинговий підхід під потреби клієнта.
- допомагає клієнту виявляти чинники, які впливають на його поточні та майбутні патерни поведінки, мислення або емоції.
- запрошує клієнта виробляти ідеї про те, як він може рухатися вперед і що він готовий або здатний робити.
- підтримує клієнта в перегляді поглядів (рефреймінгу).
- ненав'язливо ділиться спостереженнями, осяяннями (інсайтами) і відчуттями, які мають потенціал до створення нового знання для клієнта.

Компетенція №8. Сприяння розвитку клієнта

- у партнерстві з клієнтом трансформує знання та осяяння (інсайти) в дії. Підтримує автономність клієнта в коучинговому процесі.
- працює спільно з клієнтом над інтеграцією нового усвідомлення, осяянь або висновків у світосприйняття або поведінку клієнта.
- виступає партнером для клієнта під час постановки цілей, проектування дій і визначення параметрів відповідальності, які інтегрують і розширюють нові знання (висновки).
- визнає і підтримує автономію клієнта під час постановки цілей, проектування дій, визначення способів управління відповідальністю.
- підтримує клієнта у виявленні можливих результатів або висновків з певних покрокових дій.
- запрошує клієнта подумати, як рухатися вперед, включно з роздумами про ресурси, підтримку та можливі перешкоди.
- виступає партнером для клієнта, щоб резюмувати, чого навчився клієнт і що він дізнався в рамках сесій або між сесіями.
- відзначає прогрес і успіхи клієнта.
- у партнерстві з клієнтом завершує сесію.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Хто є засновником Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF)?
2. В чому полягає філософія коучингу ICF?
3. В чому сутніть етичної Клятви ICF?
4. Перерахуйте ключові компетенції коуча ICF.
5. Надайте, будь ласка, визначення коучингу Міжнародної Федерації Коучингу.
6. Поясніть наступні ключові компетенції коуча:
7. Втілення коучингового способу мислення
8. Створення та підтримка угоди
9. Пробудження усвідомленості
10. Збереження присутності
11. Постійний розвиток довіри та відчуття безпеки.

Тема3. Особливості коучингового процесу. Кроки коуч-сесії

Питання лекції

1. Особливості взаємодії коуча і клієнта.
2. Часовий регламент. Допоміжні матеріали.
3. Підбиття підсумків виконання домашнього завдання. Контракт.
4. Формат кінцевого результату.
5. Оцінка ефективності коучингу.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, принципи коучингу, компетенції коуча, діяльність, навчання, контракт, атмосфера прийняття, атмосфера довіри, атмосфера безпеки, самоконтроль, робочий альянс, конфіденційність, правдивість, вступна сесія (дозвіл, виявлення, проектування майбутнього, логістика, інструменти коуча, «гремліни»).

Рекомендована література:

Основна: [2, 3, 4, 5, 6; 3, 8, 11, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Особливості взаємодії коуча і клієнта

Рапорт. Першим кроком коуч-сесії є встановлення рапорту. Привітайтеся, підлаштуйтеся до клієнта, налаштуйте себе на те, щоб виявити до нього справжній інтерес. Це може зайняти від кількох секунд до 2-3 хвилин.

Формування стосунків із коучем починається з першої ознайомчої, так званої вступної сесії. Ці відносини є "цілеспрямованими", оскільки вони призначені виключно для задоволення потреб клієнта. Вони являють собою "альянс", тому що обидві сторони беруть активну участь у їх формуванні. Клієнт усвідомлює, що він не купує якусь готову програму особистісного успіху, а вступає в тривалі стосунки, що розвиваються. Стосунки в коучингу подібні до трикутника: коуч становить одну вершину, клієнт - іншу, а стосунки між ними -

третю. Клієнт спрямовує всі свої зусилля та енергію на стосунки, але не на коуча. І клієнт, своєю чергою, отримує силу від стосунків, яка дає йому змогу брати на себе відповідальність і змінювати своє життя. Коуч теж спрямовує свої сили на стосунки, тому вся сила стосунків служить клієнту. У коучингу коуч повинен переключитися з формули "я володію силою" на формулу "відносини коучингу володіють силою". У коучингу питання полягає не в тому, яку силу має коуч, а в тому, яку силу отримує клієнт. Стосунки в коучингу є для клієнта джерелом енергії, яка необхідна йому для подолання життєвих труднощів. Він не може добре впоратися зі своїм завданням, якщо рівень його енергії низький. Але сила надходить до нього не безпосередньо від коуча, а від стосунків.

Стосунки коучингу - це щось окреме від коуча і від клієнта. Ба більше, стосунки мають більшу силу, ніж самі коуч або клієнт: вони можуть підтримувати їх, коли їм це необхідно.

Існує безліч різних способів проведення коучингу. Найпоширеніший спосіб - щотижнева півгодинна сесія телефоном, при цьому клієнт телефонує коучу, а не навпаки. Цей спосіб не займає багато часу, є ефективним і здебільшого влаштовує і коуча, і клієнта, що дає змогу зберігати напрямок руху. Деякі коучі віддають перевагу очним зустрічам із клієнтами, а хтось проводить коучинг навіть в Інтернеті. У кожного способу є свої сильні та слабкі сторони.

Атмосфера коучингу має бути достатньо безпечною для клієнта, щоб він міг іти на ризик. Саме в цьому просторі клієнти можуть розглянути своє життя з цікавістю та інтересом, поставитися до нього творчо, володіючи силою і можливістю вибору. Для створення атмосфери безпеки відносини коучингу мають відповідати таким вимогам:

1. Конфіденційність

Конфіденційність - це фундамент. Клієнти приходять у відносини коучингу, будучи готовими до істотних життєвих змін. При цьому вихідним матеріалом для роботи коуча і клієнта служить не що інше, як життя останнього. Якщо клієнт іде на ризик важливих змін у своєму житті, то в нього має бути можливість відкрито говорити про нього.

2. Довіра Довіра починається зі створення безпечного простору, простору конфіденційності та завойовується поступово, у міру того, як клієнт і коуч розуміють, у чому та в який спосіб вони можуть розраховувати один на одного, а клієнт отримує очевидні результати взаємодії з коучем. Довіра вибудовується з "дрібниць", таких як "вчасно зателефонувати" і "бути готовим відповісти на дзвінок", "виконати взяті на себе зобов'язання". Це так само важливо для коуча, як і для клієнта. Коуч має заслуговувати на довіру.

3. Правдивість Безпечний простір, простір конфіденційності за визначенням створюється для того, щоб можна було говорити правду. У відносинах коучингу клієнти можуть сказати всю правду про те, що вони зробили (і чого не зробили), не прагнучи здатися "хорошими". Це - ефект безоціночності. У відносинах коучингу коуч чекає правдивості від клієнта, яка в цьому разі не може призвести до інших наслідків, крім розвитку і навчання. Клієнт очікує правдивості від коуча, для якого це - основне завдання останнього. Заради цього його наймають і за це йому платять.

2. Часовий регламент. Допоміжні матеріали

Часовий регламент

Отже, ми, нарешті, готові підійти до "технології" коуч-сесії. По-перше, коуч-сесія - це завжди конкретна річ, що займає конкретний інтервал часу. Від самого початку ви як коуч маєте визначитися, скільки за часом займає ваша коуч-сесія. У різних коучів це варіюється від 30 хвилин до 1 години. Зазвичай телефонні сесії мають протяжність 30 хвилин. Перша, ознайомча сесія може займати годину, або навіть більше. У середньому можна орієнтуватися на 45-хвилинну сесію.

Протягом сесії коучу дуже важливо відстежувати час. Звісно, слід бути гнучким, і відхилення в плюс-мінус п'ять хвилин цілком допустиме. Але якщо перебіг коуч-сесії такий, що для досягнення первинного результату потрібно істотно більше часу, то слід обговорити це з клієнтом і зупинитися на проміжному результаті, розбивши коуч-сесію на дві. Для того, щоб це було легше робити психологічно, уявіть, що Ви приймаєте клієнтів за записом. 45 хвилин, потім перерва, потім - новий клієнт.

Щоб було зручно слідкувати за часом, слід встановити десь годинник так, щоб робити це ненав'язливо, периферійним зором.

Допоміжні матеріали

Підготуйте заздалегідь стільці, планшет із папером для записів, ручки, можливо, кольорові. Ми вже говорили про "географію" розташування коуча і клієнта. Вони сидять поруч, трохи повернувшись один до одного. Перед клієнтом має бути достатньо відкритого простору, щоб він міг візуалізувати в ньому своє майбутнє.

Про манеру записів. Що більше в них буде візуальних і структурованих елементів, то краще. Списки, діаграми, графіки, схеми. Можна використовувати скорочення, але так, щоб вони були зрозумілі клієнту. Ще краще користуватися всілякими символами або малюнками. Сенс цього полягає в тому, що, психологічно, саме візуальна репрезентативна система виринає нас із глухих кутів минулого, зупиняє цей безглуздий внутрішній діалог і відкриває перспективи майбутнього. Коли будете щось малювати, слідкуйте за тим, щоб зображення були добрими, смішними, тощо. - тобто несли позитивні емоції. Високого художнього таланту тут не потрібно, тому це може робити практично кожен. Якщо хочеться, можна користуватися кольоровими ручками, єдина технічна незручність - це, коли робитиметься ксерокопія із записів, колір загубиться.

Можна користуватися методом когнітивних карт, коли основне поняття чи ключове слово зображається в центрі, а пов'язані з ним - навколо нього, з'єднані з основним зображенням стрілками. Потім від цих вторинних зображень (або ключових слів) можуть відходити стрілки до наступних тощо.

Оскільки робота з клієнтом ведеться протягом кількох сесій, для коуча буде корисно мати ксерокопії записів, щоб користуватися ними в майбутньому.

3. Підбиття підсумків виконання домашнього завдання. Контракт

Підбиття підсумків виконання домашнього завдання

Якщо до цієї сесії давалося "домашнє завдання", то слід приділити хвилин 5 на звіт щодо його виконання. Нехай клієнт поділиться своїм досвідом, і тим, що цінного він з нього виніс. Дайте зворотний зв'язок, заохочуючи все позитивне, що зробив клієнт. Якщо домашнє завдання довге, то має сенс попросити відзвітувати за нього заздалегідь, до початку сесії - особисто, електронною поштою або телефоном.

Контракт

Оскільки коучинг - це річ конкретна, слід одразу ж визначитися, якого результату клієнт би хотів досягти за цю коуч-сесію: "Добре. Отже, у нас є 40 хвилин. Який би найкращий результат ви хотіли отримати за цей час?" Після чого починається робота з прояснення мети клієнта. Що він хоче отримати на виході: Сформульовану мету? План дій? Підняти рівень мотивації за шкалою на такий-то рівень? Промалювати картину життєвого балансу? Тобто на виході має бути отримано конкретний результат. Тоді можна визначити шлях до його досягнення протягом сесії.

Крім визначення мети сесії для клієнта, коуч обов'язково має визначити мету цієї сесії для себе самого. Що він хоче отримати в результаті цієї сесії? Якщо мета сесії чітко не визначена, то великі шанси того, що наприкінці її коуч почуватиметься спустошеним і дезорієнтованим. Якщо мета визначена, то її можна досягти або не досягти, але принаймні чогось навчитися з досвіду. Але якщо мета не визначена, то досягти її за визначенням неможливо. Тому будь-які спроби апіорі приречені на поразку.

"Уклавши" контракт, підведіть підсумок, скориставшись "відмотуванням назад": "Отже, ви б хотіли отримати в результаті цієї сесії..."

4. Формат кінцевого результату

Формат кінцевого результату

Після того, як "підписано" контракт, за допомогою відкритих запитань починається робота зі зв'язки мети клієнта з форматом кінцевого результату. Це стосується як глобальної мети клієнта, так і конкретної мети на цю сесію. (Інтонія чарівника)

Робота з досягнення бажаного результату

Після цього починається робота з досягнення бажаного результату. Тут використовують різноманітні техніки. Мозкові атаки, ефективне планування, колесо життєвого балансу, логічні рівні, стратегії творчості та багато чого іншого, що вже описувалося в рамках цього курсу, що ще описуватиметься, і що ви придумаете самі або почерпнете з інших джерел. Суть у тому, що це - самостійна робота клієнта, а ви, як коуч, лише фасилітуєте її. Іноді ви можете брати участь на рівних у мозкових штурмах, або як нейтральне джерело інформації, але водночас важливо стежити за тим, щоб робота клієнта отримувала перший пріоритет, а відповідальність за ухвалення рішення і мотивація на втілення їх у життя залишалися на ньому.

Підлаштування в майбутнє

Цей крок відповідає третьому кроку в циклі коучингу. "Уявіть, що минув час і ви досягли бажаної мети. Що Вам це дає? Які перспективи відкриває? Що Ви тепер із цим робитимете?" Цей крок можна зробити і раніше, під час прояснення мети, бо він сильно підвищує мотивацію людини до досягнення своєї мети. (Або, навпаки, дає можливість зрозуміти, що її справжня мета - інша - ефект матр'юшки)

Десятихвилинне попередження

За десять хвилин до закінчення сесії коучу слід зробити попередження: "Отже, до кінця сесії залишилося п'ять хвилин. Що б ви хотіли отримати за ці п'ять хвилин" Або ж можна почати підбивати підсумки, прояснюючи, що ж ми отримали.

5. Оцінка ефективності коучингу

Оцінка клієнтом позитивних підсумків сесії

Наприкінці сесії коуч просить клієнта описати, що цінного він витягнув із цієї сесії. Іноді може виявитися, що поставленої мети не досягнуто. І навіть у цьому випадку можна дати позитивну відповідь на запитання: "А тоді чого цінного Ви навчилися з досвіду цієї сесії?" (Інтонія близького друга)

Оцінка коучем позитивних підсумків сесії

Коуч підбиває підсумки сесії, відзначаючи конструктивну роботу клієнта і помічаючи якісь його унікальні особистісні риси клієнта, які проявилися під час роботи. Коуч також ділиться своїми відчуттями, що викликало у нього позитивні емоції під час роботи.

Тут буває корисним "пройтися" структурою логічних рівнів, описуючи впевненість у клієнті, для якого є цінним і важливим, який має здібності, щоб домагатися результатів у контексті. Коуч може робити це урочистим тоном провидця, декларуючи майбутнє: "Все це вже є. Лише тільки час розділяє нас..."

Домашнє завдання

На цьому власне сесія закінчується. Коуч може видати клієнту "домашнє завдання", до наступної сесії. Воно має бути також сформульоване конкретно. З остаточними та/або проміжними контрольними термінами виконання. Питання, які ставить тут коуч, це: "Як Ви дізнаєтеся, що Ви досягли цього?", "Як інші дізнаються, що Ви досягли цього?" і "Як я дізнаюся про те, що Ви досягли цього?"

Домашнє завдання дається і перевіряється для того, щоб отримати додатковий зворотний зв'язок. Те, як клієнт виконує домашнє завдання, або навіть те, як він його не виконує, проливає для проникливого коуча світло щодо того, в якому напрямку слід спробувати будувати подальшу роботу.

Таким чином будь-який результат домашнього завдання позитивний. Якщо клієнт чогось не робить, то в цей час він робить щось більш для нього важливе. Слід прояснити це та "утилізувати".

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Яким чином відбувається укладання контракту між коучем і клієнтом?
2. Які основні проблемні моменти мають бути передбачені в коучинговому контракті?
3. Охарактеризуйте етап встановлення рапорту (контакту).
4. Що таке коактивний коучинг?
5. Назвіть етапи коучингу.

Тема4. Технології коучингу

Питання лекції

1. Модель GROW.
2. Модель AID.
3. Модель SWOT (SWOT-аналіз).
4. Модель SMART
5. Модель SCORE.
6. Матриця Ейзенхауера.
7. Рамка результату.
8. Колесо життєвого балансу.
9. Техніка самокоучингу LevelUp.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, модель коучингу, коучингові програми, принципи коучингу, модель GROW, Т-модель, модель AID, модель SMART, модель SWOT, модель SCORE, матриця Ейзенхауера, ефективне цілепокладання.

Рекомендована література:

Основна: [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Технології коучингу

На практиці розроблено та використовується велика кількість інструментів проведення коучингу.

Модель GROW – складається з чотирьох етапів та допомагає чітко визначитися з потенційними ресурсами та можливостями. Т-модель використовується після визначення основних цілей та напрямів і спрямована на допомогу коучу стимулювати процес пошуку та вибору клієнтом варіантів, що є однією з умов ефективності коучингу.

Модель AID інструмент, що ґрунтується на зворотному зв'язку і реалізується шляхом поступового проходження трьох етапів та дозволяє зорієнтувати клієнта щодо вірності обраної стратегії.

Модель SWOT (SWOT-аналіз) – технологія, яка допомагає виявити слабкі і сильні сторони об'єкта, в ролі якого можуть виступати організації, колектив, людина, ідея або захід. Із метою підвищення результативності та наочності застосування метод супроводжується заповненням попередньої матриці SWOT-

аналіз, де конкретизуються слабкі і сильні боки, можливості та загрози.

Модель SMART - мнемонічна аббревіатура, компоненти якої є критеріями постановки завдань, наприклад у проєктному управлінні, менеджменті та персональному розвитку. Вперше ця аббревіатура згадується в листопаді 1981 р. в публікації Джорджа Дорана (англ. George T. Doran) в журналі Management Review і утворена вона зі слів англ. specific, measurable, assignable, realistic, time-related — конкретна, вимірювана, має виконавця, реалістична, обмежена в часі. Вважається, що відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання та досягнення загальної мети.

Модель SCORE – це інструмент ефективного збирання інформації про проблему або розв’язувану задачу. Модель може бути використана з метою самостійного оцінювання ступеня достатності інформації та аналітичних матеріалів щодо досліджуваної проблематики. Використання моделі дозволить додатково побачити альтернативні варіанти джерел збору інформації та обґрунтувати межі використання та доступності даних з кожного джерела.

Матриця Ейзенхауера – інструмент організації часу та підвищення ефективності його використання. Виглядає матриця як чотири квадрати, які виходять при перетині осей «Важливо – Неважливо» по вертикалі і «Терміново – Не терміново» по горизонталі.

<i>Термінові неважливі</i> мінімізувати	<i>Термінові важливі</i> виконувати
<i>Не термінові неважливі</i> чи потрібно?	<i>Не термінові важливі</i> планувати

Матриця є дуже корисною, бо її використання дозволяє знайти резерви часу, що реалізується через самостійне відверте виявлення тих справ, які є не важливими і потребують дуже великих втрат часу (тривалий перегляд телевізійних каналів, гра у комп’ютерні ігри, «перебування» у соціальних мережах тощо). Водночас тим видам проведення часу, які підвищують життєвий тонус людини та надихають на майбутні здобутки, такі як заняття спортом, відпочинок або фізична активність на свіжому повітрі, мають надаватися пріоритет. Матрицю слід періодично переглядати та обирати відповідну стратегію щодо виконання справ за рівнем їх терміновості та важливості для здобувача.

Рамка результату – інструмент, що оцінює наявну ситуацію дій в термінах результату. Використання цієї методики є обґрунтованим для тих етапів, коли вже отримано перші очевидні результати і є необхідність їх оцінити з різних боків. З цією метою під час попереднього оцінювання можна скористатися рамками, запропонованими цим стандартним інструментом. Проте на подальших етапах, залежно від тематики можна самостійно доповнювати рамки та оцінювати отриманий результат за їх допомогою. Такий підхід дозволить зробити експрес-діагностику як вже отриманих, так і очікуваних у майбутньому результатів.

Колесо життєвого балансу дозволяє повністю дослідити життя людини,

визначити слабкі місця, над якими слід працювати.

Для складання «колеса життєвого балансу» потрібно на аркуші паперу намалювати окружність і розділити її на 8 рівних частин, що символізують життєві цінності. У кожної людини вони різні. Це можуть бути сімейні відносини, гроші або кар'єра, здоров'я і відпочинок тощо.

Техніка самокоучингу LevelUp яка стверджує, що успіху досягає той, хто ставиться до невдач як до досвіду.

Одним із популярних методів коучингу є "Робота з гремлінами". Коучі називають "гремлінами" думки, які деструктивно впливають на особисту ефективність. Ці внутрішні заперечення можуть звучати так: "Ти марно мрієш!", "У тебе ніколи нічого не вийде", "Ця ідея нікому не припаде до душі" тощо. Коуч допомагає клієнту "зловити гремліна" і зафіксувати репліки, які той вимовляє. Далі проводиться робота із запереченнями.

Отже, основні техніки коучингу - це ті інструменти, за допомогою яких і досягаються цілі, позначені в запиті клієнта. Набір цих інструментів досить великий і різноманітний і тому коуч може використовувати їх індивідуально під кожного клієнта. Однак є ті техніки, які тією чи іншою мірою застосовуються коучем на кожній сесії, що проводиться.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. З якою метою використовується техніка самокоучингу? Як його робити?
2. Які основні методи дозволяють уточнити та встановити точну мету?
3. Які методи дозволяють побачити перспективи свого майбутнього, скоригувати його, щоб досягти найбільшого успіху?
4. Як часто слід використовувати інструменти коучингу, щоб досягти бажаного результату?
5. Який контекст має кожен з означених методів для розкриття внутрішнього потенціалу клієнта?
6. Скільки видів «гремлінів» виділяють у класичному коучингу, опишіть їх.
7. В чому сутність методу «Робота с гремлінами»?

Тема5. Постановка запитань: особливості, тонкощі, помилки

Питання лекції

1. Постановка запитань у коучинговому процесі: професійний підхід.
2. Відкриті та закриті запитання.
3. Запитання-криголами.
4. Сутнісні запитання.
5. Сильні запитання.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, принципи коучингу, компетенції коуча, сутнісні питання, питання-криголами, відкриті та закриті запитання, «ідеальне питання», питання-інтерпретація, розуміння.

Рекомендована література:

Основна: [1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Постановка запитань у коучинговому процесі: професійний підхід

У який же спосіб безпосередньо реалізовується коучинговий процес?

В основному, через постановку питань.

Питання примушують спочатку думати, а потім формулювати відповіді, в які ми самі віримо, і які мотивують нас на певну діяльність.

Постановка запитань захищає нас від пасивного сприйняття того, про що говорять інші, протидіє стагнації, і так само надихає на застосування творчих здібностей при вирішенні життєвих проблем.

У коучингу питання задаються не заради настанови, відповіді, твердження або навіювання, а для вибудовування у свідомості нових перспектив, відкриття нових власних можливостей та шляхів досягання поставленої мети, нового способу сприйняття дійсності тощо. Коли ставлять запитання, то таким чином виявляють повагу до іншої людини, показуючи, що її думка є цінною для нас. І тому такий підхід міняє як наші взаємовідносини з людьми, так і нас самих.

Першою і найбільш важливою, основною технікою коучингу є запитання. Саме вони замінюють поради і допомагають більш детально дізнатися ту ситуацію, в яку потрапив клієнт. Правильно поставлені запитання допомагають йому міркувати, думати і, як наслідок, скласти правильний план дій.

2. Відкриті та закриті запитання

Хтось дав влучне визначення коучингу: "Коучинг - це мистецтво ставити приголомшливі запитання". І це дійсно так. Уміння ставити запитання, які стимулювали б творчий пошук клієнта, виводили його з глухих кутів - це серце коучингу. Такі запитання називають відкритими.

Відкриті запитання - це запитання, які передбачають множинні відповіді. На противагу їм закриті запитання передбачають відповідь або "так", або "ні". Відкриті запитання починаються зі слів "Як?", "Коли?", "Де?", "Для чого?", "Навіщо?", "Хто?", "Що?". Вони не оціночні й спрямовані в майбутнє, до нових альтернатив. У зв'язку з цим запитання, що починається зі слова "Чому?", часто погано підходить, оскільки, відповідаючи на нього, співрозмовник може пуститися в аналіз минулого, у такий спосіб залишаючись у рамках тієї ж самої альтернативи. З іншого боку, хорошим буде запитання: "Чому для Вас це важливо?".

Можна "відкрити" запитання ще більше, використовуючи множину: "Які можуть бути способи?...", а можна навіть іще більше, додавши слово "деякий": "Які можуть бути деякі з найкращих способів?..."

3. Запитання-криголами

Представлені нижче способи можна застосувати для того, щоб зламати лід при налагодженні контактів з людиною, з якою Ви тільки що познайомилися за рахунок додавання в розмову відповідних запитань.

Ефективність комунікаційної стратегії полягає в тому, що після стандартного питання, до якого усі звикли, ми ставимо питання доповнююче, яке забезпечує перехід на більш довірливий рівень розмови. Наприклад, після запитання «Як Ви себе почуваете?», на яке хтось відповідає «Дякую, добре!» або «Прекрасно!», можна запитати «А який найголовніший фактор, що допомагає Вам добре себе почувати?». Або після питання «Чим займаєтесь?» згодом запитати «А що Ви найбільше любите у своїй професії?», «Яка у Вас є риса характеру, з якою Вас асоціюють інші люди?». Так, після питання «Розкажіть, будь ласка, про свою сім'ю» запитати «А що Ви любите робити усією сім'єю?». В іншому випадку, після «Звідки Ви родом?» через певний час можна запитати «А чи є у Вас місце, де Ви би мріяли жити?».

4. Сутнісні запитання

Сутнісні питання проникають до самої суті певних подій і явищ у нашому житті, ніж питання, які ми використовуємо при налагодженні контактів. Ці питання стимулюють людей замислитися про щось важливе, стимулюючи до розкриття власної особистості, а також 76 зачіпаючи їх потаємні бажання. Ці питання є прекрасною можливістю почати коучинг. Також такі питання можна використовувати, коли спілкуєшся з друзями в соціальних мережах, чаті, коли розмовляєш із сім'єю, зі знайомими на прийомах або вечірках тощо. Якщо навчитися ставити сутнісні питання, то можна зав'язати цікаву розмову практично з кожним, що залишить слід в його житті. Наприклад: Важливі справи Що важливого сталося у Вашому житті за останній місяць? Що у Вашому сьогоднішньому приносить Вам найбільшу радість? А що Ви хотіли би змінити у своєму житті?

5. Сильні запитання

Питання містять в собі силу здатну змінити життя. Вони можуть пробудити креативне мислення, можуть схилити прийняти іншу точку зору, «запалити вогонь віри» у власні сили, змусити замислитися або мобілізувати усі сили для досягнення поставлених цілей за допомогою вчасно заданого точного та глибокого питання. Відповідаючи на них клієнт сам знаходить кращі рішення своїх проблем. Тут слід нагадати мудрість: «Правильно задане питання – це половина відповіді!». Наведемо приклад. Кожна поразка ставить нас перед вибором: відмовитися від подальших спроб або продовжувати йти до своєї мети. З кожною новою перешкодою, «страх невдачі» все більше гальмує наш поступ. У таких ситуаціях, треба ставити собі правильні запитання. Коли ти задаєшся питанням: «Продовжувати або ні?», то в 50 % вибір буде «Ні». Але якщо поставити питання: «Як продовжувати, щоб швидше досягти результату?», то отримуєш декілька можливих варіантів дії.

Крім структури нашої мови, важливу роль відіграє й інтонація. Загалом, говоріть чітко, розвивайте в себе здатність підлаштовуватися до гучності, тону, темпу і тембру голосу співрозмовника. Мерилін Аткинсон пропонує чудові образи інтонацій голосу, які ми можемо використовувати у відповідних ситуаціях:

Запит: голос мудреця-чарівника - змовницький, інформувальний: "У тебе є ресурси, давай складемо стратегію..." Цей голос виражає ентузіазм, запитання і спонукання до творчості та дії.

Обіцянка: голос мудрого друга - вмовляє, спрямовує до поваги та прощення: "Ти - Окей". Цей голос - товариський, теплий, м'який і ніжний, символізує відкритість. пов'язує, підтримує, обіцяє.

Декларація: голос провидця, мудрого старшого: "Ти цілісний і повний!" Висловлює благословення, подяку, торжество і підтримку розвитку.

Твердження - голос воїна - дуже індивідуальний і спрямований назовні, тактичний, директивний, короткий, чіткий, що дає вказівки.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому особливість постановки сильного запитання ?
2. Поясніть сутність магічного запитання.
3. Сутнісні запитання: загальна характеристика, приклади.
4. Запитання-криголами: сутність і приклади.
5. Особливості відкритих та закритих запитань.
6. Специфіка запитань, які пропонують відповідь.
7. Запитання, які є складними для розуміння.

Темаб. Ресурсний стан як основа для творчих змін у коучинговому процесі

Питання лекції

1. Ресурсний стан як основа для творчих змін.
2. Специфіка позиції коуч-консультанта.
3. Саморефлексія коуча.
4. Роль емоцій під час коучингового процесу.
5. Мотивація до змін, прагнення до самовдосконалення, самомотивація. Самооцінка та впевненість у собі.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, позиція коуч-консультанта, саморефлексія, емоції, мотивація, самооцінка, принципи коучингу, компетенції коуча, діяльність, навчання, контракт, атмосфера прийняття, атмосфера довіри, атмосфера безпеки, самоконтроль, робочий альянс, конфіденційність, правдивість.

Рекомендована література:

Основна: [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Ресурсний стан як основа для творчих змін

А що якщо наша реальність породжується нашим станом?!

- У якому стані ви приймаєте важливі рішення?
- У якому стані починаєте важливу для вас розмову?
- У якому стані щодня засинаєте і в якому прокидаєтеся?

- Як ви зустрічаєте і проживаєте складні почуття і що допомагає вам досить швидко перемикатися і повертатися в ресурс?

- Перебуваючи в ресурсному і наповненому стані, як ви відповідаєте собі на запитання: "Що я хочу у своєму житті створити?"

По-різному відбуваються сесії залежно від того, в якому стані перебувають коуч і клієнт, і, відповідно, у якому полі народжуються ідеї, створюються стратегії, ухвалюються важливі рішення. Що стає можливим, коли впродовж усієї сесії є потік і створено так зване "породжувальне поле" (coach field), і як гарно та натхненно реалізується в житті клієнтів створене на таких сесіях бачення.

Роберт і Стівен для подібного ресурсного стану коуча і клієнта пропонують аббревіатуру COACH state.

Стан COACH

C - центрований (centered)

O - відкритий (open)

A - усвідомлений (aware)

C - з'єднаний (connected)

H - утримує ціле (holding)

Саме стан обох визначить шлях, яким піде сесія і визначить якість досвіду, який буде прожито.

Протилежним станом є стан CRASH.

C - затиснутий (contracted) нейромускульний затиск

R - реактивний (reactive)

A - паралізований аналізом (analysis paralysis)

S - відокремлений (separated)

H - що болить, ненавидить, б'є (hurting, hating, hitting)

"Хоч би якими активними ми були і хоч би яких зусиль докладали, наш світ створюється нашим станом свідомості, і, якщо на цьому рівні нічого не змінюється, жодна кількість дій нам не допоможе. Ми будемо знову і знову відтворювати видозмінені версії того ж самого світу-світу, який є зовнішнім відображенням его." (Екхарт Толле)

"Твоя реальність породжується твоїм станом. Є вітальність, життєва сила, устремління (енергія), яка транслюється через тебе в дію, і оскільки в кожному момент часу є тільки один ти - цей прояв стає унікальним. Якщо ти заблокуєш його - він ніколи не проявиться жодним іншим способом і буде загублений. У світі його просто не буде. Не тобі вирішувати, наскільки він добрий, або порівнювати його з іншими проявами. Твоя справа - утримувати канал відкритим." (Марта Грем)

2. Специфіка позиції коуч-консультанта

У коучингу мова йде про підтримку людини у досягненні того, до чого вона прагне. Разом з цим, потрібно це зробити не за неї, не за допомогою порад, що саме, і яким чином вона повинна це зробити. А досить часто саме цього і чекає клієнт, коли приходить за відповіддю до фахівця, у пошуках так званої, «магічної пігулки», яка за мить вирішить усі його проблеми.

Коучинг не є методом роботи для кожного. Ця технологія для осіб, які прагнуть до чогось в житті, мають амбіції, але потребують підтримки. Разом із цим, це особи, які мотивовані на роботу та повні рішучості узяти на себе відповідальність за досягнення відповідних результатів у своєму житті. Коучинг без сенсу застосовувати в роботі з тим, хто чекає, що коуч вирішить за нього усі проблеми та «порадить» йому «як треба жити».

Коучинг також не буде ефективним, коли людина вимушена співпрацювати з коучем (у випадках, коли, наприклад, керівник «відправляє працівника до коуча в «добровільнопримусовому порядку»). Необхідним є розуміння, що без усвідомленості, мотивації, бажання та повної зануреності до процесу досягнення мети жодна співпраця не має шансів на успіх. Тому роль коуча подвійна. І тут йдеться про те, щоб допомогти клієнтові:

- 1) змінити дії, спосіб мислення, що трансформують його модель поведінки;
- 2) дотримуватися нової моделі поведінки навіть тоді, коли це видається важким і нереальним, а клієнт сумує за втраченим комфортом звичного повсякденного життя, в якому йому все здавалось зрозумілим і передбачуваним.

Професійний коуч усвідомлює важливість особистого та професійного розвитку і має тривалий успішний досвід розробки та реалізації власного плану розвитку:

- коуч отримує регулярний досвід коучингу в ролі клієнта;
- постійно працює над розвитком своїх професійних компетенцій та особистісного потенціалу, для нього характерні такі якості як: самосвідомість, самоконтроль, розуміння власних цінностей і меж, розуміння власних емоцій і свого впливу в процесі комунікації з клієнтом;
- постійно розвиває здатність бути відкритим з іншими, конструктивно висловлювати думки й емоції, сприяючи розвитку інших людей;
- коуч регулярно підвищує рівень компетенцій у питаннях розвитку людей, вивчає та розширює розуміння розвитку людей, організацій, бізнесу та соціальних систем, перехідних періодів у житті та кар'єрі та різних підходів, які можуть бути застосовані в коучингу;
- коуч усвідомлює значущість професійної супервізії для підтримки свого професійного рівня та здатний формулювати власний запит на супервізію.

3. Саморефлексія коуча

У сучасному світі, де дедалі більше людей стикаються з підвищеним рівнем стресу і невпевненості у своїх діях, саморефлексія може стати необхідним інструментом для підвищення усвідомленості та особистісного зростання. У цій статті ми розглянемо, що таке саморефлексія, класифікацію видів рефлексії, а також роль саморефлексії в психології та лайф-коучингу.

Саморефлексія - це процес усвідомлення та оцінки власних думок, почуттів і дій. Це дає змогу людям усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати сфери, в яких необхідне поліпшення. Саморефлексія допомагає людям вчитися на своїх помилках і розв'язувати проблеми більш ефективно в майбутньому.

Класифікація видів рефлексії

Існує кілька видів рефлексії, які можуть допомогти людям ефективніше використовувати свою саморефлексію.

Рефлексія на дії. Цей вид рефлексії фокусується на аналізі минулих дій та їхніх результатів. Людина може розглядати свої дії в різних ситуаціях і намагатися знайти способи поліпшення своєї поведінки в майбутньому.

Рефлексія на думки. Цей вид рефлексії фокусується на усвідомленні та оцінці своїх думок і почуттів. Людина може аналізувати свої думки та переконання, намагаючись зрозуміти, як вони впливають на її поведінку.

Рефлексія на навчання. Цей вид рефлексії фокусується на оцінці своїх знань і вмінь, а також на пошуку способів для їхнього поліпшення та розвитку.

Рефлексія на соціальне середовище. Цей вид рефлексії фокусується на усвідомленні взаємодії людини з іншими людьми.

У психології саморефлексія розглядається як ключовий елемент особистісного зростання та розвитку. Це процес, який дає змогу людині усвідомлювати й оцінювати свої дії, думки та почуття. У процесі саморефлексії людина може ставити собі запитання про свої цінності, переконання, мотиви та цілі. Це допомагає їй краще зрозуміти себе і свої потреби, що, зі свого боку, може допомогти їй ухвалювати більш усвідомлені рішення.

Саморефлексія також є важливим елементом у коучингу. Коучинг - це процес, під час якого професійний коуч допомагає клієнту визначити і досягти своїх цілей. Саморефлексія може допомогти клієнту лайф-коуча глибше зрозуміти свої цінності та мотиви, а також допомогти йому розробити конкретні плани дій для досягнення своїх цілей.

Поліпшення саморозуміння. Саморефлексія допомагає людям краще розуміти себе і свої потреби. Це може допомогти їм ухвалювати більш усвідомлені рішення в різних ситуаціях.

Поліпшення міжособистісних стосунків. Саморефлексія може допомогти людям краще розуміти свої стосунки з іншими людьми та знаходити способи для поліпшення цих стосунків.

Покращення лідерських навичок. Саморефлексія допомагає лідерам краще розуміти себе і своїх підлеглих. Це може допомогти їм розвивати більш ефективний стиль керівництва.

Поліпшення емоційного благополуччя. Саморефлексія може допомогти людям краще розуміти свої емоції та почуття. Це може допомогти їм ефективніше керувати своїм емоційним станом.

Усвідомленість і саморефлексія - це процеси, які можуть допомогти людині стати кращими, більш усвідомленими та щасливими людьми.

4. Роль емоцій під час коучингового процесу

Професійні відносини коучингу вимагають, щоб і коуч, і клієнт були повністю зосереджені на самореалізації клієнта, його життєвому балансі та процесі.

Коучу справді нікуди привнести власні почуття, думки, судження, не позбавляючи при цьому клієнта якихось можливостей. То що ж коучу робити?

У кожного є почуття і думки, у коуча теж, і це цілком природно. Прожити без них фактично неможливо. А його робота полягає в тому, щоб відстежувати і контролювати їх. Коуч повинен мати хорошу фізичну підготовку, бути врівноваженим і вміти зосереджувати та утримувати увагу (інакше кажучи, бути присутнім). Для коучів-початківців це означає, що необхідно подбати про важливі сфери власного життя - власну самореалізацію, баланс і процес.

Коучинг - вимоглива професія. Що робити, щоб переконатися в достатній гостроті свого розуму, фізичної витривалості, емоційної стабільності, щоб задовольняти суворим запитам? Це - основа основ. Клієнт розраховує отримати від коуча все, на що він здатен. Управління собою для коуча - це і його впевненість у тому, що він встановив для себе досить високий стандарт і відповідає на кожен телефонний дзвінок клієнта з повною концентрацією сил. Бажаючи стати хорошим коучем, слід подумати про те, щоб завести собі власного коуча. Як можна ручатися за цінність коучингу, якщо для коуча він не стає частиною його власного життя?

У коуча і клієнта неминуче виникатимуть розбіжності в думках. Ба більше, коуч може не погоджуватися з напрямком, який обрав клієнт. Йому не слід думати, що його обов'язок сприяти просуванню та реалізації сценарію розвитку життя клієнта передбачає постійну 100-відсоткову підтримку напрямку свого підопічного. Коуч повинен визнати цей напрямок, працювати з ним, оскільки він належить клієнту, тобто змінити за необхідності, довести до завершення, домогтися успіху, навіть спочатку сумніваючись у його цінності.

Цілком можна служити виключно користі клієнта, зберігаючи при цьому власну думку про способи досягнення мети, однак необхідно повідомляти цю думку клієнту, щоб зберегти чесність відносин. І якщо з якихось причин коуч вважає прагнення клієнта такими, що суперечать моральним засадам або якоюсь мірою небезпечними, то слід відверто поговорити зі своїм підопічним. Повна несумісність коуча і клієнта, неможливість вступу у взаємини коучингу зустрічається винятково рідко; у подібній ситуації необхідно переадресувати клієнта іншому коучу.

5. Мотивація до змін, прагнення до самовдосконалення, самомотивація.

Самооцінка та впевненість у собі

У коучингу важливою умовою й основним аспектом розвитку особистості клієнта є мотивація до змін, прагнення розширювати сфери своєї життєдіяльності, інтерес до нових сфер або аспектів життя, прагнення до самовдосконалення тощо. Доцільно згадати висловлення Абрахама Маслоу, який говорив, що «Все наше життя - навчання, кожна людина в ньому - вчитель, і кожна людина завжди залишається учнем». При цьому основним є усвідомлене активне опанування особистістю свого внутрішнього світу та пізнання особливостей соціально-психологічних процесів та явищ, що безпосередньо впливають на якість життя.

При цьому комунікацією в рамках коучингу часто називають «трансформаційними розмовами». Цим терміном позначається спосіб розмови, внаслідок якого якісно змінюється життя співрозмовника. І відповідно коуч

відіграє тут роль провідника. Тобто коучинг - це, передусім, трансформація. І наскільки клієнт готовий до змін насамперед, залежить саме від нього.

Слід зазначити, що зміни стосуються усіх сфер психічної активності людини й проявляється у таких основних аспектах:

- ціннісно-мотиваційному (зміни цінностей, мотивів);
- когнітивному (осмислення нових підходів, виникнення нових думок, уявлень, бачення нового);
- поведінковому (здійснення певних дій, перетворень);
- емоційному (виникнення нових емоцій).

Способи самомотивації:

- залиште свою зону комфорту;
- не бійтеся робити помилки;
- не обмежуйте своє мислення;
- розвивайте здібності;
- закінчуйте те, що почали робити;
- живіть теперішнім;
- не зупиняйтеся.

Як відзначає Р. Гандапас, «успіх припускає профіцит (надмір) ключових ресурсів, де недолік хоч би одного з них не робить людину успішною». Перерахуємо ключові ресурси:

- 1) гроші: якщо у людини дефіцит грошей, а за усіма іншими показниками високі результати, ми не вважаємо її успішною;
- 2) час;
- 3) енергія;
- 4) статус: звання, посада, рейтинг, влада над людьми, зв'язки і контакти, багатство тощо.

Що ставить бідна (і неуспішна) людина на перше місце? Гроші. На друге - статус, на третє - енергію і на останнє місце - час.

Як це виглядає: людина усе життя за гроші та статус продає свій час і свою енергію. Що виходить: у неї немає ні грошей, ні статусу - вона пенсіонер на соцзабезпеченні. У багатій людини час на першому місці, тому вона завжди делегує, завжди наймає людей за гроші, купуючи їх час, щоб виграти свій. На другому місці - енергія, на третьому - статус, гроші - на останньому місці.

«Постав над собою сто вчителів - вони виявляться безсилими, якщо ти не зможеш сам примушувати себе і сам вимагати від себе», - В. Сухомлинський.

Що стосується упевненої поведінки, то одним із перших кроків по її формуванню є розширення меж власної свідомості. Для цього необхідно зробити як мінімум:

- 1) позбавитися від «автоматизмів» у захисті своїх уявлень про «правильне» та «неправильне»;
- 2) не зводити в «абсолют» поняття, цінності, переконання, вірування, ідеали, цілі, надії, дії, спонукання;
- 3) усвідомлювати свої істинні потреби і мотиви, зв'язати з ними свої дії;
- 4) навчитися визнавати та виправляти свої помилки, вміти виносити з цього цінний досвід;

- 5) полюбити себе й інших;
- 6) уважно відноситися до того, які ідеї ви відстоюєте.

Упевнена поведінка є наслідком усвідомленості на рівні навички людини. Зрозуміло, що кожна людина має знати та приймати свої слабкі сторони. Тут слід звернути увагу на модель SWOT, завдяки якій можна продіагностувати себе. Але часто слабкості - це зворотна сторона сильних сторін, при цьому одним із механізмів набуття впевненості у собі є необхідність трансформації власних слабких сторін у сильні. Для цього слід концентруватися і робити акцент на власні сильні сторони.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому специфіка позиції коуч-консультанта?
2. Як практикувати саморефлексію?
3. Емоційна саморегуляція, емоційна стабільність: їх роль під час коучингового процесу.
4. Мотивація до змін, прагнення до самовдосконалення: поясніть їх особливості у коучинговому процесі.
5. Наведіть способи самомотивації.
6. Що є першим кроком у формуванні упевненої поведінки?
7. Надайте рекомендації, щодо розширення меж власної свідомості.
8. Яка форма взаємодії з клієнтом є ефективною і як її побудувати?
9. Що робити, щоб переконатися в достатній емоційній стабільності?

Тема7. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта

Питання лекції

1. Перевірка екологічності поставленої мети.
2. Аналіз наявних ресурсів клієнта.
3. «Зона комфорту» та вихід за неї: сутність і характеристика.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, позиція коуч-консультанта, саморефлексія, емоції, мотивація, самооцінка, принципи коучингу, компетенції коуча, діяльність, навчання, контракт, атмосфера прийняття, атмосфера довіри, атмосфера безпеки, самоконтроль, робочий альянс, конфіденційність, правдивість.

Рекомендована література:

Основна: [1, 3, 5, 6, 7, 5, 8, 11, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Перевірка екологічності поставленої мети

Важливим діагностичним моментом є перевірка екологічності поставленої мети (істинного запиту), а також аналіз наявних ресурсів.

Що таке екологічність мети?

Екологічність - це перевірка на безпеку змін, які відбудуться у житті клієнта після досягнення поставленої мети.

Екологічність буває двох видів: зовнішня і внутрішня. І та, й інша дуже важливі для правильної постановки мети. Зовнішня екологічність - це відповідність або невідповідність мети іншим цілям клієнта. Чи вдасться зберегти всі переваги нинішнього становища? - одне із запитань, які можуть допомогти при перевірці мети на зовнішню екологічність.

Внутрішня екологічність - це відповідність або невідповідність мети переконанням, відчуттям, способу життя клієнта. Оскільки реалізація мети незмінно призведе до деяких змін у житті клієнта, необхідно відповісти на кілька запитань, перш ніж виконувати намічену мету:

- Чи готові ви прийняти зміни?
- Чи буде вам комфортно в такому разі?
- Чи все-таки вам більше подобається поточна ситуація, і зміни, які відбудуться після досягнення мети, вас не приваблюють?

Список запитань, який може допомогти при перевірці мети на екологічність:

- Як зміниться ваше життя, коли ця мета буде досягнута? Чи готові ви до цих змін?
- Яким чином досягнення мети може вплинути на життя інших людей?
- Як ця мета співвідноситься з іншими цілями, яких ви хочете досягти?
- На кого ще впливатиме ця мета?
- Як зміняться ваші стосунки з оточуючими людьми після того, як ваша мета буде досягнута?
- Як досягнення мети вплине на інші сфери вашого життя?
- Які наслідки може спричинити реалізація мети?

Підводячи підсумки при роботі з цілями і запитаними клієнта, коучу необхідно перевірити себе відповідями на наступні питання:

- Як сформульована мета? Наскільки мета екологічна?
- Як враховується сьогодення ситуація клієнта?
- Як описується результат?
- Які докази досягнення мети (як клієнту дізнатися про її досягнення)?
- Які істинні причини клієнта в досягненні цієї мети?
- Яке уявлення клієнта про план дій для досягнення мети?
- Які ресурси потрібні клієнтові?

2. Аналіз наявних ресурсів клієнта

Для оцінки ресурсів клієнта можуть бути використані найрізноманітніші інструменти, наприклад, опитувальники для оцінки базових компетенцій посади (якщо йдеться про корпоративний коучинг або роботу з професійною сферою), для оцінки лідерського потенціалу, для оцінки рівня суб'єктивного контролю, аналіз реакції на зміни і т.ін. Окрім самооцінок клієнта, ефективно використати експертні оцінки тих осіб, які знають клієнта (наприклад, широко вживаний в оцінці персоналу метод «360 градусів»).

Така різносторонність оцінок дозволяє отримати картину ключових зон розвитку клієнта в максимально об'єктивному просторі, виключивши емоційно привабливі оцінки самого клієнта (неважливо, які вони – позитивні або

негативні). Застосування цих діагностичних інструментів дозволяє коучу отримати велику кількість додаткової інформації та вибудувати разом гіпотези про глибинний запит і ресурси клієнта. Ці опитувальники виявляють сильні сторони людини і потенційні зони зростання, що є цінним доповненням до безпосереднього особистого спілкування.

Багато фахівців використовують модель коучингу зворотного зв'язку. Це робиться для того, щоб «кидати людині виклик», спонукати її долати наявні обмеження і шукати можливі ресурси. Цей підхід націлений на те, щоб виявити максимальну кількість можливих зон розвитку і сформулювати багатий перелік гіпотез для подальшої перевірки, він дозволяє алгоритмізувати роботу з клієнтом.

Безумовно, що в роботі над отриманням об'єктивних результатів у клієнта може бути як великий потенціал, так і ряд обмежень. Не можна заперечувати, що коучинг зворотного зв'язку може бути дуже зручним, особливо якщо ми маємо замовником керівника і групу клієнтів, частина з яких взагалі не бачить цінностей у власній роботі. У цьому випадку наше обговорення прив'язане до конкретних фактів, експертних оцінок інших людей, і це, без сумніву, є темою для обговорення. Однак, з іншого боку, існує велика спокуса звести всю взаємодію з клієнтом до обговорення результатів. Також виявлені тестуванням зони зростання не завжди відповідають істинному запиту клієнта. Результати діагностичних методик повинні допомагати роботі коуча, а не замінювати її. З їх допомогою можна формувати первинні уявлення, більш глибоко пізнавати клієнта, виявляти його специфічні особистісні риси.

Не менш корисним є використання особистісних опитувальників (наприклад: визначення типології особи по Майерс Брігс – MBTI, методика DISC У. Марстона по виявленню поведінкового стилю, мотиватори Шпранглера, схильності та таланти Хартмана). Такі методики вже на ранній стадії дозволяють клієнту більш глибоко зрозуміти самого себе, визначити індивідуальні переваги, висвітлити глибинні цінності й основні мотиватори, що у свою чергу дозволяє значно підвищити ефективність роботи.

Фахівці в такій області спираються на власні відчуття і враження від роботи з клієнтом, іноді використовують ті ж інструменти оцінки, що і на початку роботи (наприклад, «Колесо балансу», опитувальник стосовно цілей, план індивідуального розвитку), обговорюючи з клієнтом наявну динаміку.

Узагальнюючи усі плюси і мінуси, можна зробити висновок, що діагностичні процедури є необхідним елементом коучингової взаємодії, головне – на потрібному етапі та у необхідній кількості.

3. «Зона комфорту» та вихід за неї: сутність і характеристика

За допомогою коучингу відбувається розширення сфери пізнання, підвищення ефективності та якості власного життя. Основою коучингу є допомога клієнту у процесі виходу із зони комфорту, розширення своїх горизонтів бачення, можливостей розвитку.

Зона комфорту – область життєвого простору, що дає відчуття комфорту і безпеки. Як правило, зона комфорту визначається звичними шаблонами

поведінки: те, до чого звикаємо, те і комфортно, де все знайомо, стабільно, звично, нема нічого непередбачуваного. Знаходячись в зоні комфорту, людина перестає рухатися вперед і розвиватися, перестає прагнути кращого, освоювати нове.

За межами зони комфорту знаходиться зона ризику. Розумний вихід за межі зони комфорту в зону ризику – є необхідною умовою розвитку особистості. Саме у дискомфорті людина зростає і розвивається. Для того, щоб вийти із зони комфорту, треба докласти зусилля, щоб щось змінити у власному житті, подолати бар'єри. Саме у дискомфорті людина щось змінює в собі або змінює відношення до чого-небудь.

Що таке «зона дискомфорту»? Це важка розмова з незручними питаннями – потужний інструмент в руках коуча-професіонала, який допомагає своїм клієнтам прийти до максимального результату найкоротшим шляхом.

Коуч дає підтримку, допомагає клієнтові виявити й побачити в собі існуючі ресурси, та актуалізувати ті, про які він міг навіть не здогадуватися. Саме це може спонукати клієнта прозріти і побачити свою ситуацію в іншому світлі, щоб виявити бажання змінити це. Саме у «зоні дискомфорту» відбуваються зміни та вихід на новий рівень.

«Зона дискомфорту» – це момент невизначеності, коли людина максимально відкрита новому. І саме цей момент є найкращою можливістю подивитися на речі по-новому, побачити різні способи рішення проблем і, можливо, вирости в особистісному плані.

Найважливішою умовою виходу із зони комфорту можна вважати усвідомлення того, що клієнт в ній застряг. Поки клієнт це не визнає, то не може зрушити з мертвої точки. Дуже важливо усвідомити, що необхідно вирватися за межі ситуації, що склалася, визначивши межі зони комфорту. Це може бути робота, бізнес, стосунки, місто, квартира – усе це може бути зоною комфорту клієнта, які його вже ніяк не влаштовують, але він боїться змін і нічого не робить для того, щоб змінити своє життя.

Окрім того, щоб розширювати зону комфорту в конкретній області, в якій клієнт усвідомив таку необхідність, дуже важливим є вироблення у коуча звички виходити із зони комфорту у будь-якій ситуації.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. В чому полягає аналіз наявних ресурсів клієнта?
2. За рахунок яких запитань здійснюється перевірка екологічності поставленої мети (істинного запиту)?
3. Як Ви розумієте «Зона комфорту» та вихід за неї .?
4. Що таке мета?
5. Дайте визначення терміну цілепокладання.
6. Що таке кінцеві та проміжні робочі цілі?
7. У чому полягає суть "хорошого" коучингу?

Тема8. Особливості застосування коучингу у професійній сфері

Питання лекції

1. Роль коучингу в професійній/діяльній сфері особистості.
2. Використання коучингу для доведення доцільності делегування повноважень.
3. Використання коучингу для підвищення рівня мотивації.
4. Роль коучингу у створенні команд.

Ключові поняття: коучинг, коуч, клієнт, команда, професійна сфера, делегування повноважень, мотивація, позиція коуч-консультанта, мотивація, принципи коучингу, компетенції коуча, діяльність, атмосфера прийняття, атмосфера довіри, атмосфера безпеки, робочий альянс, конфіденційність, правдивість.

Рекомендована література:

Основна: [1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12].

Додаткова: [1, 2, 4, 3, 5].

1. Роль коучингу в професійній / діяльній сфері особистості

У ХХІ столітті основним джерелом конкурентних переваг майже в усіх галузях економіки та підприємствах є розвиток людського потенціалу, тож за умов значних технологічних змін і динамічної конкуренції основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності компаній стає інтелектуальний капітал та ефективне управління ним як сукупністю інтелектуальних ресурсів, що дає змогу активізувати процеси виробництва, використання знань усередині фірми та прискорює їхню інноваційну діяльність.

Інтелектуальний капітал стає основою багатства і визначає конкурентоспроможність економічних систем, виступає базисом розвитку та економічного зростання, оскільки нематеріальні чинники зумовлюють конкурентні переваги організацій на ринку. Усе це дало поштовх до кардинального зсуву парадигми лідерства: від лідера як організатора процесу, до лідера як тренера талантів, лідера як коуча та швидкого розвитку нового напрямку в менеджменті - коучингу, як нового підходу до оптимізації потенціалу лідерів.

Використання коучингу може допомогти компаніям істотно підвищити продуктивність роботи своїх співробітників, у більшому обсязі використовувати продуктивний людський потенціал у досягненні цілей компанії, підвищити мотивацію персоналу. Коучинг також здатний полегшити делегування повноважень і істотно заощадити робочий час. Крім цього, співробітники, які були ознайомлені з методиками коучингу, можуть беззастережно брати на себе відповідальність, тому у керівника з'явиться додатковий час на виконання більш складних і важливих функцій, на які раніше витрачалася менша кількість часу і не приділялося достатньо уваги. Співробітник засвоює новий алгоритм розв'язання проблем, до яких він тепер буде підходити не як до проблем, а як до завдань, що мають цілком конкретне рішення. Такий підхід сам по собі істотно підвищує ефективність роботи персоналу в будь-якій сфері діяльності компанії.

Таким чином забезпечується тривалий стійкий ефект роботи з коучем.

Необхідною умовою успішного коучингу є створення атмосфери безпеки та довіри співробітників до керівництва, що призводить до таких результатів:

1. Створюється міцна мотивуюча і об'єднуюча стратегія поведінки, що стимулює високу ініціативність співробітників;
2. Ефективно використовується трудовий потенціал працівників;
3. Підвищується продуктивність праці і, як наслідок, зростає конкурентоспроможність підприємства;

Використання коучингу може допомогти компаніям істотно підвищити продуктивність роботи своїх співробітників, у більшому обсязі використовувати продуктивний людський потенціал у досягненні цілей компанії, підвищити мотивацію персоналу.

2. Використання коучингу для доведення доцільності делегування повноважень

Як делегувати?

Три основні правила:

1. Розпиши свої завдання.
2. Передай їх іншим.
3. Передай іншим, те що залишилося.

Зворотним боком такого делегування будуть сумніви у власній потребності та значущості, відпускання контролю ситуації, а отже, ми самі створюємо собі стрес-фактор. Адже якщо я все роздав, то де тут я і ключові функції керівника? Чим себе зайняти? І багато інших.

Коучингові технології відрізняються іншим підходом до делегування і це делегування без стресів. Питання, які ми опрацюємо в стратегічній сесії і які ви можете опрацювати самостійно:

1. Які завдання можна делегувати?
2. Що конкретно потрібно робити? Який очікуваний результат?
3. Якими знаннями, навичками, компетенціями повинна володіти людина?
4. Який рівень відповідальності в ухваленні рішень потрібен?
5. Хто конкретно може це зробити?
6. Коли має бути результат?
7. Які ризики допустимі?
8. Який рівень контролю потрібен?

Це своєрідний проєктний самокоучинг, головне - стежити за ключовими параметрами. Ключові параметри:

- орієнтація на результат, а не на проблему (думаємо про те, що хочемо отримати, знаходимо необхідні рішення і використовуємо для просування вперед);

- "як?" замість "чому?" ("як" приведе до розуміння структури завдання, "чому" допоможе знайти причини застою);

- фідбек замість невдачі (установка на те, що не існує такої речі, як невдача, існують тільки результати, які потрібно відкоригувати і зробити наступний крок);

- можливості замість обмежень (концентруємося на наявних можливостях, а не на обставинах, що обмежують);
- право на помилку (страх помилки заважає пробувати щось нове, дозвольте собі помилки);
- внутрішній ресурс (знайте, що у вас достатньо ресурсів, щоб досягти наміченого);
- екологічність (чи не стане іншим гірше від ваших спроб зробити краще, заподіяти добро і принести користь?);
- згода (встановлює обопільну згоду сторін на досягнення спільного результату);
- реальність і домисли (допомагає розділити факти і фантазії).

Запропоновані ключові параметри обопільно вигідні та комфортні як для керівника, що делегує повноваження, так і для підлеглого. Тому що керівник своєю поведінкою демонструє гнучкий спосіб мислення, орієнтований на результат, розуміння нюансів проєктного мислення і структури бізнес-процесів, знання своїх працівників та їхніх сильних сторін, а не широко поширений принцип звалити роботу на будь-якого підлеглого, а потім карати його за невиконання.

Ключовий принцип успішного делегування простий: необхідно знати ту задачу, яку ви хочете делегувати, та вміти пояснити, а в деяких випадках і навчити співробітника її виконанню, плюс терпіння і контроль.

Ба більше, ключовий принцип є прямим наслідком основних компетенцій керівника:

1. Розумінням функцій, які виконує співробітник у структурі компанії.
2. Розумінням завдань, виконання яких є прямим обов'язком співробітника (розуміння посадового функціоналу та бізнес-процесів).
3. Розуміння того, що потрібно знати і вміти співробітнику, щоб виконати поставлене йому завдання.

Основні інструменти, які використовує коуч для опрацювання запиту "Ефективне делегування повноважень": "Матриця коучингу", моделі SMART, AID, матриця "Кваліфікація/Мотивація", алгоритм зворотного зв'язку, SWOT-аналіз, матриця Ейзенхауера, таблиця "Критерії ефективного делегування", тест "Рівень компетенції "Делегування"", кейси, алгоритм делегування в стилі коучинг.

Важливим для керівника є питання, кому можна делегувати, а хто ще потребує інструктажу чи навчання? Відповісти можна досить легко, знаючи матрицю "Кваліфікація/Мотивація". Коуч може попросити менеджера "розподілити" своїх підлеглих за цією матрицею, знаючи ступінь їхньої мотивації на виконання додаткових завдань і реально оцінюючи рівень кваліфікації.

3. Використання коучингу для підвищення рівня мотивації

На сьогоднішній день коучинг являється одной из современных персонал-технологий, способствующих не только раскрытию внутреннего потенциала

сотрудников, но и повышению мотивации, определяющей эффективность работы.

Для розв'язання завдання підвищення нефінансової мотивації виконавців можна використовувати як груповий, так й індивідуальний коучинг, розробивши програму з кількох коуч-сесій. Також дуже важливим є попереднє дослідження особистісних характеристик співробітників на підставі відомих методик (тип за класифікацією Майерс-Бріггс, система особистісних цінностей за К. Грейвзом, бажана роль в команді за М. Белбін, ступінь відкритості у комунікаціях на основі вікна Джохарі і т.д.).

У програму коуч-сесій, спрямовану на підвищення нефінансової мотивації виконавців, необхідно включити коуч-сесію (одну або кілька) для встановлення їхньої особистих цілей. При цьому кожен виконавець складає послідовно «колесо свого життєвого балансу» і «колесо успіху в професійній діяльності» і формулює свої цілі в наступному форматі

позитивне формулювання – у формулюванні відсутня частка «не»; кінцевий результат знаходиться в межах особистого контролю; мета відповідає критеріям SMART;

мета є екологічною.

На завершальному етапі ефективною є 20 хв. коуч-сесія «Прогулянка у майбутнє», на якій кожному пропонується представити своє майбутнє через 1, 3 та 5 років. Після цього проходить групове обговорення, зміст якого – сформулювати зв'язок між особистими цілями співробітників і корпоративними цілями організації або загальними цілями наукового проєкту.

Регулярне застосування методів коуч-менеджменту в компаніях дозволяє не тільки досягти чіткої усвідомленості виконавцем своїх дій, а й сформулювати почуття відповідальності за результат цих дій. Лише на такому підґрунті можливо буде досягти результативності діяльності.

4. Роль коучингу у створенні команд

Сьогодні актуальніше, ніж будь-коли, здатність тренувати командне мислення є ключовою навичкою в управлінні персоналом організації. Одним із найрезультативніших інструментів підвищення ефективності роботи колективу є командний коучинг.

Впровадження технологій командного коучингу актуальне в сучасних умовах нестабільності та нерівноважності, коли організація або підрозділ стоять на порозі змін, коли керівник організації прагне спільно з командою працівників дослідити поточну ситуацію і створити єдине бачення майбутніх перетворень.

Командний коучинг дає змогу знайти найкращі шляхи вирішення поточних і майбутніх завдань. Слід зазначити, що ці рішення мають бути не делеговані зверху, а запропоновані самими співробітниками, тим самим підвищуючи їхню залученість, відповідальність і прихильність.

Командний коучинг - це не лекція-семінар, де дають нові знання, і не тренінг, де навчають нових навичок. Коучинг - це спеціально організований процес, у якому розкриваються внутрішні потенціали співробітників,

відбувається узгодження цінностей і бачення, і народжуються нові, найкращі рішення.

Цілі командного коучингу:

1. Підвищення особистої ефективності та поліпшення результатів роботи.
2. Уміння розставляти пріоритети й оптимізувати використовувані людські ресурси.
3. Управління командними процесами - стимулювання інноваційного мислення через динамічні патерни груп, команд і організацій.
4. Створення спільного бачення і плану дій.
5. Залучення співробітників до проектної роботи.
6. Нові методи управління проектними командами.
7. Підвищення мотивації співробітників для досягнення корпоративних результатів.
8. Підвищення ініціативності співробітників і способи досягнення поставлених цілей.

Найбільш популярною коуч-технологією в роботі з командою є технологія **GROW**

GROW (англ. - зростання) є ефективною технологією складання та реалізації плану дій. В основі цієї методики лежить певна послідовність (технологія) постановки ефективних питань. Важливим моментом є те, що керівнику під час взаємодії зі співробітником необхідно починати з визначення мети, а не з аналізу наявного становища, яке може стати "гальмом" для постановки мети.

Розглянемо варіанти використання цієї технології керівником у ситуації обговорення зі співробітником планів робочого тижня з урахуванням техніки постановки запитань:

1. **Goal:** Що необхідно досягти до кінця цього робочого тижня?
2. **Reality:** Що відбувається в цей момент? Які кроки в процесі досягнення мети зроблені на даний момент? Які перешкоди можуть виникнути? Які ресурси для досягнення мети знадобляться?
3. **Options:** Які альтернативи досягнення мети доступні? Що ще члени команди могли б зробити? Яка з альтернатив приваблює найбільше? Яка з них дала б найкращий результат?
4. **Will:** Яким варіантам вибору команда віддасть перевагу? Які критерії досягнення мети? Коли саме команда зможе почати і завершити процес досягнення мети? Яка їй підтримка необхідна? Як команда може оцінити за шкалою від 1 до 10 свою готовність зробити ці узгоджені дії?

За такої взаємодії у співробітника з'являється усвідомленість у досягненні поставленої мети, формується атмосфера довіри, яка є одним із ключових чинників успіху.

Можливі різні сценарії проведення командного коучингу, залежно від організаційних цілей, бажаних результатів і можливостей.

Керівник-коуч організовує процес, унаслідок якого кожен співробітник формує мотивацію на результативне розв'язання виробничих завдань, члени

команди вибудовують ефективну модель комунікації, розподіляють ролі, створюють механізм навчання та умови для подальшого розвитку команди.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Назвіть головну умову ефективного коучингу в професійній сфері особистості.

2. Назвіть основні питання, які ми опрацьовуємо використовуючи коучинг для делегування повноважень.

3. Перелічіть основні інструменти, які використовує коуч для відпрацювання запиту «Ефективне делегування повноважень».

4. В чому сутність використання коучингу для підвищення рівня мотивації?

5. Які переваги має коучинг для ефективного формування команд у виробничій, бізнесовій та науковій сферах?

6. Поясніть особливості застосування процедур коучингу для розвитку.

3 ГЛОСАРІЙ

Бути в потоці (dancing in the moment) - взаємодія з клієнтом на дуже глибокому рівні, визнання сценарію розвитку його життя, відкритість для голосу інтуїції і слідування за клієнтом. Перебуваючи в потоці, коуч готовий до будь-якого кроку, який зробить клієнт, і здатний слідувати в зазначеному напрямку. **Бути союзником клієнта (championing)** - вміння, корисне для коуча у випадках, коли клієнт сумнівається у своїх здібностях. Але коуч знає, на що насправді здатний його клієнт. Коуч перебуває на крок попереду, ніби закликаючи клієнта з наступної вершини: "Давай! У тебе все вийде!".

Бачення (vision) - багатогранний образ бажаного, а також проміжні цілі, які надихають клієнта на конкретні дії, що ведуть до втілення цього бачення в життя. Мотивуюче бачення - це потужний, хвилюючий і привабливий образ, який постійно спонукає клієнта втілити мрії в реальність. Бачення вказує клієнту напрямок дій і надає сенс його життю.

Втручання (Intrusion/Taking charge) - вимушене переривання, або "пробудження" клієнта, який "розливається солов'єм", що застосовується коучем час від часу під час сесії. Іноді це буває різка, відверта істина: "Ви обманюєте себе". Іноді досить просто озвучити те, що відбувається: "Ви уникаєте теми". В американському суспільстві втручання вважається грубим прийомом. З погляду коучингу, це насамперед прямота стосовно клієнта, що дає йому змогу правдиво оцінювати ситуацію та розв'язувати питання в міру виникнення.

Виклик (challenge) - дії, спрямовані на те, щоб клієнт вийшов за рамки, які сам собі поставив. Виклик часто спонукає клієнта до зустрічних пропозицій, які завжди більші або сміливіші, ніж його початкові наміри. Припустимо, для розвитку бізнесу клієнту потрібно робити в середньому десять дзвінків потенційним покупцям на день, а він вважає, що й одного дзвінка забагато. Коуч кидає йому виклик: "Зможеш робити десять дзвінків на день?". Клієнт вносить зустрічну пропозицію: "Десять - ні, а ось сім...".

"Гремлін" - термін, введений Річардом Карсоном, який визначив його як комплекс розумових процесів і почуттів, що забезпечують становище людини в житті. Хоча людині часто здається, що "гремлін" захищає її, насправді він заважає їй розвиватися і не дає змоги досягти в житті бажаного. "Гремлін" нерозривно пов'язаний з людиною; він ні поганий, ні хороший, він - "гремлін". "Гремлін" втрачає над людиною владу, коли та бачить її справжню сутність, розглядає всі можливі варіанти дій і свідомо обирає той із них, який найбільше їй підходить. Домашнє завдання (homework) - запитання, яке ставить клієнту коуч наприкінці сесії, що призначене для стимулювання клієнта до подальшого навчання і роздумів у період між сесіями. Питання зазвичай зачіпає конкретну ситуацію, з якою працює клієнт: "Що ви терпите?", "З чим не можна змиритися?", "Що потрібно подолати?".

Життєвий баланс (life balance) - не стільки стан, скільки динамічний процес. Клієнт або наближається до балансу у своєму житті, або віддаляється від нього. Завдання коуча - допомогти клієнту максимально наблизитися до стану балансу. Галузі, які зазвичай потрібно підтримувати в рівновазі, це - кар'єра,

фінанси, особисте життя, стосунки з сім'єю і друзями, особистісне зростання, розваги та відпочинок, здоров'я й умови життя. Якщо якісь сфери переважають на шкоду іншим, життя стає незбалансованим і нерівним.

Інтуїція (intuiting) - процес звернення до внутрішнього знання і прийняття такого знання. Інтуїція - це отримання інформації безпосередньо, без допомоги мислення, процес нелінійний і нелогічний. Отримане в такий спосіб знання інколи здається безглуздим самому коучу, однак, зазвичай становить велику цінність для клієнта. Інтуїтивне осягнення передбачає здатність іти на ризик і довіряти власному чуттю: "У мене є передчуття...", "Цікаво, чи так це...".

Конфіденційність - зобов'язання коуча не розголошувати жодної інформації, якою з ним ділиться клієнт. Без чіткого дозволу клієнта коуч не має права передавати цю інформацію будь-кому. Конфіденційність - один зі стовпів коучингу, вона забезпечує почуття безпеки і довіру клієнтів; на її основі будуються плідні взаємини коуча і клієнта.

Метафора - алегоричне висловлювання, що використовується для ілюстрації описуваних явищ: "Ваш розум, як м'ячик для пінг-понгу, стрибає між двома варіантами дій... Ви вже близькі до перемоги... уперед! Ви можете перемогти!".

Мета-формат (meta-view) - погляд на ситуацію з висоти пташиного польоту. Коуч ніби відсторонюється від нагальних проблем клієнта і передає клієнту те, що йому відкривається під час ясного погляду на ситуацію збоку.

"Мозковий штурм" (brainstorming) - навичка спільного вироблення різних ідей клієнтом і коучем. Деякі ідеї, запропоновані під час "мозкового штурму", можуть бути нереалістичними. Ця творча вправа розширює спектр можливих дій клієнта. Ні клієнт, ні коуч не повинні чіплятися за окремі ідеї.

Невдача (failure) - у цьому контексті - відсутність досягнень. Невдачу не слід плутати з провалами та помилками, чимось поганим або непристойним. Говорячи, що когось спіткала невдача, ми маємо на увазі тільки те, що людина не досягла успіху в тій справі, за яку взялася. Невдача - це ще одна можливість замислитися над тим, що можна робити краще, і виправити недоліки. Це, зрештою, підштовхне нас до мети.

Відзначати (celebrate) - вміння, що дає змогу коучу посилювати відчуття клієнта в різних ситуаціях, чи то перемога, чи то невдача. "Відзначати" не завжди означає "хвалити", основне значення цього словосполучення - привертати увагу до процесів клієнта: "За цей тиждень Ви не змогли зробити десять дзвінків... звертаю Вашу увагу на цю невдачу", "Ура! Звертаю Вашу увагу на те, що Вам вдалося знайти нового клієнта!".

Опис того, що відбувається (articulating what is going on) - опис коучем свого бачення дій клієнта, повторення або дзеркальне відображення того, що коуч чує від клієнта: "Ви справді старанно працюєте над цим проектом, і Вас засмучує те, що Ваші партнери не виявляють такої ж ретельності".

Оформлення альянсу (designing the alliance) - укладення союзу між коучем і клієнтом, що зобов'язує клієнта взяти на себе свою частку відповідальності. "Володіючи" альянсом, тобто розглядаючи його як "свій", клієнт зможе вибудувати його так, щоб він максимально відповідав поставленим

цілям і сприяв їх досягненню. Це досягається формулюванням запитів до коуча, побудовою структури стосунків коучингу та обговоренням оптимальних способів, що допоможуть клієнту в навчанні та роботі.

Планування і постановка цілей - надання коучем допомоги клієнту у формулюванні того, в якому напрямі той хоче рухатися, і активне спостереження за його просуванням. Підтримка коуча в плануванні та управлінні часом часто виявляється дуже корисною для клієнтів, оскільки коуч також допомагає їм розвивати власні навички в цих сферах.

Підзвітність (accountability) - контролювання зобов'язання клієнта звітувати про виконану роботу. Підзвітність визначається трьома запитаннями: 1) Що ви збираєтеся зробити? 2) У який термін ви вкладетеся? 3) Як я дізнаюся про це? Коуч не повинен засуджувати клієнтів і давати оцінку їхнім діям. Його завдання - переконати клієнта слідувати власному баченню, виконуючи зобов'язання перед собою, і, відповідно, звітує перед коучем про результати своєї діяльності. За необхідності в поняття підзвітності включається також визначення нових областей роботи клієнта.

Підштовхнути до дії (каталізувати дію) (forward the action) - дія, що вимагає від коуча всіх його навичок, яка спонукає, своєю чергою, клієнта до будь-якої дії. Коуч може підштовхнути клієнта до дії проханням або ефективним питанням, а також підбиттям підсумків (що дасть змогу домогтися конкретних результатів безпосередньо під час роботи). Коуч може повернути увагу клієнта до мети або провести рефреїмінг так, щоб дати клієнту можливість діяти. Підштовхнути клієнта до дії може і визнання його заслуг коучем. Найбільший ефект досягається тоді, коли під час сеансу коуч домагається того, щоб клієнт на місці вжив описаних заходів. Коли клієнт це зробить, коуч повинен звернути його увагу на цей факт і підтримати клієнта.

Визнання і прийняття (acknowledgement) - звернення до власного "Я" клієнта, до особистості, якою йому довелося стати, щоб виконати будь-яку з намічених дій або усвідомити щось нове.

Визнання - це вираження знання людської природи: "Я ціную мужність, яку Ви знайшли в собі, щоб прийти на цю зустріч, знаючи, які непрості речі нам доведеться сьогодні обговорювати".

Прохання (requesting) - один із найефективніших інструментів коуча. Прохання, сформульоване з урахуванням інтересів клієнта, має підштовхнути його до дії. У формулювання прохання включаються конкретна дія, показник успішності її здійснення і термін виконання. Існують три можливі відповіді на прохання: "так", "ні" і зустрічна пропозиція: "Чи сплатите ви до п'ятниці телефонний рахунок?".

Прояснення (clearing) - навичка активного слухання, яка може бути дуже корисною як самому коучу, так і клієнту. Іноді клієнт виявляється надмірно поглинутим будь-якою ситуацією, що заважає йому працювати з коучем і робити конкретні кроки. У таких випадках коуч може допомогти клієнту, активно слухаючи виливи почуттів і переживань свого підопічного. Це активне слухання дає змогу клієнту тимчасово прояснити ситуацію й абстрагуватися від неї, зосередившись на наступних кроках.

Рефреймінг - навичка коуча, що допомагає клієнту поглянути на ситуацію під іншим кутом зору, подаючи іншим чином спочатку задану інформацію. Клієнту щойно повідомили, що під час відбору кандидатів на дуже престижне місце роботи у висококонкурентній сфері він лише трохи поступився людині, яка отримала бажану посаду. Клієнт дуже розчарований, у нього з'явилися сумніви у своїй професійній компетентності. У цьому випадку рефреймінг підтримає клієнта: друге місце за такого серйозного конкурсу свідчить про високий рівень робочих навичок клієнта і цінності його професійного досвіду.

Дотримання сценарію клієнта (holding the client's agenda) - одночасно і філософська позиція, і навичка, якою користується коуч. Коли коуч слідує сценарію розвитку життя клієнта, він начебто стає невидимим, тобто відкидає свої судження, думки та відповіді на запитання клієнта і зосереджує свою увагу на тому, щоб допомогти клієнту в досягненні внутрішнього балансу та реалізації його потенціалу. Коуч слідує за клієнтом, не знаючи правильної відповіді, не даючи порад, не розповідаючи йому, що треба робити. Тут коучу потрібно приділити максимум уваги клієнту та його запитам, а не тому, що він сам "прописав" для нього.

Слухання (listening) - процес, що дає змогу коучу виявити в мові клієнта його бачення, визначити ступінь його прихильності власним цілям, зрозуміти мету його слів і поведінки. Альянс, укладений коучем і клієнтом, дає змогу коучу свідомо, уважно і цілеспрямовано слухати свого підопічного. Слухаючи, коуч прагне дізнатися сценарій життя клієнта (а не свій власний). У ко-активному коучингу прислуховування до власних думок, суджень і думок називається "першим рівнем", слухання клієнта - "другим рівнем", а свідоме слухання-присутність - "третьим рівнем".

Повідомлення по суті (bottom-lining) - навичка стислості, лаконічності, необхідна як клієнту, так і коучу, а також уміння швидко отримувати від клієнта важливу інформацію, не вислуховуючи його ліричних відступів: "Мене ледве інфаркт не вхопив, коли я прийшов на роботу і побачив наказ про звільнення".

Збереження зосередженості уваги (holding the focus) - навичка коуча, яка дає йому змогу допомагати клієнту, коли той знайде правильний напрямок руху або діяльності, не відхилятися від цього шляху. Часто клієнт відволікається на важливі події у своєму житті, сильні почуття, які будить "гремлін", або на безліч інших речей, тому коуч зобов'язаний постійно нагадувати своєму підопічному, на чому має бути зосереджена його увага, і допомагати йому спрямувати всі зусилля на реалізацію своїх цілей.

Структуруючі елементи (засоби самоорганізації) (structures) - пристосування, що нагадують клієнту про його бачення, цілі, наміри і дії, які необхідно зробити. Наприклад, записки, календарі, повідомлення на автовідповідачі, будильники тощо.

Сценарій клієнта (client's agenda) - історія розвитку життя клієнта, що містить його життєву мету, образ бажаного майбутнього, цінності та цілі, принципи їхнього досягнення і підтримання рівноваги - все те, чим є і хоче бути клієнт, а також те, що він робить зараз і хоче робити в майбутньому.

Уміння питати дозволу - навичка коуча, що дає змогу відкрити для коучингу ті сфери життя клієнта, які зазвичай не заведено обговорювати: "Можна, я повідомлю Вам одну неприємну істину?", "Ви згодні разом попрацювати над цим?", "Можна, я скажу Вам, що я думаю?".

Управління собою (self-management) - здатність коуча "зникнути", слідуючи інтересам клієнта. Коуч повинен абстрагуватися від власних думок, вподобань, оцінок і переконань, щоб правильно відображати інтереси клієнта і слідувати їм.

Управління собою - це також здатність коуча впоратися з "гремліном" клієнта. Коуч може допомогти клієнту розпізнати сутність "гремліна" і знайти засоби для його контролю. Інструментом управління собою як для коуча, так і для клієнта слугує також прояснення.

Уточнення (clarifying) - уміння коуча ставити клієнту уточнювальні запитання, коли його підопічний не може сам чітко описати, чого хоче або в якому напрямі рухається, або погано уявляє, чого він хоче, або перебуває в замішанні. Ця навичка поєднує в собі вміння ставити запитання, описувати те, що відбувається, і проводити рефреймінг. Вона особливо важлива на вступній сесії.

Формування довіри (creating trust) - уміння коуча створювати атмосферу довіри і безпеки у відносинах коучингу, підтримуючи конфіденційність, обговорюючи питання безпеки, дозволяючи клієнтам вимагати те, що їм потрібно, кажучи їм правду, активно слухаючи те, що вони розповідають.

Цілі - бажаний результат тієї чи іншої діяльності клієнта. Цілі виявляються найбільш корисними, якщо вони конкретні, вимірні, обмежені певним терміном у їх досягненні, відомі оточуючим (що, з одного боку, забезпечує клієнту підтримку, а з іншого - не дає йому нехтувати ними). Крім того, важливо, щоб клієнт володів цілями, до того ж вони не мають бути надто легко-досяжними. Мета Життя - те, заради чого людина живе на землі. Ким людина прагне стати? Чого хоче створити? Це базове твердження, що нагадує, ким вона є і як змінює світ навколо себе. Життя, підпорядковане виконанню цієї мети, наповнене сенсом, природне й радісне. Якщо про життєву мету забути, людині часто починає здаватися, що вона живе даремно, болісно і безглуздо.

Цінності - засадничі принципи в житті людини, що свідчать про те, ким вона є в цей конкретний момент. Люди часто змішують поняття цінності та моралі. Цінності не вибирають. Це щось, що йде зсередини.

Ефективні запитання (powerful questions) - ключові запитання коуча, що дають змогу досягти ясності, спровокувати дію, зробити відкриття, досягти інсайту або ухвалити остаточне рішення. Ці запитання відкривають нові можливості, нові знання, нове, більш чітке, бачення ситуації. На них не можна відповісти "так" або "ні". Коуч будує запитання, слідуючи інтересам клієнта, і в такий спосіб або підштовхує його до якоїсь дії, або дає змогу дізнатися щось нове: "Чого Ви хочете", "Чого Вам це коштуватиме?"

4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Гавриловська К.П. Модель BASIC Ph у роботі психолога. / Розвиток обдарованої особистості в освітньому просторі: ціннісний вимір: тези доповідей X наук.-практ. семінару., 23 квіт. 2020 р. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2020. 92 с. С. 14-15.

2. Гавриловська К.П., Бодашевська Ю.С. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування ресурсного потенціалу фахівців хелперських професій / Psychological resources of the individual under the conditions of modern challenges. Editors: Józef Kaczmarek, Hanna Varina. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; ISBN 978-83-66567-06-1; pp.232, illus., tabs., bibls. P. 189- 195. ISBN 978 – 83 – 66567 – 06 – 1

3. Гавриловська К.П., Дем'янчук Ю.Ю. Застосування арт-коучингових технік у психотерапевтичній роботі з подолання ПТСР / К. Гавриловська, Ю. Дем'янчук // Пост-травматичний стресовий розлад: дорослі, діти та родини в ситуації війни – Міжнародне науково-практичне видання / заг. ред.: І. Маноха, Г. Собчук. – Том І. – Варшава - Київ: ПАН - Гнозис, 2017. – С. 7-20.

4. Гавриловська К.П., Дем'янчук Ю.Ю. Формування життєстійкості особистості: арт-коучинговий підхід. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том VI: Психологія обдарованості. Випуск 16. Київ-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. С. 83-90.

5. Гавриловська К.П., Дем'янчук Ю.Ю. Сторітелінг як засіб розвитку психологічної пружності особистості. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том VI: Психологія обдарованості. Випуск 17. Київ-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2020. 306 с. С.84- 90.

6. Дем'янчук Ю. Ю. Використання сторітелінгу (storytelling) у консультативній практиці / Сучасні тренінгові технології для розвитку особистості: еко-тренінг : тези доп. VI Всеукраїн. наук.-практ. конф., (8-9 квіт. 2021 р.) / [відп. ред. В. Л. Зливков, Н. А. Харченко, С. О. Лукомська]. - Умань; Київ, 2021. - С. 24-27.

7. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с..

8. Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership UPDATED 25TH ANNIVERSARY EDITION Paperback – October 24, 2017.

9. Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тименко ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2015. – 44 с.

10. Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги клієнту / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна

педагогіка. – Вип. 23: збірн. наук. праць. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. – С. 182–187.

11. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Теоретичний та науковометодичний часопис «Вища освіта України» ; 2017, № 2 (додаток 1) ; Тематичний випуск «Університет і лідерство». – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. – С. 65–68.

12. Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» (м. Мукачєво, 17-18 травня 2017 р.) / Ред. кол. : Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. – Мукачєво : Вид-во МДУ, 2017. – С. 194–196

Допоміжна

1. Васьківська С.В. Основи психологічного консультування: підруч./ С.В.Васьківська. – 2-ге вид. - К.: Ніка-Центр, 2011. – 424 с.

2. Професійно-орієнтовані завдання з психології / За ред. О.Л. Музики. Навчальний посібник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2010. – 566 с.

3. Томашек Нино. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Пер. с нем. - Х.: Изд-во. Гуманитарный Центр, 2008. - 176 с

4. Effective coaching : lessons from the coaches' coach. Responsibility: Myles Downey. Edition: 3rd ed. Imprint: New York ; London : Cengage Learning, 2003.

5. Pendleton D, Scofield T, Tate P and Havelock P (1984) The Consultation: an approach to learning and teaching. Oxford University Press, Oxford. 14. Spencer J (2003) BMJ ABC of Learning and Teaching in Medicine: learning and teaching in the clinical environment. British Medical Journal. 326; 591–4 (accessed 23 July 2007).

6. Нежинська О. О., Тименко В. М. Використання коучингу в системі вищої освіти України. Вісник післядипломної освіти : збірник наукових праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва та ін. ; голов. ред. В. В. Олійник. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15(28). С. 236– 245.

7. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як інструмент соціальнопсихологічної допомоги клієнту. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Вип. 23: збірник наукових праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 182–187.

8. Нежинська О. О. , Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»; 2017, № 2 (додаток 1) ; Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.

9. Нежинська О. О. , Тименко В. М. Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково -практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» (м. Мукачєво, 17-18 травня

2017р.) / Ред. кол. : Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачево : Вид-во МДУ, 2017.
С. 194–196

5 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Олеся Гончара. URL: <https://lib.kherson.ua/>
3. Електронна бібліотека. URL: <http://lib.meta.ua/>
4. Репозитарій МАУП. Електронна бібліотека URL:
<http://library.iapm.edu.ua/library.htm>