

## COACHING SUPPORT IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL CRISIS

### КОУЧИНГОВИЙ СУПРОВІД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ

Nataliia Vinnyk<sup>1</sup>

Valentina Kutishenko<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-151-0-15>

**Abstract.** In section it is revealed the essence of the personal coaching support in the context of the global society crisis. Namely it is proposed the coaching technologies for psychological support in the process of experiencing and overcoming life`s difficulties. It is marked that the current reality is that we have to live in another world: the unstable, uncertain, complex and ambiguous world of VUCA. It is determined the VUCA concept particularities and it is analyzed the ways of applying in the world where the forecasting tasks are difficult to implement. The authors consider that in this sense the broad analysis material is the experience and theoretical positions of coaching which has scientific and methodological basis and is a logical continuation of the psychological practice ideas inherent in humanistic, existential, postmodern, transpersonal and integrated psychological paradigm of the late twenties` century.

In the first section it is considered the main coaching directions: business-coaching and life-coaching: the main approaches, principles and tools that in our opinion, will help in the global crisis in Ukraine. It is provided the definition of coaching particularly according to M. Atkinson «coaching affects the positive changes in the internal potential of people, teams, organizations». It is paid attention to the basic principles of the coaching process:

---

<sup>1</sup> Candidate of Psychological Sciences,  
Senior Lecturer of the Chair of General, Age and Pedagogical Psychology,  
Institute of Human Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine

<sup>2</sup> Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Chair of General, Age and Pedagogical Psychology,  
Institute of Human Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine

1. Everybody is alright.
2. The person makes the best choice available to her.
3. Changes are not only possible but always happen.
4. Everyone has all resources to achieve what they want.
5. In every action there is a positive intention.

In the second section it is discussed coaching methodology which offers skills development practices, helps to detail and build the microelements' order of effective coaching communication through methods of strong coaching conversations, teaches to communicate in such a way that your inspiration and opportunities are increasing, helps you through maps and methods, to develop inner language structures and action structure which is related to the activation of goals channel. At the end it is demonstrated one of the main support tools – Technical dissociations by working with stress.

Conclusions. Thus, coaching is a process of transformational communication that helps clients to learn seven types of coaching flow, namely: capture, observation, true value, logical progress, creative capacity, deep realization and gratitude using time factor, methods that are aimed at finding solutions and result-oriented thinking, etc.

In the paper it is demonstrated that coaching support in the context of crisis is relevant and vital both for all types of business and on a personal level because it helps to create conditions for qualitative changes of human activity that definitely will cause the desired result according to her own requirements and to a new round of self-development.

### 1. Вступ

Про який світ мріє кожна людина? Звичайно ж, про світ, де є стабільність, визначеність, простота і однозначність. Проте сучасна реальність така, що доводиться жити у іншому світі: нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному – світі VUCA.

VUCA – це акронім англійських слів volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) і ambiguity (неоднозначність). Світ VUCA це світ, в якому завдання прогнозування важко реалізувати.

Volatility (мінливість, нестабільність, нестійкість) – ситуація міняється швидко і непередбачувано, на основі цих змін не можна передбачати майбутню ситуацію або планувати дії.

Uncertainty (невизначеність) – те «місце», де трапляються основні руйнівні зміни. І минуле в цьому місці не є провісником майбутнього: визначення того, що буде, є вкрай скрутним.

Complexity (складність) – «місце», де безліч складних для розуміння фактів, причин і чинників складаються в проблеми.

Ambiguity (неоднозначність, неясність, двозначність, невизначеність) – «місце», де складно відповісти на питання «хто, що, коли і чому».

Концепція VUCA спочатку застосовувалася американцями у відношенні до збройних сил: Мінливість відносно військових дій – це швидкість переміщення армій, де зафіксувати картину військових дій в умовах швидких переміщень, наявності реактивних винищувачів і атомних підводних човнів стало досить складно. Невизначеність – це недолік передбачуваності, місце для втручання сторонніх сил, які можуть поміняти хід подій. Складність витікає з великої кількості бойових одиниць, необхідності ними управляти, робити це швидко і ефективно. Двозначність – це постійний ризик отримати дезінформацію, спотворити картину того, що відбувається і прийняти невірне рішення.

Першим усе це помітив полковник Стефан Гаррос, PhD поведінкових наук. Перед ним стояло завдання – відповісти на питання: як необхідно діяти, коли бойова обстановка постійно міняється. Він запропонував концепцію VUCA, яка відмінно описувала те, що відбувається. Зараз концепція VUCA набуває все більшої популярності у бізнесі та психотерапії стресових ситуацій.

Світ став глобальним, все міняється дуже швидко. Нові часи вимагають нових людей. Учені стверджують, що краще до нових реалій пристосуються щасливі володарі такої психологічної риси, як толерантність (від лат. *tolerantia* – терпіння) до невизначеності – ситуацій, коли немає достатньої кількості даних; у яких неможливо передбачити, як розвиватимуться події; де є присутньою висока міра ризику при плануванні та ухваленні рішень. «У перехідні періоди, коли зростає невизначеність життя в суспільстві, людині потрібні додаткові внутрішні сили для подолання різноманітних складнощів і проблем. Більшість людей, відчуваючи страх і навіть «відразу» перед невідомим, неясним, новим, прагнуть уникнути таких ситуацій, лише деяким це може навіть приносити задоволення. При цьому вони явно мають перевагу. Як вважає Джером Брунер, американський психолог і педа-

гог, видатний фахівець в області дослідження когнітивних процесів, наприклад, ті, хто прагне до визначеності, мають стереотипність мислення, перебільшену повагу до влади, невміння розуміти людей і аналізувати їх вчинки, а також серйозні особистісні проблеми [10].

Теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури показав, що люди, які добре переносять ситуації невизначеності, мають гнучкий розум і високий рівень інтелекту. Вони відносяться до незрозумілої ситуації не зі страхом, а з цікавістю, оскільки невідомість стимулює їх розумову діяльність і уяву, є прекрасною можливістю створити щось нове. Любителі невідомого, як правило, креативні, уміють покладатися на інтуїцію, а не тільки на логіку, і при виникненні проблеми можуть знаходити множину або декілька способів її рішення. Дані, отримані в результаті досліджень, свідчать про те, що люди, що позитивно відносяться до невизначених ситуацій, більше схильні сприймати себе суб'єктом власних дій і контролювати власне життя; вони оптимістичніше оцінюють власні успіхи і невдачі та більше схильні чекати успіху в майбутньому. В той же час, вони менш тривожні, швидше переходять від планів до дій і більше схильні йти на ризик, чим особи з низьким рівнем толерантності до невизначеності. Толерантність до невизначеності також значимо взаємозв'язана з більш високим рівнем психологічного благополуччя [там само].

Отже, психологічна допомога актуальна завжди, але в кризу вона набуває найбільшу цінність. Адже саме в такий час приходиться відмовлятися відлюбимих звичок, вирішувати задачі, з котрими раніше ніколи не стикалися, розбиратися з емоціями після перегляду новин, продовжувати реалізацію цілі, не дивлячись ні на що. В кризові періоди як ніколи важлива підтримка. Якщо в «мирний час» ви привикли все робити самі, то зараз пора впроваджувати нову звичку – просити про допомогу та шукати партнерства. Таким чином, актуальність запропонованої теми не визиває сумніву.

На виклик VUCA – є і відповідь VUCA:

Vision (бачення):

*Комунікація* – необхідно постійно доносити сенс мети, щоб люди змогли зрозуміти, куди і навіщо вони йдуть. Саме таку комунікацію пропонує коучінг, де вона має назву *трансформаційна комунікація* (див. розділ 2).

*Віра* – в себе та інших, яка підтримується фактами і доказами.

*Фокус* – забезпечити ситуацію, при якій усі зусилля команди будуть погоджені і зосереджені на потрібних сферах.

*Understanding* (розуміння):

*Цікавість* – ставити правильні питання (цього також навчас коучінг).

*Емпатія* – розуміння, що відбувається з людьми, які їх надії, очікування, страхи і бажання.

*Відкритий розум* – постійне дослідження нових ідей, можливостей, постійне відображення і пошук конструктивної критики.

*Clarity* (ясність):

*Спрощення* – відкидання усього зайвого, щоб побачити саму суть.

*Інтуїція* – використання дару знань без роздумів, довіра своїй інтуїції та досвіду.

*Системне мислення* – розгляд проблем з глобальної точки зору (динамічна система, система взаємодій і взаємозалежних частин).

*Agility* (швидкість):

*Рішучість* – швидка адаптація до зміни наслідків і ухвалення рішень з упевненістю.

*«Інновації або смерть»* – вчіться на помилках і постійно шукайте нові шляхи, які допоможуть стати кращими в тому, що ви робите. Давайте можливість іншим, наділяйте повноваженням інших. Пам'ятайте, що більшу цінність мають мережеві зв'язки, ніж ієрархії, співпраця, ніж контроль; дайте можливість вільно творити собі та іншим, щоб досягати відмінних результатів.

Якщо VUCA сприймається як тягар, ми можемо дати наступне формулювання: власна сконструйована реальність є даремною. Отже, виникає необхідність створити нову конструкцію, як вид фонового зображення, в якому нова дивовижна реальність може бути інтегрована як відповідний нам попередній план. І людина придумала спеціальні інструменти для життя в VUCA світі, одним з них є **коучінг**.

## 2. Основні напрями коучінгового супроводу

На початку 2000-х років у світі було визнано ще одну професію, практикою якої є допомога людині у її розвитку, цілеполянні та ін. – коучінг. Щодо історичних витоків, слід зазначити, що першим запропонував концепцію цього методу У. Тімоті Голвей (англ. W. Timothy

Gallwey), видавши у 1974 році книгу «Внутрішня гра в теніс» [8]. Основна ідея якої полягає в тому, що реалізації нашої цілі заважає «суперник у голові», а не інша людина чи обставина. Саме Т. Голвею належить революційна методика гри в теніс, яка вчить через подолання внутрішніх перешкод самостійно досягати своїх цілей. Пізніше вона стала називатися коучінгом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників» [4, с. 112].

Надалі Джон Уїтмор у книзі «Коучінг високої ефективності» [7] розвиває ідеї коучінгу, застосувавши їх до менеджменту і бізнесу та виділяє наступні переваги застосування коучінгу в особистісній і професійній діяльності:

- поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучінг;
- швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення;
- поліпшення взаємовідносин у колективі;
- покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов'язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;
- краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучінг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників компанії;
- зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;
- висока еластичність і адаптивність до змін [7, с. 20].

Наразі ми розглянемо основні напрями коучінгового супроводу: бізнес-коучінг та лайф-коучінг: основні підходи, принципи та інструменти, котрі, на нашу думку, допоможуть в стані глобальної кризи в Україні.

**Business-coaching** (бізнес-коучінг) – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу [4, с. 26]. Отже, бізнес-коучінг – це метод, застосовуваний для оптимізації бізнес-процесу.

Слід також зазначити, що багато, залежить від позиції першого керівника. Адже, професіонал (талановитий співробітник) може прийти в колектив через харизматичного лідера, великого компенсаційного пакета і високоякісного навчання. Але, кількість часу, протягом якого працівник залишається в компанії, і ефективність його роботи залежать від відносин з безпосереднім керівником. Коучінг, за нашою думкою, створює не тільки перехід до нової свідомості в управлінні підприємствами, але і розвиток індивідуальних ресурсів особистості фахівця. Тому відзначається велика затребуваність в бізнес-коучінгу і командному коучінгу, які створюють швидкий і гнучкий процес змін і перехід компанії на більш високий усвідомлений рівень діяльності [3].

ICF (Міжнародна організація коучів) дає наступне визначення: «Професійний коучінг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучінгу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя» [9].

Ми повністю погоджуємося з думкою всесвітньо відомої вченої навчальних програм з коучінгу, керівником International Ericson University, доктором психології Мерілін Аткінсон, що «коучінг здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій» [1, с. 11]. Найбільшої уваги, на нашу думку, заслуговують основні принципи коучінгового процесу, які детально описані в її роботах. Саме через призму цих пресупозицій налаштована робота коуча. Розглянемо їх більш детально.

1. *З усіма все в порядку.* Коуч не дає порад, не намагається виправити і скорегувати, він допомагає знайти найкращий для вас спосіб реалізації того, чого ви хочете. Для бізнес-коучінгу це означає будувати успіх компанії на сильних сторонах співробітників. Цей принцип перевертає з ніг на голову парадигму зворотного зв'язку, який використовувався в 20-му столітті. Раніше вважалося, що керівник повинен працювати над нівлюванням недоліків співробітників. Однак, Коучінгова культура управління підприємством ґрунтується і на те, що у кожного співробітника є свої сильні сторони. Гарного результату можна досягти, користуючись, наприклад, опитувальником сильних сторін Gallup Strengths Finder,

колесом компетенцій та іншими інструментами, а також спостереженням за тим, що у співробітників виходить найкраще.

2. *Людина робить найкращий вибір з доступних їй.* Кожен апріорі вибирає для себе найкраще. Ми періодично потрапляємо в «точки вибору», в яких змушені приймати рішення, що визначають наше майбутнє. Будь-яка поведінка є вибір найкращого варіанта з наявних в даний момент.

3. *Зміни не тільки можливі, але і відбуваються завжди.* Це про розвиток, про еволюцію, про рух, про перетворення. У нас є вибір спостерігати за змінами або впливати на них, бути серфінгістом на їх хвилі і управляти переходом до бажаного майбутнього.

4. *У кожної людини є всі ресурси для того, щоб досягти того, чого вона хоче.* У нас є інформація, ідеї, цінності, здібності, навколишній простір – все, що може допомогти досягненню наших цілей і може стати підтримуючим середовищем, все, що додає нам можливості для вибору. Коуч допомагає увійти в ресурсний стан – той, в якому ми володіємо найбільшим потенціалом.

І найголовніше, на нашу думку, в бізнесі це означає, що керівник допомагає співробітникам поєднати важливі цілі в особистому житті і кар'єрі і корпоративні цілі, поставлені перед ним керівництвом. Що важливо, ресурси часто знаходяться в полі нематеріальних активів. Якщо співробітники «розпакують» творчий підхід, то вони знаходять нестандартні способи вирішення проблем, приносять компанії користь.

5. *У кожній дії лежить позитивний намір.* Зберігаючи позитивний намір, можна змінювати свою поведінку, спосіб дій, оточення і працювати з сенсом.

На кого ж, в першу чергу, орієнтована послуга бізнес-коучінгу? Як впливає з назви, на людину, що визначає, моделює і відслідковує бізнес-процес – власника бізнесу, керуючого, директора, топ-менеджера, керівника підрозділу. Бізнес-коучінг може відбуватися як в форматі індивідуального консультування, так і бути складовою частиною корпоративного коучінгу.

Навіщо такий підхід потрібен власнику компанії?

– Економія ресурсів: з компанією працює не група консультантів, а один коуч, який забезпечує активність співробітників, результат для власника і передачу технології ключовим співробітникам.



– Підвищення продуктивності праці персоналу (персонал самовмотивований, діє швидко, є постійний зворотній зв'язок і контроль).

– Швидкість впровадження змін – коуч виступає в ролі каталізатора процесів, «штовхача», «електрошокера» тощо.

– Аудит системи на предмет міцності – коуч допомагає першій особі побачити проблемні області і потенціал розвитку.

– Цільові, заряджені співробітники.

– Економія особистих ресурсів (часу і енергії) для першої особи. Коуч виступає як провідник ідей, працює з емоційним полем співробітників.

– Навчені співробітники (в процесі проекту співробітники всіх рівнів отримують нові знання).

Наведемо методику роботи з організацією:

Крок 1. Коучінг з першою особою компанії. Результат: визначення кола завдань, які стоять перед компанією, стратегічного бачення, постановка цілей, деталізація проекту змін. Аудит процесів підприємства на предмет сильних / слабких сторін, можливостей і ризиків. Виділення кола учасників, які будуть задіяні в проекті змін. Затвердження плану робіт і графіка робіт.

Крок 2. Коучінг з ТОП-менеджерами компанії. З кожним з топ-менеджерів, від яких залежать результати проекту змін, проводяться індивідуальні коучінгові сесії згідно з планом проекту і графіку впровадження. Забезпечується розуміння кожним топ-менеджером поставленого завдання, планування ресурсів, деталізація плану його особистих робіт, наслідки впровадження змін (робота з майбутнім).

Крок 3. Робота з наступним рівнем підпорядкування (підлеглі топ-менеджера, груповий формат). Забезпечується розуміння кожним учасником групи поставленого завдання, планування ресурсів, деталізація плану його особистих робіт, наслідки. Зворотній зв'язок для функціонального керівника.

Крок 4. Реалізація проекту та контроль виконання зобов'язань на кожному кроці. Постійний зворотній зв'язок з першою особою про хід проекту в контрольних листах (документування кожного кроку).

Результати застосування такої системи: реалізація проектів будь-якої складності; системний підхід, системне бачення одним консультантом всієї компанії; виявлення мотивації співробітників; імплементація стратегічного підходу на всі рівні компанії – від плану розвитку

організації до індивідуальних планів розвитку кожного співробітника; побудова чіткої системи владних повноважень, відповідальності і підзвітності; усвідомлення і правильний розподіл ресурсів – особистих і організації; індивідуальний коучінг ключових фігур для реалізації планів і ефективного досягнення поставлених цілей; уміння співробітників правильно планувати, мислити стратегічно, оцінювати майбутнє; знання та використання кожним співробітником організації Концепції правильного рішення (вміння вибирати з безлічі варіантів); оптимізація ризиків; самомотивація співробітників, робота «не з-під палки».

Підсумовуючи вищезначене, можна констатувати: аналіз підходів, методів та технологій коучінгу показує, що коучінг як концепція практичної психології, з одного боку, спирається на загальновідомі методи психологічної науки: спостереження, опитування, бесіда, тестування, моделювання тощо, а з іншого боку, має власні стандартизовані та апробовані процедури, моделі та технології самоактуалізації (SWOT, GROW та ін.). Коротко ознайомимо з ними.

Модель GROW: аббревіатура GROW означає ключові точки, через які варто провести клієнта: Goal – розстановка цілей, визначення цілей на короткий і тривалий термін. Reality – обстеження поточної ситуації на реальність. Options – визначення переліку можливостей і стратегій плану дій. Will – наміри: що, коли, ким і заради чого буде робитися.

Мікромодель SWOT-аналіз: з 60-х років минулого століття й донині широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Наступним напрямом коучінгової допомоги є **Life-coaching**. Основоположником лайф-коучінгу вважається американський фахівець з фінансового планування Томас Леонард (Thomas Leonard). Багаторічна робота з топ-менеджерами навела його на думку, що стратегії успішного розвитку бізнесу відмінно працюють і в особистому житті. Так з'явився напрям «лайф-коучінг». Власне, лайф-коучінг – практика, метою якої є допомога клієнтам у визначенні і досягненні їх особистих цілей. Коренями лайф-коучінг йде у бізнес-коучінг. Виріс він на ґрунті, добре удобреному знаннями різних наук про людину, суспільство і

менеджмент, ввібрав в себе практичні прийоми і знахідки різних форм допомоги однієї людини іншій, і перетворився нарешті на ефективну технологію успіху в різних сферах життя [6].

Лайф-коуч, так само як і бізнес-коуч, допомагає людям побудувати життя так, щоб досягати максимально високих результатів, але не у бізнесі, а в особистому житті людини. Лайф-коучінг допомагає людині набутти стану гармонії, і вже в такому стані ставити адекватні цілі, приймати вірні рішення і грамотне планувати. Лайф-коуч допомагає знайти баланс по кожному з напрямів нашого життя. Це і особисте життя, і соціальні стосунки, і духовний розвиток, і фізичне здоров'я. Коуч сприяє розвитку навичок, необхідних для нашого зростання і розвитку, а також для надбання гармонії. Якщо говорити про роль кожного з учасників в лайф-коучінгу, то завдання коуча – майстерно вести клієнта по його унікальному шляху, ставлячи точні і доречні питання, пропонуючи інноваційні інструменти розвитку, і підтримуючи клієнта у разі невдач. При цьому важливо пам'ятати, що саме клієнт (і тільки клієнт!) є експертом у своєму житті: тільки він по-справжньому знає, ким він є.

Лайф-коучі надзвичайно універсальні і здатні прекрасно асистувати клієнтові в розвитку різних життєвих аспектів. Частіше усього лайф-коучінг торкається таких областей, як взаємовідносини, життєвий баланс, духовність і особове зростання, планування кар'єри, розвиток творчого потенціалу креативних осіб, фінанси і складання особистого бюджету, здоров'я, стиль життя і турбота про себе, сім'я і виховання дітей та багато чого іншого.

### **3. Введенням в базову структуру коучінгової комунікації**

Методологія коучінгу пропонує практику розвитку навичок, допомагає деталізувати і вибудувати порядок мікроелементів ефективної коучінгової комунікації через методи сильних коучінгових бесід, вчить вести комунікацію таким чином, щоб ваше натхнення і можливості збільшувалися, за допомогою карт і методик допомагає вам розвинути внутрішні мовні структури і структуру дій, яка пов'язана з активацією каналу цілей. Методика пов'язана з певними кроками, процесами, питаннями, інтонаціями, важелями внутрішніх розумових і вербальних потоків.

Для дослідження власних навичок взаєморозуміння можна використати вправу «колесо балансу» яка представлена нижче у вигляді діа-

грами, при цьому слід розділити кожний розділ на сегменти за шкалою від 1 до 10, де 10 це найвищий рівень, а 1 відповідно низький. Даний аналіз відобразить зони в яких потрібно покращити свої вміння при трансформаційній комунікації (рис. 1).



Рис. 1. Діаграма навичок взаєморозуміння

Магія трансформаційних питань відбувається тоді, коли клієнту задають відкриті питання, замість того щоб говорити йому, що робити. Мета таких питань полягає в тому, щоб людина почала уважно слухати те, що вона не тільки вимовляє вголос, але і говорить подумки, та прийшла до висновку, що вона є досить компетентною, щоб самостійно знайти найкраще рішення для самої себе.

Для отримання зворотного зв'язку з минулого і використання його для змін в майбутньому набагато корисніше ставити питання «як?». Питання «як» розкриває структуру ситуації, замість того щоб вести до виправдань.

Сила відкритих питань полягає в тому, що вони створюють усвідомлення стану потоку, коли ми постійно і цілеспрямовано помічаємо, які підходи роблять питання відкритими для нас. Іншими словами, кожен може систематично бачити різницю між питаннями, які енергійно просувають пошук, і питаннями, які цього не роблять. Поєднання з цінно-

стями і баченням цього – це наука. Орієнтований на рішення коучінг – це пошук «шлюзів», які відкривають мотивацію мислення.

Отже, трансформаційні питання:

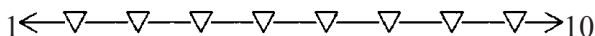
- засновані на щирій турботі і щирому бажанні допомогти людині отримати те, чого вона хоче;
- чіткі (менше слів роблять питання більш сильними) і сформульовані так, щоб пробудити генія всередині людини;
- підтримують радісне навчання, включаючи в роботу ресурси, а не захисні механізми;
- задаються «теплим» тоном голосу при взаєморозуміння, щоб людина відчувала, що її поважають, їй вірять і про неї піклуються;
- часто за ними слідує мовчання, так що у людини є можливість подумати, мовчання також показує, що вам дійсно цікаво її почути;
- складені так, щоб направляти людину до того, чого вона хоче, замість того щоб озиратися назад і шукати виправдань чи пояснень;
- підтримують цілісність з цінностями;
- дають силу і ясність для прийняття рішень;
- створюють ясність мети і напрямок руху;
- задіюють різні позиції сприйняття, щоб дати людині мудрість для бачення загальної картини; проливають світло на загальну картину і полегшують рух вперед;
- допомагають думати системно і розширюють обсяг мислення;
- розвивають концентрацію і ясність, ведуть до стану пристрасної залученості.

Наведемо коучінгову технологія і яскравий приклад того, як створювати сильні питання – «**Питання за шкалою**». Ефективне використання питань за шкалами може посилити імпульс і прояснити бачення вашого клієнта, коли він розмірковує про проект. Своєчасний рух за шкалою можна легко спостерігати і кількісно відстежувати; це допомагає досягненню множинних результатів і здійсненню детального планування.

За допомогою шкали ми вчимося рухати бігунок і кількісно визначити рівень наших здібностей. Коли ми бачимо, як бігунок рухається по шкалі, то отримуємо задоволення щодо правильності своїх рішень на кожному етапі нашого навчання. Шкали також дають нам внутрішнє вимірювання по відношенню до власного розвитку. Це допомагає нам перетворювати цінності в навички.

## Chapter «Psychological sciences»

Шкала от 1 до 10, де 1 – це мінімальна задоволеність від проекту, а 10 – повна задовільність. Погляньте, де ви знаходитесь в даний момент. На яку відмітку ви себе поставили б.



*Як побудувати відкриті питання, які приведуть до трансформаційних змін?*

– Використання слів міг і міг би: «Як ви могли б зробити ваше дослідження глибшим?»

– Задавати питання у множині: «Яким новим способам ви могли б навчитися в процесі цієї роботи?»

– Додавання таких слів, як «кращий», «прекрасний» або «самий важливий», може додати відкритим питанням сили і концентрації: «Назвіть деякі з кращих речей, яким ви можете навчитися в процесі роботи над цим»

– Розширюйте охоплення дієслів: «Які хороші способи отримання радості від цього процесу приходять вам на розум?»

– Додати системне мислення: «Що могло б бути найкращим результатом для вас, якщо ви розглянете деякі можливості на шкалі від 1 до 10?»

Слід пам'ятати, в основі коучінгового підходу знаходиться ключове питання: «На що саме ви дійсно націлені?» Чому вам так важливо вкласти всю свою енергію в процес досягнення поставленої мети?

Чотири питання (рис. 2), які можуть бути виражені вербально в різній формі, можна використовувати як взаємопов'язану групу, кожна з якої підтримує наступну. Сукупність питань може привести вас і людей, для яких ви проводите коучінговий тренінг, до натхненної картині майбутнього. Ці цілеспрямовані питання є основою коучінгу, орієнтованого на результат, а також базою трансформаційних комунікацій.

Відомо, що реалізувати можна тільки те, що можна візуально уявити. Тому далі необхідно прояснити чотири ключові аспекти коучінгового підходу:

– Де ви перебуваєте: ваш поточний стан?

– Де ви хотіли б бути: ваш бажаний стан (сфокусуватися на цьому, оскільки це найважливіша частина)?

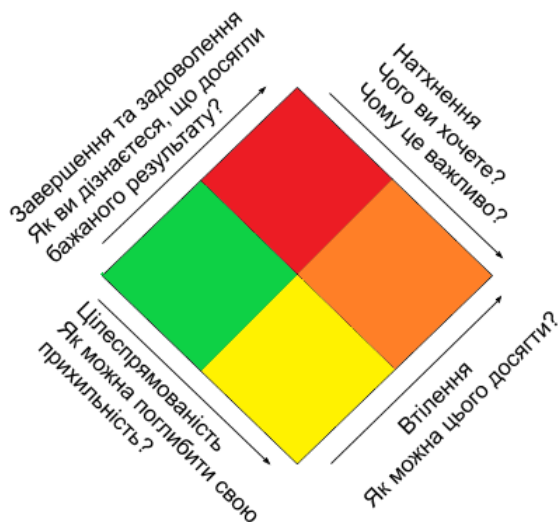


Рис. 2. Чотири ключові питання в коучінгу

– Які вам знадобляться ресурси, щоб перейти з одного стану в інший?

– План ваших дій, щоб скоротити відстань між справжнім і бажаним майбутнім?

*Для пошуку найкращих шляхів вирішення проблем використовують одну з найсильніших рамок – перехід від проблеми (Я не хочу, щоб X) до її вирішення (Я хочу, щоб Y) (рис. 3).*

Наостанок приведемо одну з основних інструментів супроводу – **Техніка дисоціації при роботі зі стресом**. Людина, яка перебуває в стані стресу, асоційована із ситуацією. Асоційованість означає повну заглибленість в ситуацію, переживання її «тут і зараз» [2].

Дисоціація – це спосіб вийти за межі ситуації, подивитися на неї «з боку». Позиція спостерігача допомагає більш раціонально побачити те, що відбувається і знімає зайві емоційні реакції.

Розглянемо способи дисоціації.

1. Подивитися на ситуацію очима інших людей. Для цього можна поставити клієнту питання: «Що з цього приводу думають ваші колеги? Що вони відчувають?».



Рис. 3. Схема мислення, орієнтованого на результат

2. Попросити клієнта уявити, що він бачить те, що відбувається в кіно. «Ви дивитеся цей фільм: що ви відчуваєте? Які думки приходять в голову?» Потім можна попросити подумки відсувати екран все далі, поки емоції не затихнуть.

3. Дисоціація з використанням лінії часу. Намалювати лінію часу і зобразити на ній зараз, а також точки в майбутньому (наприклад, через рік, через 5 років, через 10 років).

«Уявіть, що пройшов рік, і ви згадуєте про цю ситуацію. Що ви думаєте? Що відчуваєте? А тепер уявіть, що пройшло вже 5 років. Які думки, почуття виникають? Що сталося за цей час з цією ситуацією?» і т.д. Погляд «з майбутнього» допомагає клієнту зрозуміти справжню значимість ситуації.

4. Просторово-часова дисоціація. «Уявіть, що ви піднялися високо вгору і подивилися на цю ситуацію зверху. Ви бачите зараз все ваше життя, і в низці подій – цю ситуацію. Що ви бачите? Як ця ситуація вплинула на ваше подальше життя? Що ви відчуваєте зараз?».



5. Лінія станів – варіант шкалювання, який використовується для роботи з емоційним станом. Ця техніка використовується тільки за запитом, коли клієнту для досягнення мети треба впоратися з емоціями, наприклад тривожністю, невпевненістю в собі, страхом. Найчастіше такий запит буває при підготовці до публічного виступу, складної розмови, співбесіди. Техніка може проводитися в кінестетичному варіанті (з пересуванням клієнта по намальованій на підлозі шкалі) або в паперовому варіанті (коли шкала малюється на папері).

#### 4. Висновки

Отже, коучінг – це унікальний підхід, що увібрав у себе найкорисніше з інших систем допомоги людині: з психотерапії – запозичені прийняття клієнта таким, який він є, створення безпечного простору для нього, відсутність внесення коучем власного розуміння ситуації, моделей та шаблонів, допомога в усвідомленні його картини світу, його цінностей; з тренерства – стимулювання активних змін; підтримка ініціативи, дії, допомога у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів; виклик, спільна діяльність.

Коучінг – процес трансформаційних комунікацій, який допомагає клієнтам ознайомитися з сімома видами станів коучінгового потоку, а саме: захоплення, спостереження, справжня цінність, логічний прогрес, творчий потенціал, глибока реалізація і подяка, використовуючи часовий фактор, методи спрямовані на пошук рішень, мислення орієнтоване на результат та ін.

В роботі доказово показано, що коучінговий супровід в умовах кризи є актуальним та життєво необхідним як для всіх сфер бізнесу так і в особистому плані, адже він сприяє створенню умов для якісних змін життєдіяльності людини, що неминуче призведе до отримання бажаного результату відповідно до власних вимог та нового витка у саморозвитку.

Перспективними напрямками цієї проблеми, на нашу думку, залишається всебічний розгляд та публічна поінформованість чим найбільшої аудиторії для зацікавлення та впровадження в Україні цієї інноваційної технології. Наразі поза увагою залишилися інші види коучінгу, які є не менш актуальними практиками щодо розвитку індивідуальності, розкриття основних складових, виявлення особливостей її прояву, встановлення психологічних закономірностей, узагальнення практичних рекомендацій щодо реалізації індивідуальності у період глобальних криз.

### Список літератури:

1. Аткинсон М., Чоис Т. Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / пер. с англ. Киев : Companion Group, 2010. 256 с.
2. Власенко І.А., Вінник Н.Д. Переживання втрати: специфіка, конфлікт, трансценденція. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 3. С. 33–37. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29246>
3. Вінник Н.Д., Кутіщенко Т.П. Бізнес-коучінг як соціально-психологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. *Теорія і практика сучасної психології*. Херсон : «Гельветика», 2020. № 1. Т. 3. С. 190–194. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31528>
4. Голлви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 264 с.
5. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>
6. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДИСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
7. Уйтмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. Москва : Альпина Паблшер, 2012. 309 с.
8. Gallwey, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis*. 1st. New York : Random House, 1974.
9. International Coach Federation (ICF). URL: <http://www.coachfederation.org/ICF>
10. The Culture of Education // Jerome Bruner. URL: <http://books.google.com>

### References:

1. Atkinson M., Choisis T. (2010). *Poshagovaya sistema: Nauka i iskusstvo kouchinga* / per. s angl. Kyiv: Companion Group, 256 p.
2. Vlasenko I.A., Vinnyk N.D. (2019). *Perezhyvannja vtraty: specyfika, konflikt, transcendencija. Teorija i praktyka suchasnoji psykholohiji*, 3, 33–37. Available at: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29246>
3. Vinnyk N.D., Kutishenko T.P. (2020). *Biznes-kouchingh jak socialjno-psykhologhichna praktyka samopiznannja ta samovdoskonalennja ljudsjskykh resursiv. Teorija i praktyka suchasnoji psykholohiji*, 1(3), 190–194. Available at: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31528>
4. Gollvi T. (2007). *Maksimal'naya samorealizatsiya: Rabota kak vnutrennyaya igra* / per. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 264 p.
5. *Kouchyngh – instrument osobystogho i profesijnogho rozvytku*. Available at: <http://www.lifecoach.com.ua/>
6. *Nezhynsjka O. O., Tymenko V. M. (2017). Osnovy kouchynghu: navchalnyj posibnyk*. Kyiv ; Kharkiv: TOV «DISA PLJuS», 220 p.
7. *Uitmor Dzh. (2012). Vnutrennyaya sila lidera: Kouching kak metod upravleniya personalom*. Moscow: Al'pina Pablisher, 309 p.
8. Gallwey, W. Timothy. (1974). *The Inner Game of Tennis*. 1st. New York: Random House.
9. International Coach Federation (ICF). Available at: <http://www.coachfederation.org/ICF>
10. The Culture of Education // Jerome Bruner. Available at: <http://books.google.com>