

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»  
Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

**О. О. Нежинська, В. М. Тищенко**

# **ОСНОВИ КОУЧИНГУ**

**Київ – 2017**

УДК 331.361  
ББК 65.290  
Н 43

*Схвалено науково-методичною радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України (протокол № 2 від «21» березня 2017 р.)*

*Схвалено вченою радою Центрального інституту післядипломної педагогічної  
освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України  
(протокол № 1 від «07» лютого 2017 р.)*

### **Рецензенти:**

**Євтух М. Б.**, Академік-секретар Відділення вищої освіти НАПН України, Дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор;

**Пустовіт Г. П.**, Вчений секретар Відділення загальної педагогіки та філософії освіти НАПН України, доктор педагогічних наук, професор;

**Лушин П. В.**, завідувач кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України; доктор психологічних наук, професор.

### **Нежинська О. О.**

Н 43 Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с. : іл.  
ISBN 978-617-7384-92-1

Навчальний посібник присвячено висвітленню сутності коучингу та характеристикі процесу коучингу. Представлено характеристику основних технологій та інструментів коучингу з точки зору їх практичного застосування у роботі з клієнтом згідно стандартів Міжнародної Федерації Коучингу (ICF).

Навчальний посібник містить вступ, три розділи, завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю, тестові завдання, список рекомендованої літератури, додатки. Навчальний практикум, який складає окремий розділ посібника, містить основні інструменти коучингу, комплекс методик для діагностики, технік, спрямованих на розвиток особистості.

Рекомендовано коучам, науковцям, керівним та педагогічним кадрам навчальних закладів різних рівнів, практичним психологам та соціальним працівникам, спортивним тренерам, консультантам, бізнес-менеджерам та менеджерам, спеціалістам по управлінню персоналом, студентам будь-яких спеціальностей, а також усім, хто бажає оволодіти знаннями в цій галузі, цікавиться особистісним та професійним розвитком.

УДК 331.361

ББК 65.290

© Нежинська О. О., Тименко В. М.

© УМО НАПН України, 2017

ISBN 978-617-7384-92-1

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>Розділ 1. СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ</b>	8
1.1. Історія виникнення коучингу	8
1.2. Чим відрізняється коучинг від інших видів надання допомоги особистості	12
1.3. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»	20
1.4. Мета та принципи коучингу	23
1.5. Види коучингу	26
<b>Розділ 2. ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ КОУЧИНГУ</b>	35
2.1. Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF)	35
2.2. Ключові компетенції коуча	45
<b>Розділ 3. КОУЧИНГОВИЙ ПРОЦЕС</b>	54
3.1. Особливості коучингового процесу	54
3.2. Процедурні аспекти коучингового процесу	58
3.3. Оцінка ефективності коучингу	66
3.4. Постановка запитань у коучинговому процесі	71
3.5. Десять розповсюджених помилок при постановці запитань	81
3.6. Клієнти коуча	90
3.7. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта.	93
3.8. Типи коучингових розмов	99
3.9. «Зона комфорту»	104
3.10. Роль емоцій під час коучингового процесу	112
3.11. Мотивація до змін як основа коучингового процесу	122

<b>Розділ 4. ІНСТРУМЕНТИ КОУЧИНГУ: НАВЧАЛЬНИЙ ПРАКТИКУМ</b>	128
4.1. Основні інструменти коучингу	128
4.1.1. Техніка «Колесо балансу»	129
4.1.2. Модель GROW	133
4.1.3. Стратегія Уолта Діснея	138
4.1.4. Піраміда Роберта Ділтса	141
4.1.5. Техніка шкалювання	145
4.2. Допоміжні техніки у коучинговому процесі	146
4.2.1. Використання метафор	146
4.2.2. Метафоричні асоціативні карти	149
4.2.3. Техніка «воронка запитань»	153
4.2.4. Техніка «картезіанські запитання»	154
4.2.5. Техніка «SMART» (визначення критеріїв задач)	156
4.2.6. Модель SWOT	157
4.2.7. Вправи, спрямовані на самопізнання та розвиток особистості	159
<b>ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ</b>	187
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ</b>	188
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ</b>	189
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	194
<b>ДОДАТКИ</b>	203
Додаток 1 Етичний Кодекс ICF	204
Додаток 2 Компетенції коуча ICF	210
Додаток 3 Анкета (документ-опитування)	225
Додаток 4 Контракт на проведення коучингу (приклад)	229

## ВСТУП

Сьогодні спостерігається перехід від суворо регламентованого життя всього суспільства та окремо взятої людини до вибудовування гнучких взаємовідносин у процесі міжособистісної комунікації. При цьому підвищення ефективності власної життєдіяльності можливе тільки за умови постійного розвитку та самовдосконалення особистості протягом усього життя, що проявляється у якісній і творчій реалізації власних професійних функцій, створенні умов для розвитку інших людей, що сприяють розв'язанню проблем будь-якого характеру.

Необхідною умовою цього процесу є використання різноманітних методів, вдосконалення як власної професійної діяльності, так і особистісного розвитку в цілому. Одним з таких методів є *коучинг*.

***Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості.***

У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо.

**Основною метою навчального посібника є професійне висвітлення сутності й особливостей процесу коучингу, а також основних інструментів коучингу, які можуть бути застосовані в різних сферах життєдіяльності людини та спрямовані на розвиток особистості.**

Цінність даної навчально-методичної розробки полягає у тому, що **вперше в Україні представлено технологію коучингу та її основні інструменти**, які можуть бути використані як у середовищі коучів, так і в системі освіти України на всіх її рівнях, включаючи практичних психологів та соціальних працівників, а також у спорті, бізнесі тощо. Також навчальний посібник може бути корисним майбутнім фахівцям, які отримують вищу освіту з гуманітарних, технічних та економічних спеціальностей. Подані інформаційні матеріали можуть бути доречними і в процесі здобуття самоосвіти.

У розробці розміщено основні положення Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF), організації, **всесвітньо визнаної як гарант якості коучингу**, що розвиває основні напрями розвитку професії коуча згідно стандартів ICF, і на принципах якої ґрунтується зібраний та представлений авторами матеріал.

Навчальний посібник складається зі вступу, чотирьох розділів, у тому числі навчального практикуму, завдань для самостійної роботи, питань для самоконтролю, тестових завдань, списку рекомендованої літератури, додатків.

*Перший розділ* посібника присвячений історії виникнення коучингу, визначенню сутності поняття «коучинг» та «коуч», зокрема подано основні положення щодо того, чим відрізняється коучинг від інших видів допомоги особистості, розглянуто основні підходи до визначення поняття «коучинг», виділено мету та принципи коучингу, представлено основні види коучингу.

*У другому розділі* представлено основні вимоги до особистості

коуча відповідно професійних стандартів ICF, виділено ключові компетенції коуча.

*Третій розділ* посібника відображає особливості процесу коучингу, основні аспекти вивчення запиту, категорію клієнтів коуча, особливості оцінки ресурсів клієнта, сутність поняття «зона комфорту», типи коучингової розмови, виділено емоційну складову під час коучингового процесу, а також мотиваційний компонент в роботі коуча та готовність клієнта до змін.

Навчальний практикум представляє окремий *четвертий розділ* посібника та містить, зокрема, комплекс методик, а саме основні інструменти коучингу та допоміжні техніки, які можуть бути використані у коучинговому процесі.

У *додатках* розміщено Етичний кодекс коуча ICF, ключові компетенції коуча ICF, а також зразки анкети (документ-опитування) та контракту на проведення коучингу.

Основу інформаційно-методичних матеріалів складають досвід та авторські розробки (результати досліджень та викладацько-тренерської коучингової практики).

Автори висловлюють подяку членам ICF співавтору посібника Анні Цивінські (Польща), віце-президенту ICF Польщі, сертифікованому коучу рівню MCC акредитованому ICF, нашому коучу та наставнику, а також Томашу Куку (Польща), сертифікованому коучу рівню ACC акредитованому ICF, нашому другу та колезі.

*Колектив авторів,  
членів ICF, сертифікованих коучів рівню ACC,  
акредитованих Міжнародною Федерацією Коучингу (ICF)*

## Розділ 1. СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ

*«Деякі люди живуть лінійно – вони роблять крок за кроком.  
Я ж вважаю за краще танцювати не торкаючись підлоги», –  
Томас Дж. Леонард*

### 1.1. Історія виникнення коучингу

Коуч – це одна із професій XXI століття, яка стрімко поширюється у всьому світі. За даними Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – надалі – ICF) – всесвітньо відомої організації, що займається розвитком професійного коучингу, зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих коучів. Ще двадцять років тому працювати з коучем вважалося екстравагантним, десять років тому – модним. Сьогодні коучинг – звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо.

Сама етимологія слова «коуч» походить від назви невеличкого угорського містечка Коч, яке було розташоване в Європі напівдорозі від Відня до Будапешту. У цьому місті у XV столітті виготовляли вози, карети та екіпажі. Одна із найкращих карет, яка була створена майстрами цього міста, що була розрахована на чотири особи, отримала назву «кочи зекер», що в перекладі означало «карета з Коч». І вже в XVI та XVII ст. аналог даної карети стали виготовляти по всій Європі. У різних країнах її називали по-різному: у Австрії – «котче», у Франції – «коше», у Італії – «коччіо», у Англії – «коуч». Внаслідок цього слово «коуч» стало означати засіб пересування, що доставляє людей із пункту А в пункт Б. У цьому відображається глибока сутність даного слова, це «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на



шляху до цієї мети». І як колись слушно зауважив Роберт Ділтс: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди»[65].

У ХІХ ст. «коучами» англійські студенти почали називали приватних педагогів і репетиторів, які допомагали добре підготуватися їм до екзаменів. Наприкінці ХІХ – початку ХХ ст. це слово увійшло у спортивну лексику як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях. Згодом у 50-х рр. ХХ ст. це поняття почали використовувати із всім, що пов'язано з консультуванням, наставництвом, інструктуванням.

З 80-х років ХХ ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, а як окрема професія – остаточно сформувалася у 90-х роках ХХ ст. У США професія «коуч» визнана у 2001 р. завдяки Міжнародній Федерації Коучингу (ICF).

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (*англ. W. Timothy Gallwey*) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс» (1974 р. ХХ ст.), яка стала міжнародним бестселером [68]. Слово «внутрішній» автор використовував для опису внутрішнього стану гравців, оскільки, користуючись виразом Т. Голві, «опонент всередині нас важчий, ніж супротивник в реальній грі». Автор розробив революційну методику навчання грі в теніс, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку власних здібностей для досягнення результату.

Т. Голві у своїй книзі пише, що ідея внутрішньої гри спала йому на думку під час роботи тренером із тенісу. Досліджувати процеси навчання та змін на прикладі спорту виявилось доволі зручно, оскільки тут присутня цілковита зрозумілість цілей і є можливість безпосередньо

спостерігати за своїми спортивними досягненнями. Т. Голві помітив, що довіряючи експертній оцінці тренера, спортсмен зводить свою відповідальність до рівня точного виконання того, що йому говорять. У результаті такого підходу страждає готовність вчитися й усвідомлено нести відповідальність за результати [18 ; 53].



Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будь-яке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини.

*Основа цього методу полягає в тому, що учень (гравець) вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед собою завдання, а коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому структурувати певним чином інформацію у його свідомості. На підставі чого, сам учень (гравець) знаходить унікальне рішення для вирішення власного завдання або конкретної ситуації.*

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися **коучингом**. 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» [11].

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі». ***Згідно Т. Голві, коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності.*** Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення.

Підхід, який запропонував Т. Голві, насправді застосовувався і раніше, приблизно 2500 років тому, давньогрецьким філософом Сократом. Він навчав стародавніх греків, як поліпшити власне життя. У першу чергу за допомогою питань він діагностував інтелектуальний потенціал своїх учнів і підштовхував до роздумів про власне життя, а потім у відповідний спосіб за допомогою заданих питань сприяв тому, щоб вони самостійно приходили до думки як вчинити в тій чи іншій ситуації. Не даючи їм, однак, готових рішень, наштовхуючи питаннями на самостійне знаходження відповідей на нагальні життєві виклики. Це можна показати на прикладі притчі:

*Один чоловік запитав у Сократа:*

*– Знаєш, що мені сказав про тебе твій друг?*

*– Почекай, – зупинив його Сократ, – просій спочатку те, що збираєшся сказати, скрізь три сита.*

*– Три сита?*

*– Перш ніж що-небудь говорити, потрібно це тричі просіяти.*

*Спочатку через сито правди. Ти впевнений, що це правда?*

*– Ні, я просто чув це.*

– Це означає, що ти не знаєш, це правда чи ні. Тоді просіємо через друге сито – сито доброти. Ти хочеш сказати про мого друга щось хороше?

– Ні, навпаки.

– Таким чином, – продовжував Сократ, – ти збираєшся сказати про нього щось погане, але навіть не впевнений в тому, що це правда. Спробуємо третє сито – сито користі. Чи варте мені почути те, що ти хочеш розповісти?

– Ні, в цьому немає необхідності.

– Отже, – уклав Сократ, – у тому, що ти хочеш сказати, немає ні правди, ні доброти, ні користі. Навіщо тоді говорити про це?

## **1.2. Чим відрізняється коучинг від інших видів надання допомоги особистості**

Коучинг використовує багато принципів із філософії, психології, педагогіки, менеджменту та спрямований передусім на покращення життя людей у професійній та особистісних сферах. Тому важливо розрізнити поняття «коуч», «психолог», «тренер», «консультант», «терапевт», «експерт» тощо.

Ймовірно, якщо проводити аналогію із спортом, то найближче до поняття «коуч» буде поняття «персональний тренер». Ви платите комусь, щоб отримати «персонального помічника», який вам допомагає поставити мету та розробити стратегію її досягнення. При цьому тренер постійно вас контролює та відкидає будь-які виправдування за ухилення від роботи, необхідної для надання вашому тілу бажаної форми. Коучинг багато в чому схожий на індивідуальні тренування: вам допомагають надати вашому життю тієї форми, якої ви бажаєте. Зі сторони може здаватися, що чемпіони на піку своїх досягнень менше всього потребують тренера, але вони навпаки, часто приписують велику частку свого успіху саме тренеріві. Будь-який атлет, що виступає на

високому спортивному рівні, або футбольна команда не зможуть досягти успіху без постійної допомоги та порад тренера [73].



Разом з цим, персональний тренер і коуч мають багато спільних рис. Основна мета тренера – виявити краще у спортсмена та переконати його, щоб він завжди працював на піку своїх можливостей. Навички та стратегії роботи в команді (якщо це командний вид спорту) – важлива складова успіху. Визначення та реалізація шляху до мети (або цілей) – одне з основних завдань на тренуванні. Спортивний тренер є експертом у своєму виді спорту, фахівець з коучингу є експертом в самому процесі коучингу, хоча, звісно, не виключається, що він може мати і спеціальні знання у сфері діяльності клієнта [71 ; 77]. Коучинг базується на тому, що клієнт змагається тільки із самим собою та удосконалюється заради досягнення поставлених перед собою цілей.

Коуч – не єдиний фахівець, що пропонує клієнтові допомогу в різних життєвих ситуаціях, і важливо відрізнити його від усіх інших професіоналів у цій сфері. Деякі фахівці з коучингу пояснюють відмінність своєї роботи від інших допомагаючих професій, у спрощеному вигляді, використовуючи аналогію з вибором і купівлею велосипеда. Розглянемо це на прикладі нижче.

*Консультант* обговорюватиме з вами, що зупиняє вас в тому, щоб піти і купити велосипед. Він проаналізує всі наявні у вас «блоки» і

поцікавиться, чого ви боїтеся. Він обговорить з вами всі нюанси купівлі: хто виробник, яка модель, який колір. Після консультації ви відчуете себе здатним піти та купити велосипед впевнено та без сторонньої допомоги.

Консультанти допомагають людям долати життєві труднощі та часто спеціалізуються в якій-небудь специфічній сфері або проблемі. Так, існують консультанти, які допомагають при важкій втраті, консультанти у сфері міжособистісних стосунків, пост-травматичного стресового розладу і т.ін. Популярний образ консультанта – це хтось дбайливий, готовий витратити багато часу, щоб допомогти клієнтові впоратися з проблемою. Коучинг припускає повну відвертість у стосунках, і коуч скаже правду клієнту ще при першій зустрічі, і так буде впродовж всіх наступних розмов (у коучингу їх називають сесії).

До речі, наголошуємо: ***коучинг може бути використаний тільки при роботі з психічно здоровими людьми!*** В іншому випадку коуч має перенаправити такого клієнта до відповідного спеціаліста. Те саме можна сказати і про ситуації, коли коуч виявляє, що клієнту потрібне, наприклад, психологічне консультування або психотерапія. У такому випадку варто запропонувати клієнту звернутися до іншого спеціаліста.

*Психотерапевт*, скоріше за все, теж обговорюватиме з вами існуючі у вас «блоки» відносно купівлі велосипеда, але він піде далі, розпитуючи, як ця приватна проблема впливає на ваше життя в цілому. Труднощі при купівлі велосипеда будуть каталізатором для дослідження багатьох інших ваших проблем і більш ширшого аналізу життя в цілому.

*Експерт* вивчить усі доступні види велосипедів і повідомить вам результати їх порівняльного аналізу. Він може порадити, яка модель вам більше підійде, і навіть проінструктувати, як на ній їздити. Він зазвичай є фахівцем у певній області бізнесу або знань, власне, саме тому з ним і консультуються. У коуча може не бути спеціальних знань, але він є фахівцем з коучингу як методики допомоги. Обидва – і консультант, і коуч – діляться з клієнтом інформацією та знаннями, але коуч при

цьому створює умови, які спонукають клієнта до внутрішніх змін і особистісного зростання.

*Коуч* вислухає все, що ви скажете про ваше бажання зайнятися велосипедним спортом. Він поставить питання, щоб зрозуміти, яким саме видом велоспорту ви хочете зайнятися, і чи знаєте, яка саме модель велосипеда вам до вподоби. Він може попросити вас зібрати інформацію про велосипеди та магазини, запропонує назвати конкретний день, коли ви купите його. Він допоможе вам на нього всістися і бігтиме поруч, поки ви вчитиметеся. А також перевірятиме час від часу, чи дійсно це приносить вам задоволення. Він не допоможе вам піднятися, коли ви впадете, але наполягатиме, щоб ви зрозуміли, чому це сталося й як вам уникнути цього майбутньому. Разом ви обговорите, що дає вам досвід їзди на велосипеді і ким ви хочете стати: професійним велосипедистом або просто аматором.

Іншими словами, у певний момент, коли клієнт зупиняється та не знає, як і куди далі рухатися, *тренер* проводить цього «велосипедиста» через вправи та завдання, щоб згодом усе відпрацьоване він міг відтворити самостійно. А що у такому разі робить коуч? Коуч сідає на велосипед разом із клієнтом і просто запитує: «Куди Ви хочете поїхати?», тобто він не пропонує готових варіантів рішень. Коуч надихає та направляє клієнта на досягнення результату, буде слухатиме, уточнюватиме та підтримуватиме його. Ефективний коучинг залежить не лише від майстерності коуча, але і від міри професійної й особистісної зрілості клієнта. У зв'язку з цим у коучингу вкрай важливо дотримуватися принципу усвідомленості дій, а також відповідальності за результат (Девід Флек, президент Асоціації коучів у Сан-Антоніо, США).

*Коучинг* – 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, шаблонів та рецептів, допомога клієнтові 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 («давай разом!»). Усе це робить коучинг абсолютно особливим, надзвичайно продуктивним і дуже привабливим для тих, кому важливо управляти власним життям, повністю реалізуючи свої таланти та здібності.

*Коучинг відрізняється від класичного тренінгу та класичного консультування тим, що коуч не дає порад і рекомендацій, а шукає вирішення спільно з клієнтом [29-32]. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації.* Так, якщо психологічне консультування та психотерапія спрямовані на вирішення якоїсь проблеми, позбавлення від певного симптому, **робота з коучем – це досягнення певної мети, нових позитивно сформульованих результатів у житті.**

Слід зазначити, що часто помилково саме під поняттям «психотерапія» розуміють коучинг. Тому потрібно чітко розрізнити, «не змішувати» психологічне консультування або психотерапію з коучингом, а також не називати коучингом звичайне консультування. І найголовнішим на першій зустрічі з потенційним клієнтом є визначення саме того, чи це взагалі клієнт коуча і чи потрібен йому коучинг.

У результаті аналізу методів допомоги особистості та відповідних спеціалістів підкреслюємо, що **коучинг повністю відрізняється від інших методів, таких як тренінг, консультування, психотерапія, наставництво / менторство!**

З огляду на вищевикладене, наступним вважаємо виділити декілька особливостей.

### ***Коучинг – не тренінг:***

тренер заздалегідь знає «як правильно», і під час тренінгу відпрацьовує конкретні навички. У переважній більшості випадків тренер займає роль експерта, котрий уже має власну практику, якою ділиться з учасниками. З позиції коуча кожна людина має всі ресурси,



для того, щоб самостійно зрозуміти та визначити, що робити й яким чином це робити та як реалізовувати це у своєму власному житті. Коуч ставить перед собою основне завдання – допомогти клієнтові усвідомити, що потрібно йому для вирішення конкретних життєвих цілей і почати реалізовувати свій потенціал на практиці через реальні дії в умовах реальної ситуації.

Коучинг	Тренінг
Мета коучингу – навчити вчитися, допомогти людині самостійно освоювати нові знання, уміння та навички	Мета тренінгу – розвинути конкретні навички (знання, уміння)
Коуч використовує помилки як матеріал для подальшого розвитку	Учасники тренінгу бачать свої помилки з іншого боку, і складають план їхнього виправлення
Людина сама вирішує, як буде виконувати дану роботу	У результаті особа оволодіває інструментами та алгоритмами для виконання відповідної роботи
Людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації	Доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах

### ***Коучинг – не консультування:***

консультант має ще вищий рівень знань, ніж тренер. Він більш обізнаний, має багатший досвід і напевне знає, що й як потрібно робити, він пропонує рішення, які були ефективні для багатьох інших людей. Коуч не говорить, який саме результат потрібен клієнту й яким способом його досягнути. Він допомагає клієнту обрати бажаний для нього результат, найбільш близький шлях його досягнення та знаходження необхідних дій, побачити власні можливості й обрати ту, яка буде найбільш ефективною.

<b>Коучинг</b>	<b>Консультування</b>
До коуча звертається людина, у якої «все добре» і вона взаємодіє з коучем «на рівних» та вважає, що з коучем вона зможе вирішити завдання (проблему) значно швидше та ефективніше	До психолога приходять людина, у якої «не все добре», вона чекає на допомогу, і не бере на себе відповідальність за ситуацію. Чекає що їй порадять, що і як треба робити
Коуч орієнтується на ту картину світу, яка є у клієнта, і допомагає цю картину усвідомити та скоригувати для отримання необхідного результату	У консультуванні консультант-психолог спирається на ту модель, якій він навчався
Коуч пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання	У консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід

### ***Коучинг – не психотерапія:***

психотерапія звертає увагу на минуле, вирішуючи проблеми теперішнього через роботу із минулим досвідом і зняттям обмежень, пов'язаних із певними аспектами старих моделей поведінки. Коуч працює із майбутнім, його запитання спрямовані на пошук вирішення, а не усунення проблеми. Коуч використовує ресурси попереднього досвіду та відштовхується від них для створення алгоритму дій із формування нового позитивного майбутнього.

<b>Коучинг</b>	<b>Психотерапія</b>
Коучинг працює в одній площині – площині цілей (ціль, досягнення, результат)	Психотерапія занурюється в глибину переживань людини
Коучинг не працює з травмами і минулим клієнта	Психотерапія працює з минулим людини
Коучинг фіксується на майбутньому	Психотерапевти часто питають про минулі переживання та помилки
Коучинг працює з людьми, які прагнуть чогось досягти	Терапія допомагає звільнитися від .....

### ***Коучинг – не менторство / наставництво:***

менторством називають процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь, тобто це передача свого «правильного методу досягнення цілі» іншій людині, яка є часто молодшою за віком або просто не має достатньо досвіду. В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором, то така діяльність здійснюється комплексно та професійно. Наставник – це людина, яка працює в організації та має інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків. На відміну від наставника, ментор – це людина, що самостійно встановлює інтенсивність та напрямок навчання. Коуч заохочує людину саму шукати рішення та шляхи досягнення цілей.

<b>Коучинг</b>	<b>Менторство / наставництво</b>
Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності	Охоплює широкий діапазон проблем
Відпрацювання нових унікальних рішень. Заохочення пошуку власних рішень	Передача вже існуючих знань та професійних навичок
Коуч передає відповідальність за вибір напрямку і за контроль виконання самій людині	Ментор / наставник має більше досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до підопічного / клієнта
Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети	Ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити

### 1.3. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»

Сучасний етап розвитку коучингу характеризується різноманітністю та багатогранністю. Існують багато поглядів і підходів до визначення цього поняття, але техніки, інструменти коучингу – універсальні, не прив'язані географічно до тієї чи іншої країни. Якщо дуже стисло говорити про цю технологію, то можна сказати, що коучинг – це *допомога у розкритті внутрішнього потенціалу особистості.*

*Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає навчатися* (Сер Джон Уїтмор – англ. – *John Whitmore*, британський автогонщик, один з провідних бізнес-тренерів Великобританії, творець популярної моделі коучингу GROW, автор книг про спорт, лідерство і коучинг). **Сер Дж. Уїтмор виділяє наступні переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:**

- поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;
- 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: коучинг 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.

**Томас Леонард** (англ. – *Thomas J. Leonard*, засновник персонального коучингу, засновник Університету Коучів (Coach University) – засновник Міжнародної Федерації Коучингу

(International Coach Federation – ICF) сформулював, ким може бути коуч для клієнта [50], а саме, коуч – це:

- Ваш партнер у досягненні особистісних та професійних цілей;
- Ваш захисник під час життєвих негараздів;
- Ваш тренер навичок комунікації;
- Ваш відбивач негативу в процесі прийняття рішення;
- Ваша мотивація, коли потрібно бути сильним;
- Ваша безумовна підтримка, коли вам нанесли удар;
- Ваш наставник у процесі особистісного розвитку;
- Ваш співтворець у реалізації видатного проекту;
- Ваш маяк під час шторму;
- Ваш будильник, коли ви не чуєте свого внутрішнього голосу.

И головне... професійний коуч – ваш партнер, який допоможе вам отримати те, що має для вас найбільше значення!

ICF дає наступне визначення: *«Професійний коучинг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя»* [70].

В Етичному кодексі ICF зазначено, що *коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу* (Додаток 1).

Інший відомий коуч Майлз Дауні (англ. – *Myles Downey*) визначає коучинг як *мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини* [12].

*Коучинг здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій* (Мерілін Аткинсон) [2].

*«У загальному сенсі коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і*

*максимально реалізовувати свої здібності.* Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді. Таким чином, ефективний коучинг вимагає акценту як на завданні, так і на стосунках між людьми» (Роберт Ділтс) [13].

*«Коуч є дослідником талантів і потенціалу.* Я відчуваю себе акушеркою, що допомагає клієнтам давати життя їх власним ідеям і трансформувати їх у план дій. У більшості випадків клієнти прекрасно знають, в якому напрямі вони хочуть піти, але при цьому вони ще неясно це сформулювали для себе, і для них це ще є не конкретизованим інтуїційним почуттям чи бажанням, або вони ще не дали собі внутрішній дозвіл на здійснення свого плану дій для досягнення успіху», – Сильвіана Канніо [21].

Анна Цивінська дає визначення *коучингу як процесу підтримки розвитку та закріплення умінь за допомогою другої особи – коуча – через спостереження, постановку цілей і завдань, регулярне надання зворотного зв'язку і тренування нових моделей поведінки* [61].

*Коучинг – це взаємовідносини для людей, які здійснюють важливі зміни у своєму житті* (Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал) [48].

Г. Коллінз вважає, що *коучинг – це мистецтво та практика ведення людини від того пункту де вона знаходиться, до більшої самореалізації, якої вона прагне.*

Е. Зеер розуміє *коучинг як індивідуальне тренування людини для досягнення значимих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здатностей та навичок, опанування передових стратегій досягнення результату* [16].

*Коучинг – це мистецтво сприяти самовтіленню таланту людини. Це – самоактуалізуюча оптимізація психічної норми через*

*прояв до цього часу нереалізованого потенціалу в різних сферах життя в контекстах, які постійно змінюються (В. Зеленін) [17].*

*Для фахівців-коучів коучинг – це планомірний двосторонній процес, у якому людина розвиває уміння та досягає зазначених компетенцій за допомогою ретельної оцінки, цілеспрямованої практики та регулярного зворотнього зв'язку.*



#### **1.4. Мета та принципи коучингу**

*«Енергія для досягнення мети з'являється тоді, коли є мета», –  
Радіслав Гандапас*

*Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта – досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.*

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 «добровільно-примусовому порядку»). Необхідним є розуміння, що без усвідомленості, мотивації, бажання та повної зануреності до процесу досягнення мети жодна співпраця не має шансів на успіх [6 ; 26].

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.

Варто відмітити базові ***принципи коучингу***:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;



- «ні» оцінкам і порадам! Усі відповіді усередині людини – вона себе оцінює сама;

- легкість, позитив.

Так, Сер Джон Уітмор в своїх працях відмічає, що *основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, які вони виявляють у своєму повсякденному житті*. Коуч допомагає повірити в те, що усередині кожної людини є відповіді на питання, які її хвилюють [49]. Так, наприклад, віра керівника у підлеглих може помітно підвищити їхню мотивацію, співробітники намагатимуться виправдати довіру, за рахунок чого будуть краще працювати. І навіть якщо щось не виходить, то тут потрібно згадати слова відомого американського вченого і винахідника Томаса Едісона: «Найбільш правильний шлях до успіху – весь час пробувати ще один раз».

Важливо підкреслити **умови якісного коучингу**:

- сприйняття реальної потреби проведення коучингу, а якщо це організація, тоді має бути підтримка від керівництва і менеджерів;
- точне визначення зон відповідальності та способу поведінки;
- повна зосередженість на визначеній меті (рівнозначно як із боку коуча, так і клієнта);
- розуміння, що коучинг не є ні формою критики, ні формою покарання;
- атмосфера, де можна припускати помилки.

Отже, в контексті розуміння сутності коучингу, слід усвідомити, що коучинг – це діяльність, яка відбувається *спільно з* ким-небудь, а не *по відношенню до* кого-небудь.

Слід зазначити, що основна перевага коучингу в тому, що відповідальність та ініціатива за вирішення завдання (або проблеми) завжди, на 100 %, залишається у клієнта, тобто він займає максимально активну позицію у вирішенні своєї проблеми. Ефективність процесу коучингу вимірюється просто – за результатами: досягли / не досягли. Правильний коучинг не залишає шансів перекласти відповідальність за

вирішення проблем на коуча, як це часто буває у психологічному консультуванні, де клієнт в основному займає пасивну позицію під девізом: «Лікуйте мене, вирішуйте мою проблему». ***Тому в коучингу коуч відповідальний за процес проведення коучингу, а клієнт – за результат!***

### 1.5. Види коучингу

Слід виділити ***основні види коучингу***:

– *Life Coaching (Лайф-коучинг)* – концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям);

– *Business-coaching (Бізнес-коучинг)* – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу;

– *Executive coaching (Коучинг для керівників)* – спрямований на найвищий рівень керівництва. Найбільш ефективний, коли топ-менеджер починає керівну / управлінську кар'єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки у важкі моменти кар'єри. Виділяють також *Leadership Coaching (коучинг лідерства)*, який спрямований на взаємодію з менеджером, відповідальним за управління колективами. У першу чергу мета тут сфокусована на розвиток наступних компетенцій: супровід і мотивування співробітників, сприяння заангажованості, лояльності членів команди, вільний обмін власними позиціями, думками в колективі;

– *Career coaching (Коучинг кар'єри)* – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта. Коучинг кар'єри охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нової роботи; розробка плану професійного розвитку; встановлення кар'єрних цілей; визначення і використання своїх талантів; аналіз і виділення важливих аспектів своєї ідеальної роботи і

професії; пошук роботи, яка найбільш задовольняє потреби; початок власної економічної діяльності, зміна вектору професійного розвитку особистості; стратегія і техніка пошуку роботи;

– *On-Job-Coaching (Коучинг на робочому місці)* – зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи. Коуч бере участь в подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв'язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності;

– *Коучинг спорту* – спрямований на допомогу спортсмену в досягненні поставлених ним же спортивних цілей. Може бути спрямований на допомогу у розвитку фізичних, технічних, тактичних і психологічних (мотивація, протидія психологічному тиску до, під час і після змагань, комунікація з партнерами по команді, взаємовідносини з тренером тощо) аспектів підготовки до змагань;

– *Коучинг освіти* – це інструмент підвищення ефективності взаємодії в системі освіти в цілому, у всіх напрямках: педагог-студент, педагог-адміністрація, педагог-педагог (мотиваційний чинник при цьому – повага, значимість кожного, ріст і розвиток). Наприклад, у відносинах викладача із студентами завданням педагога стає організація процесу самостійного пошуку студентом оптимальних рішень і відповідей на питання, що їх цікавлять;

– *Сімейний коучинг* – це системна робота як із цінностями окремо взятого члена сім'ї, так і з цінностями всієї родини в цілому. Сімейний коуч допомагає вирішити проблеми, що виникають у колі сім'ї – з чоловіком (дружиною), з дітьми, братами або сестрами, бабусями або дідусями, батьками, родичами. Підсумок роботи з сімейним коучем передбачає поліпшення взаємин, як з близькою людиною, так і в колі сім'ї в цілому;

– *Коучинг особистої ефективності* багато в чому перегукується з іншими варіантами коучингу. Тут ми маємо справу з бажанням людини підвищити професійну або іншу ефективність, поліпшити тайм-

менеджмент, спортивні показники, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер.

Також необхідним є вказати і на деякі *особливості коучингу*.

**По стилю розрізняють:** Фрістайл-коучинг та Процесуальний коучинг.

*Фрістайл-коучинг* – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Багато клієнтів, вже знайомих з коучем і коучингом на практиці користуються Фрістайл-коучингом, оскільки ця форма дає більше гнучкості, а коуч і клієнт щотижня фокусуються на найактуальніших завданнях клієнта.

*Процесуальний коучинг* – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку. Ця форма зручна для клієнтів, які ще слабо знайомі з коучингом, оскільки допомагає клієнтові ще перед укладенням контракту на коучинг представити цілісну картину процесу та результатів коучингу.

**По рівнях змін виділяють:** поведінковий коучинг, коучинг розвитку, трансформаційний коучинг.

*Поведінковий коучинг* – коучинг, націлений в першу чергу на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки (приклади подібних навичок: публічні виступи, делегування повноважень, презентація, взаємодія з клієнтами, робота із запереченнями, встановлення контакту, з'ясування потреб, активне слухання, постановка цілей, створення ресурсного стану і т.ін.).

*Коучинг розвитку* – коучинг, який працює з еволюційним розвитком, розвитком особистості. На цьому рівні усвідомлюються базові потреби (і їх відмінності від обов'язків і необхідності), глибинні цінності (і їх відмінності від можливостей і нав'язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей – стратегія досягнення бажаних результатів в усіх сферах життя клієнта (техніка «Колесо балансу» – див. розд. 4.1.1.). Тут також плануються та розробляються

способи розвитку якостей особистості для більшої внутрішньої цілісності.

*Трансформаційний коучинг* – коучинг, що працює з революційними змінами, які повністю, тобто докорінним чином змінюють життя людини, її призначення, місію. Тут коучинг працює з мета-планом розвитку особистості, а також зі зміною обмежуючих переконань і ухваленням кардинальних рішень для повної самореалізації людини за допомогою реалізації практичних дій.

**За кількістю учасників розрізняють:** індивідуальний і груповий коучинг.

*Індивідуальний коучинг* – це робота Коуча і Клієнта наодинці із запитом, метою або над програмою розвитку клієнта.

*Груповий коучинг* – це коучинг групи (від 2 до 15 осіб) за розробленою програмою, заздалегідь погодженому плану або ж у фрістайл-формі з поточними цілями і завданнями, які виникли перед групою. Прикладами можуть слугувати: «мозковий штурм», SWOT-аналіз, розробка генеральної стратегії розвитку компанії, підвищення ефективності роботи, створення програми якості, аналіз ризиків і створення плану реагування на проблемну ситуацію, поліпшення навичок продажів та якості обслуговування клієнтів і т.ін.

Прикладом групового коучингу може бути командний і сімейний коучинг, коли на сесії є присутніми від 2-х учасників. Відповідно, командний коучинг працює з цілями команди, сімейний коучинг – з цілями сім'ї.

**По формату** виділяють очний, дистанційний і змішаний види коучингу.

*Очний коучинг* – коуч-сесії проходять при особистій зустрічі клієнта з коучем у режимі реального часу – передбачає зустріч на певній території.

*Дистанційний коучинг* – коуч-сесії проходять без особистого контакту завдяки технічним засобам зв'язку на відстані:

- Skype-коучинг / відеочат / телефонний коучинг – коуч-сесії відбуваються у форматі реального часу;
- Електронний коучинг – існує у формі повідомлень-нагадувань на електронну пошту відповідно до запиту клієнта (e-mail, телекласи, підкасти, тести, завдання, звіти тощо).

*Змішаний коучинг* – використовує всі або деякі з перелічених вище форм коучингу.



Отже, ***ЗМІСТОМ КОУЧИНГУ ЗАВЖДИ є запит, цілі та результати, а також якість життя та успіх Клієнта.***

Доцільним вважаємо нижче представити комплексну характеристику видів коучингу (табл. 1) [55].

Таблиця 1

## Комплексна характеристика видів коучингу

Класифікацій- на ознака	Вид коучингу	Характеристика виду коучингу
1	2	3
За кількістю учасників	Індивідуальний	Вид коучингу, який передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах. Може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей
	Груповий	Призначенням цього виду коучингу є підвищення ефективності роботи групи. Цей вид коучингу спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі
	Корпоративний	Вид впливу на розвиток підприємства загалом. Може бути застосований для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі види підприємств можна стимулювати до розвитку в цілому. Щодо великих підприємств, то доцільно здійснювати коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у формі групового коучингу

1	2	3
За спрямованістю на розвиток	Інтенсивний	Представляє собою розвиток нових навичок та компетенцій працівника. Орієнтований на якісний розвиток
	Екстенсивний	Спрямований на розвиток існуючих характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника. Орієнтований на критеріальний розвиток
За спрямованістю на систему управління	Коучинг керуючої системи	Коучинг, який реалізується для керівників різних рівнів управління
	Коучинг керованої системи	Вид коучингу спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві. Ініціаторами такого виду коучингу можуть бути лінійні менеджери та власники підприємств
За періодичністю проведення	Разовий	Призначенням цього виду коучингу є встановлення необхідності та доцільності застосування саме коучингу, а не інших інструментів чи засобів розвитку працівника, групи чи загалом підприємств
	Періодичний	Це систематична реалізація програм розвитку працівника. Тобто у випадку розвитку певного критерію працівника виникає необхідність розвивати інші характеристики. Оскільки працівники ніколи не повинні зупинятися на досягнутому, а ставити перед собою нові цілі та досягати їх, то саме періодичний коучинг є тим самим засобом, який спонукатиме їх до такої діяльності



1	2	3
	Довготривалий	Вид коучингу, який застосовується у випадку реалізації довгострокових планів та проектів розвитку підприємства. На відміну від періодичного виду коучингу його необхідність вказується на початку проекту і триває до його закінчення. Періодичний же коучинг може здійснюватися, а може і ні. Працівник самостійно приймає рішення про доцільність коучингу
За характером та метою розвитку	Професійно-діловий	Передбачає розвиток професійних компетенцій та навичок. Сприяє розвитку ділових якостей
	Адміністративно-організаційний	Призначенням є розвиток організаційних та адміністративних навичок
	Особистісний	Синонімом є Life-коучинг, тобто це вид коучингу, спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини
	Соціально-психологічний	Спрямований на розвиток культури, вміння керувати своєю поведінкою, психічним станом та іншими характеристиками, які створюють імідж працівника
За сферою використання	Маркетинговий	Типологія видів коучингу згідно з класифікаційною ознакою – за сферою використання, передбачає відповідно використання коучингу в різноманітних сферах діяльності підприємства. Тобто коучинг може бути спрямований на маркетингову, фінансову, управлінську, кадрову, освітню чи виробничу діяльність. Конкретний вид коучингу обирається керівництвом залежно від того, які напрями діяльності мають певні недоліки та потребують розвитку
	Фінансовий	
	Управлінський	
	Бізнес-коучинг (підприємницький)	
	Кадровий	
	Освітній	
	Виробничий	

1	2	3
За способом проведення	Усний	Вид коучингу, який полягає у проведенні вербальної комунікації між коучем та слухачем коучингу
	Ілюстративний	Вид коучингу, який передбачає застосування різноманітних графічних моделей, органіграм, топограм, хронограм та діаграм у процесі реалізації коучингу. Основною метою даного виду коучингу є створення наочності, універсальності, змістовності та зручності подання матеріалів коучингового процесу
	Дистанційний коучинг	Досить поширений особливо в зарубіжній практиці. Серед способів, які при цьому використовуються, – Інтернет та мобільний зв'язок. Тобто користувач коучингу може узгоджувати деякі аспекти досягнення цілей, не здійснюючи безпосереднього контакту із коучем
	Очний	Найбільш поширений вид коучингу, який передбачає безпосередньо взаємодію коуча та користувача коучингу у процесі реалізації коучингу
	Комбінований	Вид коучингу, що дозволяє застосовувати вище перелічені засоби проведення коучингу

## Розділ 2. ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ КОУЧИНГУ

*«Коучинг розкриває потенціал людей і дозволяє проявити все найкраще, що в них є. Команда ICF відіграє важливу роль в підтримці глобальної діяльності по формуванню уявлення про коучинг і сприяє його інтеграції в суспільство.*

*Бути членом ICF – це велика честь і привілей», –  
Сер Джон Уітмор*

### **2.1. Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF)**

Особливий наголос необхідно зробити на тому, наскільки професійним є коуч і як взагалі в нашому суспільстві розуміється це поняття, і наскільки проінформовані з цього питання у нас в Україні.

Варто підкреслити, що справжнє навчання коучингу – це не короткий тренінг, семінар, майстер-клас завдяки яким швидко «становляться коучами», отримуючи «сертифікат» про проходження такого заходу. Простого володіння навичками слухання та здатності ставити різноманітні запитання, як здається на перший погляд, недостатньо, щоб стати коучем. Після участі в такому тренінгу можна, наприклад, використовувати лише елементи коучингу як в професійній, так і в будь-якій іншій сфері життєдіяльності. Взагалі коучинг-підхід дозволяє тримати фокус не на проблемі, а на її вирішенні, не на помилках, а на успіху, акцент не на минулому, а на вибудовуванні майбутнього. Але потрібно чітко усвідомлювати та розуміти, що такий курс або тренінг може бути лише поверхневим ознайомленням з коучингом. Також при цьому заздалегідь потрібно звертати увагу і на особистість тренера, який пропонує та буде проводити таке навчання,

хто він, що закінчив, за якою програмою, який має досвід і т.ін. В будь-якому випадку називатися «коучем» після проходження тільки курсу або тренінгу за 1-3 дні неприпустимо.

Мова йде про навчання у *школі коучингу* і це достатньо серйозний та тривалий процес. Будь-яка школа коучингу функціонує спираючись на певну систему цінностей, базуючись на якій, майбутній коуч працюватиме з клієнтами. Те ж відноситься, наприклад, і до педагогіки, психології, транзактного аналізу, гештальт-терапії, нейролінгвістичного програмування та іншим напрямом допомоги клієнтам, яким навчаються не декілька днів.

Даний підрозділ посібника є особливо важливим і присвячений він особистості коуча та професійним стандартам самої професії коуча [14 ; 33 ; 76]. Тому головний акцент ми робимо на тому, що *всесвітньо визнаною якістю коучингу є приналежність програми навчання в ICF.*



**International Coach Federation (ICF)** – перша професійна організація в світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching), а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, які зобов’язані дотримуватися та які мають виконувати усі професійні коучі ICF.

**Першочергова мета ICF** – вивести організацію на високий рівень професійної майстерності та стати єдиним сильним голосом професії коучингу, забезпечуючи зростання цінності для її членів, збереження надійності, результативності й якості коучингу в світовій спільноті.

***Філософія та визначення коучингу ICF (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching):*** ICF дотримується тієї форми коучингу, при якій поважається особистий і професійний досвід клієнта, і кожен клієнт розглядається як творча, ресурсна та цілісна особистість. Спираючись на цей фундамент, коучі беруть на себе відповідальність:

- виявляти, прояснювати та дотримуватися тих цілей, яких бажає досягти клієнт;
- стимулювати самостійні відкриття клієнта;
- виявляти розроблені клієнтом рішення та стратегії;
- вважати клієнта відповідальним і надійним.

На кожній зустрічі клієнт обирає предмет розмови, а коуч слухає і вносить свій внесок у вигляді зауважень і питань. Така взаємодія прояснює ситуацію і спонукає клієнта до дії. Коучинг прискорює процес самовдосконалення клієнта, відкриваючи перед ним ширший вибір. Основну увагу коучинг концентрує на тому, «на якій сходинці» знаходиться клієнт на даний момент, і що він готовий зробити, щоб потрапити туди, де він хоче бути завтра. При цьому ICF є найбільшим у світі ресурсом для коучів і для тих, хто шукає коуча. Це некомерційна організація, утворена професіоналами, практикуючими коучами, включаючи коучинг перших осіб (Executive Coaching), лайф-коучинг та інші види коучингу по всьому світу. Це професійна асоціація персональних і бізнес-коучів, *мета якої – збереження надійності та якості коучингу у світовій спільноті.*

ICF:

- ✓ допомагає людям знайти коучів, найбільш відповідних для їх потреб;
- ✓ підтримує та сприяє розвитку професії коучингу;
- ✓ створює програми, щоб підтримувати та модернізувати стандарти професії;
- ✓ проводить програму акредитації, яка є певним професійним стандартом для коучів у всьому світі;
- ✓ проводить щорічні всесвітні конференції й інші освітні заходи

для коучів.

*ICF існує для: розвитку – через навчання і просування професії коучингу: Довідкова служба ICF і план PR є невід’ємними частинами цього процесу; підтримки – створюючи атмосферу співтовариства серед членів Федерації: щорічні конференції, необхідні комунікації і робота місцевих представництв є головними інструментами для досягнення цього; збереження цілісності і надійності Професії Коуча: щоб Зберегти цілісність і надійність професії, ICF активно займається розвитком програм в галузі юридичного забезпечення, регулювання й акредитації, створюючи сервісну базу для коучів та їх клієнтів.*

Серед безлічі глобальних досягнень ICF можна відмітити:

- завдяки ґрунтовній роботі професіоналів, об’єднаних етикою і бажанням бути корисними суспільству, слово «коуч» було внесене в національний реєстр професій США (2001 р.). І саме з того моменту у світі офіційно з’явилася професія «Коуч»;

- Міжнародний Тиждень Коучингу проходить з 1999 р. у всьому світі під егідою ICF. Наслідуючи традицію, закладену Джері Удельсоном (Jerri N. Udelson), Сертифікованим Майстром Коучем (MCC) з Массачусетсу (США), кожного року впродовж першого повного тижня у травні місяці коучі та школи коучингу ICF проводять масові відкриті заходи та зустрічі, де знайомлять всіх бажаючих з тим, що таке «коучинг» і яку користь люди можуть отримати, працюючи з коучем в особистісному або бізнес-контексті (останні декілька років тиждень коучингу проводиться вже і в Україні);

- Етичний Кодекс коуча, дотримання якого у своїй коуч-практиці (коуч-клієнт, коуч-коуч, коуч-професійне співтовариство) є обов’язковою умовою сертифікації та членства ICF (див. Додаток 1);

- 11 базових компетенцій коуча: ICF сформулювала одинадцять базових областей компетенції коуча. Ця інформація не лише допоможе коучам оцінити рівень власної підготовки, але також допоможе організаціям і HR-фахівцям у відборі зовнішніх коучів і формуванні

внутрішніх коучів. Базові області компетенції розбиті на чотири логічні групи. Усі групи і окремі області рівнозначні – між ними немає ніяких пріоритетів, і усі вони закладають фундамент, на якому будується діяльність будь-кого компетентного коуча: 1) створення фундаменту; 2) спільне створення відносин; 3) ефективна комунікація; 4) фасилітація навчання і результатів (див. Додаток 2).

Слід виділити, що в ICF існують три рівня сертифікації:

1. Асоційований сертифікований коуч – Associate Certified Coach (ACC);
2. Професійний сертифікований коуч – Professional Certified Coach (PCC);
3. Майстер сертифікований коуч – Master Certified Coach (MCC).

Доцільним тут вважаємо навести приклад із власного досвіду, який був отриманий і пройдений нами (авторами даного посібника) в 2014–2015 рр. поетапно: для того, щоб стати професійним сертифікованим коучем ACC ICF, потрібно пройти відповідну підготовку по кількості годин, власне особисто напрацювати практичні години коучингових сесій з клієнтом (100 год.), відпрацювати сесії під керівництвом ментора, зробити аудіо-запис коуч-сесії, який буде проаналізований досвідченими фахівцями в головному офісі ICF на відповідність стандартам коучингу для допущення до іспиту, скласти on-line-іспит. Далі кожні 3 роки потрібно підтверджувати отриманий рівень чи свою кваліфікацію, проходячи відповідне навчання по стандартах ICF. Якщо ставити собі за мету підвищити рівень і перейти на наступну сходинку, тобто стати професійним сертифікованим коучем рівню PCC ICF, потрібно також пройти відповідне навчання по сертифікованій програмі ICF тощо.

Вищезазначені вимоги навчання та сама підготовка багато про що говорять: *коучем може називатися тільки фахівець, який пройшов відповідну навчальну програму сертифіковану ICF і який має відповідати професійним стандартам коучингу.* Безперечно слід також звернути увагу і на те, що коуч повинен транслювати основи

професійного коучингу, а не бути просто функціоналом. Ця тема набуває все більшу актуальність у зв'язку з розробкою та прийняттям професійних стандартів ICF.

***Отже, як було вказано вище, коуч ICF засновує свою практику на професійних стандартах ICF: обов'язкових базових ключових професійних компетенціях та Етичному Кодексі.***

Взагалі членами ICF є коучі, що мешкають в 170 країнах світу. У порівнянні в Україні (за даними ICF Global на 26 січня 2017 р.) всього 32 коуча є членами цього професійного співтовариства, а сертифікованих коучів ICF – лише 9 осіб (у т.ч. і автори даного посібника – на момент видання посібника). Вказані цифри тільки підтверджують те, що професійний коучинг в Україні тільки починає формуватися. Якщо порівняти ці дані на сьогоднішній день, наприклад, з Росією, то там біля 250 коучів є членами ICF, а в Польщі – близько 700 коучів.

Слід разом з тим відмітити позитивні тенденції. *Мова іде про історичну подію для України, а саме: 12 травня 2017 року був створений ICF Ukraine Chapter. Це означає нарешті світове визнання і нашої країни в спільноті професійного коучингу, а також рух і розвиток в цьому напрямі.*





Разом з цим існують і протилежні течії розуміння та трансляції коучингу. Дуже прикро, але на сьогоднішній день багато людей вважають себе коучами лише на базі проходження різноманітних курсів або тренінгів, про що згадувалося вище, і які часто проводяться не професійними фахівцями. І «таке навчання» завдяки таким «фахівцям» по суті дискредитує професію коуча. Маючи дуже поверхневі знання про цю методологію, «такі спеціалісти» прагнуть якнайшвидше почати взаємодію зі своїми потенційними клієнтами, не замислюючись над тим, чи комфортний їм цей формат, чи потрібний він взагалі на даний момент, а іноді вони навіть не мають приблизного запиту. І, як наслідок, прояв недовіри до коучингу, етичних норм та професійних стандартів коучингу, його цінності, неправильне та упереджене ставлення до коучів, нерозуміння того, що таке взагалі коучинговий процес тощо. Це також і поява клієнтів, які перестали довіряти тому, що коучинг може дати конкретні результати. Мова вже не йде про те, яку шкоду може нанести «такий коуч» психічному здоров'ю клієнта.

Необхідно далі виділити, що останнім часом в науковій та іншій літературі, почати з'являтися, наприклад, статті, в яких автори роблять спроби «насаджувати» те або інше бачення коучингу як істинне, а всім іншим підходам до практики коучингу відводять менш важливу роль. Це вводить в оману як коучів, так і клієнтів.

Ще одним з неприємних моментів є те, що часами, на жаль, також можна почути, що коучем взагалі може бути кожен: задавати питання – це просто, і ти коуч. В цьому випадку слід дати собі відповідь на запитання: чи хотіли би ви, щоб така особа була вашим коучем (яка просто прокинулася одного дня і констатувала: від сьогодні я є коучем)? Скоріше за все ваша відповідь буде негативною, тому що не всі це можуть, як і не всі почувалися би добре в ролі педагога або психолога, оскільки *проходження курсу, семінару або тренінгу з таких дисциплін не зробить людину професіоналом в цих галузях!* Ні бізнес-тренер, ні консультант не є коучами. Навіть професіонали, які мають серйозну підготовку з напряму психології та управління й ефективний

інструментарій, будуть потребувати навчання в процесі коучингу, тому що цей процес такий же важливий, як і його зміст (Сильвіана Каніо).

Одне з пояснень, чому існують такі негативні тенденції відносно ставлення до коучингу в нашій країні може бути в тому, що попит на коучинг на сьогоднішній день народжує пропозицію. І ось вже можна зустріти запрошення стати коучем за 2–3 дні тренінгу. Як результат – поява на ринку все більшої кількості фахівців без відповідної кваліфікації та необхідної підготовки, трансляція фальшивих знань тощо. А наявність вищезазначених сертифікатів проходження курсів або тренінгів з коучингу, і також використання як набутих знань, так і методик та інструментів коучингу, на сьогоднішній день є недостатніми для того, щоб надавати клієнтам професійну допомогу, і щоб коучинг дійсно був професією.

Коуч – це повністю самостійна окрема професія (в Україні ще немає цієї професії) з власними правилами, етикою та спеціальним навчанням. І саме відповідна школа, як і отримання професії чи кваліфікації з будь-якого напрямку потребує серйозного навчання та підготовки, отримання основних вмінь та навичок. Безперечно необхідним вважаємо також звернути увагу і на ***особистість коуча, який повинен транслювати основи професійного коучингу.***

Тому зрозуміло, що на перше місце сьогодні виходить особистість фахівця (це стосується і представників інших допомагаючих професій – тренера, консультанта, психотерапевта тощо), якому клієнт не лише повірить, але і усвідомлено захоче працювати за ним, досягаючи власних результатів. Саме тут важливо звернути увагу на самоідентифікацію коуча, власне особистість коуча, його цінності, місію, світоглядні позиції, організацію процесу коучингового взаємодії, встановлення партнерських стосунків, розуміння коучем суті клієнтської позиції тощо.

Також окрім власне технології коучингу, треба виділити ще декілька складових, які є неодмінною частиною особистості коуча як професіонала.

По-перше, це *професійний і життєвий досвід коуча*. Розмови про те, хто і в скільки років може бути коучем виникає в діловому середовищі постійно. Але коучем може бути людина, яка вже сформована як особистість, має досвід роботи. Теж саме і з життєвим досвідом – чим багатшим є життєвий досвід коуча, тим більш усвідомлена його допомога клієнтові.

По-друге, це *емпатія*. Ця якість важить більше, ніж просто компетенція коуча. Більше того, емпатія – це якість, якій досить важко навчити, бо це, якість особистості, що відповідає за розуміння емоційного стану іншої людини, її переживань.

Не менш важливою, по-третє, в професії є *місія та філософія коуча*. Фактично під місією коуча розуміється відповідь на питання «Для чого я в коучингу?». І як показує практика, далеко не завжди у коучів є відповідь на дане питання.

По-четверте, це *професійний і особистий розвиток коуча*. Це по суті постійний професійне самовдосконалення коуча.

Варто підкреслити, що в середовищі коучів під час зустрічей постійно виникають дискусії щодо базової психологічної освіти, яку потрібно мати професійному коучу. Так, частина коучів переконані, що психологічна освіта може тільки заважати як в процесі проходження навчання, так і потім уже власне в діяльності професійного коуча. Інша частина коучів доводять, що власне часто незнання, хто такий психолог і психотерапевт, низький рівень психологічної культури, без знань особливостей психіки людини і психології взагалі, та практики надання кваліфікованої психологічної допомоги особистості зокрема, не може бути як глибоких знань з коучингу, так і надання професійної допомоги клієнту. До другого випадку останнім часом схиляються все більше професійних коучів та надають переваги більш кваліфікованій допомозі.

Яке ж навчання необхідно пройти, щоб стати коучем? Яку школу навчання коучингу обрати?



Для того, щоб пройти відповідну підготовку, про яку йшла мова вище, та *стати коучем*, вважаємо доцільним навести нижче кілька запитань, на які потрібно дати собі відповідь, якщо дійсно ви збираєтеся навчатися, серйозно присвятити свій час коучингу та стати професійним коучем.

### 1. З ким би ви хотіли працювати?

Найважливішим питанням при виборі програми навчання коучингу є знання своєї цільової групи. Це дуже важливо, оскільки деякі школи навчають передусім коучів, які працюють з бізнесменами, інші школи концентруються на психотерапевтах, які хочуть додати до своєї практики коучинг, ще інші спеціалізуються на професійному й особистісному розвитку і т.ін. Коучингова школа, яка готує коучів до роботи з конкретною цільовою групою, використовує термінологію й інструментарій, адаптований до практики. Закінчення школи коучингу іншої спеціалізації може дати чудові загальні знання з коучингу, але не дасть конкретних прикладів роботи з коучинговими інструментами на прикладі конкретних цільових груп.

### 2. Якому стилю навчання віддаєте перевагу?

Різні школи коучингу використовують різні методи навчання, і кожна з них має свої плюси і мінуси. Академічні програми часто пропонують продукт «два в одному» – базуються на науковій основі та

можуть вимагати значних зусиль (багато читати, писати й т.ін.), і які насправді не гарантують розвитку дійсно необхідних умінь для коучингу. З цієї точки зору краще виглядає практичне навчання, оскільки воно передбачає безліч практичних вправ і зворотний зв'язок. Але якщо така школа навчання коучингу не знаходиться в місті вашого проживання, то серйозну проблему може скласти відсутність часу, засобів на дорогу, проживання та харчування в іншому місті. Існують і альтернативні on-line курси навчання коучингу, які проводяться незалежно від місця проживання, і з точки зору практичності можуть здатися найвигіднішими. Але тут є проблема відсутності безпосереднього контакту і «зворотного зв'язку», особливо якщо у курсі одночасно бере участь велика кількість людей. Існує також й індивідуальне навчання коучингу, де головне обрати в наставники досвідченого коуча, і переконатися що ціна за таке навчання не буде шаленою та захмарною. У будь-якому випадку, який варіант навчання кращий – обирати тому, хто хоче навчатися.

### 3. Чи розділяєте систему цінностей цієї школи коучингу?

Будь-яка школа коучингу функціонує спираючись на певну систему цінностей, життєвих принципів, світогляд, базуючись на яких майбутній коуч працюватиме з клієнтами. Головним тут є визначити, чи співпадають і підходять вони тому, хто обирає відповідну школу. У зв'язку з популярністю коучингу відкриваються інститути з підготовки фахівців у цій галузі. У Німеччині таке навчання коштує, наприклад, від 5 до 15 тис. євро, причому його пропонують понад 300 організацій, кожна з яких видає своїм випускникам дипломи та сертифікати. А у Франції та Англії існує тільки два професійних об'єднання коучів.

## 2.2. Ключові компетентності коуча

На основі 11 базових компетенцій коуча ICF сформувала ключові компетентності, які необхідні в професії коуча:

### **1. Укладення контракту на проведення коучингу.**

Професійний коуч вибудовує партнерські відносини з клієнтом (людиною або організацією) на основі прозорого та зрозумілого усім сторонам контракту, що включає, як мінімум:

- професійні межі у наданні послуги коучингу;
- положення про конфіденційність;
- обов'язки та відповідальність сторін у процесі коучингу;
- цілі клієнта коучингу;
- умови та терміни надання послуг;
- умови продовження та дострокового завершення контракту на коучинг.

### **2. Проведення коуч-сесій.**

Професійний коуч проводить коуч-сесії відповідно до етичних норм і професійних стандартів ICF, що включає:

- *встановлення та розвиток довірчих відносин з клієнтом:*
  - коуч відноситься до клієнта як до здорової, дорослої, дієздатної і відповідальної людини;
  - створює обстановку взаємної поваги, безпеки та підтримки;
  - з повагою ставиться до особистості клієнта, його сприйняття і стилю навчання, розпізнає, уточнює та дотримується межі особистого простору клієнта;
  - визначає, чи є відповідність між своїми підходами і методами коучингу та потребами клієнта, і коригує свої методи, щоб забезпечити ефективність коучингу;
  - запитує у клієнта дозволу на проведення коучингу в нових і незвичних для нього сферах життя;
  - підтримує нові моделі поведінки та дії, включаючи ті, які стосуються прийняття ризику і страху невдачі, допомагаючи клієнту обрати найбільш органічні для нього;
  - забезпечує підтримку в процесі розвитку у клієнта нових форм поведінки, навичок і компетенцій;
  - допомагає клієнту відшукати й отримати доступ до інших

ресурсів з метою навчання і розвитку (наприклад, доступ до джерел інформації, інших фахівців);

– у процесі та на завершенні сесії запитує у клієнта зворотний зв'язок, щоб постійно покращувати взаємодію та співробітництво;

- *чітко сформульована угода і постановка цілей на сесію і цикл сесій:*

– коуч вміє розробляти ефективний план коучингу з клієнтом і дотримуватися його: з'ясовує, що потрібно при кожній конкретній взаємодії з клієнтом під час коучингу, узагальнює зібрану інформацію і визначає з клієнтом план коучингу і цілі розвитку, що зачіпають проблеми та головні області, які потребують вивчення і подальшого розвитку;

– допомагає клієнту чітко сформулювати цілі та вимірні показники досягнення цілей для циклу сесій і кожної сесії;

– допомагає клієнту розробити план, який передбачає отримання досяжних, вимірюваних, конкретних результатів і містить терміни досягнення результатів;

– відстежує прогрес клієнта в напрямку поставлених цілей, допомагаючи при необхідності уточнювати, поглиблювати і змінювати, у разі необхідності, мету в ході сесії;

– вносить до плану зміни, якщо це потрібно в процесі коучингу і при зміні ситуації;

- *збереження коучингової позиції:*

– **коуч діє з безоціночної позиції**, усвідомлено утримується від направляючого впливу на клієнта, повністю визнаючи право вибору і прийняття рішень за клієнтом;

– демонструє відкрити, гнучку й упевнену манеру поведінки;

– усвідомлено і гнучко взаємодіє з клієнтом в процесі коучингу, створюючи невимушену атмосферу;

– ефективно використовує гумор, створюючи відчуття легкості й енергії;

– знаходиться в контактi з власною інтуїцією та довіряє

внутрішньому знанню клієнта;

- відкритий до незнання та приймає ризики;
- демонструє впевненість у роботі з сильними емоціями, здатний управляти собою, не дозволяючи емоціям клієнта домінувати і заплутувати себе;
- бачить багато варіантів роботи з клієнтом і у кожен момент вибирає найбільш ефективний, впевнено змінює перспективи й експериментує з новими можливостями у своїх діях;
- *використання ефективної комунікації:*
  - концентрує увагу на клієті, на його меті та плані, а не на своїх планах, складених для клієнта;
  - коуч повністю концентрується на тому, що говорить і про що замовчує клієнт, щоб зрозуміти сенс сказаного в контексті бажань і цілей клієнта, та надати йому підтримку в процесі висловлювання його думок і почуттів;
  - широко використовує навички активного слухання, спираючись на спостереження за словами, інтонаціями та невербальними проявами у комунікації клієнта, задає питання, що відображають активне слухання і розуміння погляду клієнта;
  - узагальнює, резюмує, перефразовує, повторює та віддзеркалює сказане клієнтом, щоб переконатися в чіткості та правильності розуміння, і поставити питання, які просувають клієнта в напрямку до його цілей, не вимагає від клієнта знаходити докази або виправдання;
  - дає клієнтові можливість висловитися, виразити свої думки і почуття, роз'яснити ситуацію, щоб не виносити суджень і не приймати будь-яку сторону, щоб виявити в світлі цілей клієнта суть того, про що він говорить;
  - задає відкриті питання, які породжують ясність розуміння ситуації, нові можливості або знання, що призводять до відкриттів, інсайтів, що пробуджують бажання діяти намагаючись досягти поставлених цілей.
  - користується метафорами та аналогіями, щоб більш чітко й



яскраво висловлювати думки та спостереження;

- *використання прямого спілкування:*

- коуч висловлюється ясно, чітко і прямо, використовуючи зрозумілу для клієнта мову;

- надає клієнтові якісний заснований на фактах і спостереженнях зворотній зв'язок;

- використовує конструктивну критику ідей і провокативні техніки для посилення уваги клієнта до значимих відносно мети тем;

- ясно викладає цілі використання технік, методів або вправ;

- проводить рефреймінг, щоб допомогти клієнту, глянувши з іншої перспективи, зрозуміти, розібратися в тому, чого він хоче, або в тому, в чому він не впевнений;

- *створення умов для розширення усвідомлення:*

- коуч здатний інтегрувати і точно оцінювати численні джерела інформації та інтерпретувати її таким чином, щоб допомогти клієнту усвідомити, що відбувається і тим самим сприяти досягненню поставленої мети;

- розпитує з метою досягти більш глибокого розуміння, ясності й усвідомлення клієнтом його ситуації, а також виходить за рамки сказаного, не дозволяє собі «попасти на гачок» опису, даного клієнтом;

- допомагає клієнту побачити різні, взаємопов'язані фактори, що впливають на нього і на його поведінку (наприклад, думки, емоції, тіло, фон, оточення), визначити що лежить в основі ситуацій, потреб, типових моделей поведінки, відмінності між фактами й їх інтерпретацією, невідповідність між думками, почуттями та діями;

- допомагає клієнту прояснювати, уточнювати і коректувати його цінності, переконання й уявлення про себе, інших людей і про світ з метою оптимізації руху клієнта до поставлених цілей;

- розкриває перед клієнтом ширші перспективи і надихає на зміну точки зору та знаходження нових можливостей для дій;

- просить клієнта усвідомлювати різницю між пересічними і

значущими питаннями, ситуативною і шаблонною поведінкою, коли виявляє невідповідність між тим, що сказано і що зроблено;

- допомагає клієнту відкривати нові для себе думки, переконання, відчуття, емоції, настрої і т.ін., які посилюють його здатність активно діяти і досягати того, що для нього важливо;

- ділиться своїми відкриттями, інсайтами з клієнтом так, щоб вони були корисні та мали сенс для клієнта;

- допомагає клієнту визначити найбільш сильні сторони й основні сфери для навчання і зростання, а також те, на що найбільш важливо звернути увагу під час коучингу;

- *проекування дій і створення можливості для безперервного навчання:*

- створює спільно з клієнтом можливості для безперервного навчання під час коучингу і безпосередньо в житті (у професійній діяльності), та для того, щоб досягти запланованої мети;

- організовує «мозкові штурми» і допомагає клієнту визначити ті дії, які дозволять йому продемонструвати, відпрацювати та поглибити нові знання, залучає клієнта в дослідження альтернативних ідей і рішень, до оцінки нових варіантів і прийняття відповідних рішень;

- допомагає клієнту сконцентруватися і систематично вивчати найбільш важливі для досягнення обумовлених цілей коучингу теми і можливості;

- підтримує активні експерименти із самопізнання, де клієнт відразу ж пробує те, що було предметом обговорення і вивчення під час сесії, у своєму професійному і особистому житті;

- кидає виклик припущенням клієнта, провокуючи появу нових ідей і знаходячи нові можливості для дій;

- допомагає клієнту «зробити це прямо зараз» – здійснити деякі дії або змодельовати ситуації, які просувають клієнта до його мети, під час сесії коучингу, забезпечуючи клієнту поточну підтримку;

- відзначає всі успіхи клієнта, сприяючи його подальшому зростанню та розвитку;

– заохочує постановку завдань, які є для клієнта викликом, підтримуючи одночасно необхідне навантаження і комфортний темп навчання та розвитку;

– коуч утримує увагу на те, що важливо клієнту, і залишає відповідальність клієнта за його дії;

– допомагає клієнту тримати фокус уваги між сесіями, концентруючи увагу на плані та намічених результатах коучингу, обумовленому плані дій і темах для наступної сесії (сесій);

– сприяє тому, щоб клієнт в ході сесії і по її завершенню чітко сформулював для себе дії, які наблизять його до поставлених цілей за межами сесії;

– відстежує розвиток клієнта, запитуючи його про ті дії, за які клієнт взяв на себе зобов'язання на попередніх сесіях;

– дізнається, що клієнту вдалося зробити, що не вдалося, чому він навчився, що усвідомив з часу проведення попередньої сесії або сесій, тобто кидає клієнту виклик, коли клієнт не зробив обумовлених дій;

– ефективно готує, організовує та переглядає спільно з клієнтом інформацію, отриману в ході сесій;

– фокусується на плані коучингу, але залишається відкритим для коригування дій на підставі самого процесу коучингу та змін в ході сесій;

– здатний переключатися між масштабною картиною того, до чого прагне клієнт, контекстом обговорюваної теми, цілями клієнта, поточною та бажаною для клієнта ситуацією;

– активізує самодисципліну клієнта, спонукає клієнта нести відповідальність за те, що він збирається зробити, за результати запланованих дій і конкретний план з зазначеним часом виконання;

– розвиває здатність клієнта приймати рішення, працювати з ключовими питаннями та розвиватися (отримувати зворотний зв'язок, встановлювати пріоритети і темп навчання, рефлексувати та вчитися на досвіді).

### **3. Розвиток і саморозвиток.**

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.



Дуже важливими, на наш погляд, як уже було вищезазначено у попередньому підрозділі, є також вимоги до особистості коуча. Відмічаємо, що особливості роботи коуча та професійні вимоги вимагають, за М. Б. О'Ніл, наявність *відповідних якостей, які необхідні коучу для досягнення успіху в даній професії* [39]:

1) толерантність до невизначеності. Коуч, як, втім, і консультант, повинен розвивати у себе толерантність до невизначеності, так як він ніколи не знає точно, як піде процес коучингу й яким буде результат. Відсутність цієї якості призводить до швидкого психологічного виснаження і емоційного вигорання коуча;

2) стійкість коуча до стресів забезпечує можливість впоратися з найскладнішими ситуаціями, які виникають у процесі коучингу;

3) самодиференціації – знання себе, своїх особливостей і вміння відокремити різні сфери своєї особистості й емоційні реакції від безпосередніх реакцій на клієнта;

4) системне мислення – вміння бачити ситуацію клієнта як систему, у всіх її взаємозв'язках і взаємозалежностях;

5) позитивне мислення означає бачити позитив у будь-якій ситуації, а також орієнтацію на майбутній позитивний результат;

6) орієнтація на досягнення. У коуча повинна переважати мотивація досягнення, а не мотивація уникнення невдач, інакше йому складно буде вести клієнта до досягнення мети;

7) вміння будувати партнерські відносини, а не домінувати. Коучинг – це співпраця з клієнтом, тому позиція коуча «зверху» неприпустима. При наявності високого ступеню авторитарності та домінантності коуч не зможе встановити необхідний контакт з клієнтом;

8) прагнення до саморозвитку, в тому числі постійного підвищення кваліфікації.

## Розділ 3. КОУЧИНГОВИЙ ПРОЦЕС

*«Шлях у тисячі миль починається з першого кроку», –  
Лао-цзи*

### 3.1. Особливості коучингового процесу

**Коучинговий процес** можна розглядати через кілька поетапних кроків, який може бути представлений у вигляді схеми (рис. 1), що включає в себе чотири стадії. Досягнення поставленої мети в процесі коучингу обумовлено успішним завершенням кожного етапу.

*Перший етап. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації.* Коучинг може починатися тільки тоді, коли людина усвідомлює потребу у необхідності самовдосконалення в межах власної професійної діяльності або в зміні підходу до виконання будь-якої іншої діяльності. Без усвідомлення потреб, майже неможливо змінити поведінку. Коуч повинен розвивати це усвідомлення, оскільки неможливо нікого нічому навчити, перш ніж людина сама цього не захоче.

*Другий етап. Планування системи відповідальності.* Досягнення мети буде ефективним лише за умови, коли індивід приймає на себе відповідальність за результати. Першим етапом у процесі взяття на себе відповідальності – є планування процесу коучингу. Добре сформульований план має чітко відповідати на наступні питання:

Що саме необхідно досягти?

Як це буде відбуватися?

Коли це буде відбуватися?

Де це буде відбуватися?

Коли цей процес почнеться і коли завершиться?

Хто буде залучений до цього процесу?

З ким необхідно погоджувати цей план?



Рис. 1. Коучинговий процес

Хто буде допомагати у реалізації цього плану?

Для того, щоб план який реалізується за допомогою коучингу, був більш ефективним, він повинен базуватися на одній або двох специфічних цілях розвитку, яких необхідно досягти за відповідний термін часу. Крім того, дуже важливо, щоб кожна ціль, яка зазначена в плані, була конкретною, її можна було виміряти, вона була би

досяжною, доречною на даний момент, і мала би конкретні терміни досягнення.

*Третій етап. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу.* При реалізації плану коучі повинні використовувати лише ті стилі та техніки, які відповідають ситуації. Застосовувані технології крім відповідності даній ситуації повинні співпадати з особистими навичками коуча. Можливо, однією з найважливіших професійних надбань у цьому контексті є навички надання зворотного зв'язку.

*Четвертий етап. Оцінка результативності.* Слід розрізняти моніторинг і оцінку: моніторинг – це регулярна перевірка процесу реалізації плану досягнення мети, оцінка – це аналіз і висновки за планом одразу ж після його остаточного виконання. Це одноразова діяльність, яку коуч і клієнт здійснюють спільно.

*Таким чином, ключовими елементами у процесі коучингу можна виділити:*

**Усвідомлення,** яке стає результатом посилення уваги, концентрації й чіткого розуміння сутності проблеми. Усвідомлення – це здатність відбирати і ясно сприймати всі факти й інформацію, які стосуються якоїсь справи, визначаючи їхню важливість для життя клієнта.

**Відповідальність** – ще одна ключова концепція і мета коучингу, де відповідальність за результати коучингу несе сам клієнт. Людина яка бере на себе 100 % відповідальність за результат, ні на що не сподівається, нікого не звинувачує, вона чітко розуміє, що все те, що відбувається в її житті є підсумком всіх її дій.

*Процес коучингу орієнтований тільки на майбутнє, на перспективу, а кількість і час тривалості коучингових сесій залежать від індивідуальних потреб клієнта.*

Існує декілька важливих питань, що стосуються як технології взаємодії коуча з клієнтом, а також розуміння того, що з себе насправді представляє клієнт і що він «хотів би досягти»:



1. Як визначити типологію самого клієнта з точки зору готовності розвивати себе або вирішувати свої завдання за допомогою технології коучингу?

2. Як зрозуміти за короткий час, який є насправді запит клієнта?

3. Як виявити «рельєф» талантів та схильностей клієнта, які можуть служити базою, опорою в швидкому досягненні клієнтом своїх цілей – з одного боку, а з іншого – які «дефіцити» у розвитку особистості має клієнт, і чи необхідно їх компенсувати або ж набути новий досвід для досягнення поставлених цілей?

4. Як визначити прогрес клієнта і виокремити те, що йому насправді допомагає розвиватися?

5. Нарешті, як діагностувати той момент, коли клієнт дійсно досяг своїх цілей і / або реально готовий рухатися далі самостійно на шляху власного розвитку?

Для цього на першій сесії досить ефективним буде використання міні-опитувальників. Питання можуть торкатися тих змін, яких хотів би досягти клієнт, а також потреб, цінностей, мрій про власне майбутнє, оцінки досягнутих результатів, з'ясування завдань, цілей, бажань клієнта, плану індивідуального розвитку і т.ін. Для коуча питання також залежать і від спеціалізації в коучингу (лайф-коучинг, бізнес-коучинг, коучинг у спорті, коучинг в освіті і т.ін.) і способу проведення першої сесії. Згодом багато коучів спираються на отриману інформацію, приймаючи власне рішення: працювати з цим клієнтом далі або ні. Приклади *анкети (документу-опитування)* та *опитувальника клієнта*, який включається в *письмовий контракт з клієнтом*, наведено в Додатках 3 і 4.

Метою заповнення такого опитувальника є:

- ✓ краще знайомство з клієнтом;
- ✓ мотивація (feedforward vs. feedback – прямий і зворотний зв'язок);
- ✓ позначення зон співпраці.

Таким чином, після опрацювання такого міні-опитувальника або

анкети можна побачити, що клієнт досить детально описує свої наміри, свій досвід, свої цілі, а це є достатньо сильним інструментом самодіагностики.



### **3.2. Процедурні аспекти коучингового процесу**

Розглянемо докладніше процедури, які необхідні на кожному етапі окремої коуч-сесії.

Стандартна коуч-сесія триває 1 год, хоча можливі й інші варіанти відносно тривалості: від 15 хв. до 1,5 год. Разом з цим, слід зазначити, що коучингова розмова може відбуватися не обов'язково заплановано із зазначенням часу і місця. Перевага та відмінність коучингового процесу полягає в тому, що це може відбуватися і в процесі подорожі в автомобілі, у приватній дружній розмові, на прогулянці та в офісі, на відпочинку і на роботі, у процесі обговорення будь-яких проблем і різних життєвих ситуацій у будь-якому місці та за будь-яких обставин. Коуч зазвичай записує те, що обговорює з клієнтом, і після закінчення сесії віддає записи клієнту (або за домовленістю залишає їх у себе) для самостійного опрацювання, в інших випадках, за бажанням, клієнт сам може робити нотатки. У записах повинні бути присутніми:

формулювання мети, параметри вимірювання цілі, основні кроки роботи, підсумкова програма дій клієнта по досягненню мети.

### ***1. Встановлення раппорту (контакту).***

На етапі встановлення раппорту використовуються техніки, які використовуються зазвичай в психологічному консультуванні: невербальне віддзеркалення («ефект люстерка»), відкриті питання, техніки емпатичного слухання.

Коучу важливо володіти різними рівнями слухання клієнта:

*Нульовий рівень слухання* – фактично коли не слухаєш іншу людину, а думаєш про своє. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий в цей час думає про те, що він сам потім скаже – це теж випадок відсутності уваги до слів іншої людини. Для коуча це неприпустимо і означає втрату контакту з клієнтом.

*Перший рівень слухання* – інформаційний, коли ми прислуховуємося до слів, які промовляє інша людина. В цьому випадку контакт буде поверхневим.

*Другий рівень слухання* – глибинний, який дає можливість побачити різноманітні нюанси емоцій, і того, що стоїть за словами клієнта. Ці нюанси передаються на невербальному рівні, тому коуч повинен бути уважний відносно сприйняття невербальної інформації. Варто зазначити, що на цьому етапі коуч-сесії можна використовувати **невербальне віддзеркалення**, яке ще називають технікою «**ефект люстерка**». Варто пригадати, що віддзеркалення – це повторення міміки, інтонації, жестів свого співрозмовника. На рівні підсвідомості віддзеркалення дає відчуття, що ми думаємо та відчуваємо так само, як і наш співрозмовник. Ось чому цей прийом або «закон люстерка» допомагає якнайкраще встановити контакт з іншою людиною, а також досягти взаємопорозуміння.

Для повторення жестів і міміки знадобляться спостережливість і природність вашої невербальної поведінки. Треба налаштуватися на свого співрозмовника, немов би на одну й ту ж хвилю. В результаті ви станете передбачати рухи співрозмовника, а часто він теж стане

повторювати ваші вирази і жести. Виходить, що тепер уже не ви йдете за ним, повторюючи його дії, а він йде за вами. Таке невербальне взаємопроникнення дозволяє направляти людину, використовуючи «закон люстерка».

Проте для цього треба досягти певної міри довіри в стосунках з людиною, а це виходить не завжди. Наприклад, до вас прийшов клієнт, який демонстративно «тримає себе в руках», не проявляючи емоцій, не роблячи ніяких жестів. Проте будь-яка людина все одно здійснює хоч якісь швидкоплинні рухи. Ви можете помітити їх, якщо будете уважні, а потім віддзеркалити ці рухи в посиленому варіанті. Крім того, у людини так чи інакше міняється поза – вам можна просто віддзеркалити таку ж позу. Також найбільш потужним засобом в побудові контакту є налаштування під дихання іншої людини.

Щоб правильно копіювати пози та міміку, треба уміти розбиратися в їх значенні. Слід зауважити, що під час коучингової сесії переймати захисну позу, невдоволені вирази, позу і жести невпевненості або переваги не можна, тому що так ви можете настроїти клієнта проти себе.

*Третій рівень – емпатичне слухання* – відчуження клієнта, його настрою, бажань, емоцій тощо. Це найглибший рівень контакту і розуміння коучем клієнта.

Для встановлення глибокого контакту можуть використовуватися такі прийоми: **слова-пом'якшувачі** («словесний пух»), наприклад: «А ось цікаво ...», «Мені хотілося би дізнатися ..», «Поправте мене, якщо я не правий, але ...», «Що ви скажете, якщо ...» і т.ін. Ці слова та фрази допомагають зняти ефект лобових питань, що можуть створити враження «допиту» з боку коуча, наприклад: «Щоб краще зрозуміти Вашу ситуацію, мені необхідно знати ...». Такі зв'язки будуть структурувати розмову в свідомості клієнта і мотивуватимуть його до відповіді.

### **Техніка парафраз**

Важливим моментом є впровадження в процес проведення

коучингу технік парафраз, повторення або інтерпретації. Наприклад, «Якщо я правильно зрозумів, Ви ...».

У підсумку, обов'язково потрібно визначити сильні сторони клієнта та його області для подальшого розвитку:

- у часі: «Коли Вам важливо отримати...?», «Коли Ви плануєте досягти поставленої мети?», «Скільки часу Ви відводите собі для досягнення ...?»;

- у просторі: «Де б Ви хотіли, щоб пройшла дана подія?», «Як би мало виглядати те місце, де ...?», «Опишіть ідеальне місце для Вашої роботи?»;

- за місцем призначення: «Як ще Ви могли би використати свої сильні якості для досягнення поставленої мети?».

*Рекомендації для коуча при постановці запитань:*

1. Ставити питання по одному.
2. Робити паузи після питань.
3. Дочекатися відповіді, утримуватися від своїх відповідей.
4. Слухати уважно (активне слухання) клієнта.
5. Ставити питання впевненим тоном голосу.

Після побудови довірливих взаємин з клієнтом через активне слухання кожному коучу доводиться вибудовувати систему діагностики й оцінки ефективності своєї роботи з кожним конкретним клієнтом. Тому коуч може використовувати з досить багатого арсеналу коучингу його різноманітні техніки та інструменти, які підходять в тому чи іншому випадку для того чи іншого клієнта індивідуально.

Часто саме після застосування коучем техніки перефразування клієнт зовсім по-новому дивиться на свою проблему або на питання, яке розглядалося під час коучингової сесії. У ту мить, коли одна і та сама ситуація проговорюється іншими словами іншою людиною дає клієнтові можливість подивитися на неї по-іншому або зрозуміти для себе зовсім інші речі. Не можна виключити і того, що саме в таку мить у клієнта може виникнути інсайт (від англ. *insight* – прозорливість, проникнення в суть, розуміння, осяяння, раптова здогадка, прозріння –

багатозначний термін з області психології, психоаналізу та психіатрії, що описує складне інтелектуальне явище, суть якого полягає в несподіваному, частково інтуїтивному прориві до розуміння поставленої проблеми і «раптовому» знаходженні її рішення).

**Знаходження в коуч-позиції, або «мета-позиції»,** – стані «залученого спостерігача», коли коуч одночасно і залучений в діалог з клієнтом, і в той же час знаходиться в позиції спостерігача, тобто як би спостерігає за тим, що відбувається «ззовні». Коуч-позиція – це нейтральна неупереджена та незасуджуюча позиція, це такий стан коуча, при якому він повністю і безоціночно приймає свого клієнта, бачить його цілісно, з усіма плюсами та мінусами, перемогами і поразками.

Зайняти коуч-позицію і знаходитися в ній означає створити сенс і усвідомленість з точки зору цілісної системи. Якщо коуч під час коуч-сесії знаходиться в коуч-позиції, це означає, що він готовий побачити картину в цілому, зберігає нейтральний, незасуджуючий погляд на цілі і завдання клієнта. Якщо ви займаєте коуч-позицію у внутрішній бесіді з самим собою, це означає, що ви шукаєте найбільш широкий контекст і серцевину внутрішньої істини, виходячи з якої можна досліджувати те, що відбувається у вашому житті. Іншими словами, коуч-позиція завжди рухлива, завжди широка, і є центром, з якого ви можете побачити обрії вашого життя. Щоб ефективно проводити коучинг, вам слід навчитися входити в коуч-позицію й зберігати її. З точки зору свідомого розуму нейтральна неупереджена позиція свідка може здатися неефективною. Однак звичка підтримувати коуч-позицію під час коучингової розмови веде до більш глобального мислення і розвиває ледь вловимий, але в той же час потужний потік розширеного усвідомлення і спостереження. Коуч-позиція примножує трансформаційну силу будь-якої розмови, особливо розмови між коучем і клієнтом. Ви завойовуєте довіру, відмовившись від особистих думок і оцінок і проявляючи щиру зацікавленість в ідеях і цілях вашого клієнта тут і зараз. З коуч-позиції ви звільняєте простір для вирішення завдань свого співрозмовника, а

він, у свою чергу, відкривається назустріч корисним ідеям, що сприяють його трансформаційним змінам [2; 4].

## **2. Укладання контракту.**

Належить сказати і про те, що являє собою контракт. *Контракт* – юридична угода між двома або декількома особами, в якому визначаються дії, що підлягають виконанню обома сторонами, і відповідальність за виконання (невиконання) цих дій (приклад контракту див. у Додатку 4). У коучинговому процесі клієнт сам визначає той результат, який хоче отримати, завдання коуча – допомогти клієнтові максимально конкретно визначити бажаний результат.

У зв'язку з цим, слід ще раз звернути увагу на важливість укладення контракту ще до моменту початку роботи, а саме чіткого проговорення, окреслення та прописування результатів, яких чекає клієнт, реалістичність їх досягнення, термінів, умови, оплати тощо. Для цього коуч використовує питання, що добре описують бажаний результат, який стосується навіть окремої коуч-сесії:

Що Ви хочете отримати від цієї коуч-сесії?

Що буде для Вас ідеальним результатом коуч-сесії?

Як Ви зрозумієте, що отримали те, що хотіли?

Які критерії ідеального результату коуч-сесії?

Якщо в запиті клієнта звучить бажання вже за підсумками коуч-сесії отримати, наприклад, план завдань, то завдання коуча максимально конкретизувати критерії того, що називатиметься таким планом.

## **3. Визначення мети.**

При визначенні мети клієнта можна використовувати техніку **SMART**. SMART – це аббревіатура, утворена першими буквами англійських слів, які представлені нижче. У практиці управління існують так звані SMART-критерії, яким повинні відповідати цілі.

Specific (специфічні) – ясно, чітко і звичною мовою описувати те, що повинно статися; завдання мають бути зрозумілі усім учасникам

процесу.

Measurable (вимірювані) – має бути критерій, по якому ви можете оцінити, чи було виконано завдання. Рекомендується виділити не лише кінцеві, але і проміжні критерії досягнення результату, щоб розуміти, на якому саме етапі виникли проблеми.

Achievable (досяжні) – співвідноситися з реально існуючими речами та подіями (тобто завдання і терміни їх реалізації повинні ставитися з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів).

Relevant (реалістичні) – відноситися до того, що можна зробити у реальному світі, в актуальній ситуації; завдання повинні співвідноситися із загальними завданнями та стратегічними цілями.

Time bound (визначені в часі) – мати чіткі часові рамки реалізації з урахуванням досягнення як остаточного, так і проміжного результатів.

Відповідно, необхідно задати клієнту питання на всі параметри SMART (див. Розд. 4.2.5). Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю).

Питання для визначення мети:

- S: «Що саме Ви хотіли би мати на виході?»
- M: «Як можна це виміряти? Як Ви дізнаєтеся, що досягли мети?»
- A: «Наскільки ця мета досяжна?»
- R: «Наскільки реально досягти цього за даний проміжок часу?»
- T: «За який термін Ви хотіли би досягти цієї мети?»
- Екологія: «На кого ще може вплинути реалізація цієї ідеї?»
- Зона контролю: «Наскільки Ви можете впливати на ситуацію? Чи знаходиться вона в зоні вашого контролю? Що саме Ви можете контролювати?»

Ці питання можуть задаватися в довільному порядку, щоб зберегти природність розмови, але вони обов'язково повинні бути опрацьовані. Непроаналізована мета має мало шансів бути досягнутою, крім того, якщо не визначені параметри її вимірювання, неможливо буде оцінити



досягнення мети. Якщо мета нематеріального характеру і важко знайти одиниці її вимірювання (наприклад, мотивація), можна використовувати техніку шкалювання (див. Розд. 4.1.5.).

Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю). Тому постановку мети варто аналізувати крізь рамку результату в коучингу, яка представлена на рис. 2, по чотирьох послідовних фазах: натхнення – реалізація – інтеграція – завершення.



Рис. 2. Рамка результату в коучингу

#### ***4. Використання досвіду.***

На етапі досвіду використовуються різні техніки, які обираються коучем в залежності від унікальної ситуації клієнта. Саме на цьому етапі найбільшою мірою проявляється принцип творчості. Деякі

техніки, які часто використовуються в коучингу, будуть розглянуті в наступному розділі.

### **5. Планування діяльності.**

Коуч-сесія обов'язково повинна закінчуватися конкретним планом дій, які клієнт буде здійснювати в проміжку між сесіями. Дії повинні бути сформульовані максимально конкретно і їх досягнення має бути чітко визначено в часі.

### **6. Висновок, підведення підсумків.**

На заключному етапі коуч обговорює з клієнтом підсумки даної сесії – що цінного бачить в ній клієнт для себе, наскільки він просунувся в досягненні своєї основної мети.

За 5 хвилин до закінчення сесії коуч робить «п'ятихвилинне попередження»: «До закінчення нашої зустрічі залишається п'ять хвилин. Давайте обговоримо її підсумки».

Потім коуч пропонує клієнту оцінити, наскільки він досяг мети, поставленої на дану сесію. Для оцінки досягнення можна використовувати відому техніку шкалювання (див. розд. 4.1.5.).

Потім коуч висловлює свою оцінку сесії та дає клієнтові зворотний зв'язок. Обов'язковою частиною коуч-сесії є «домашнє завдання» – домовленість про те, що буде робити клієнт між сесіями. Ці дії зафіксовані раніше, на етапі розробки плану. Зараз коуч ще раз промовляє цей план і отримує згоду клієнта його виконувати. На цьому сесія закінчується, коуч прощається з клієнтом.

## **3.3. Оцінка ефективності коучингу**

Проблема оцінки ефективності коучингу не така проста, як здається на перший погляд. Спосіб оцінки ефективності коучингу залежить від того, хто є замовником коучингу, і від характеру запиту. Крім того, важливо розуміти мету вимірювання ефективності коучингу, яка задає певні критерії.

Позначимо суб'єктів оцінки ефективності коучингу.

1. У першу чергу ефективність коучингу оцінює сам клієнт. Для клієнта ефективність коучингу в основному визначається його суб'єктивної задоволеністю, але слід вивести його на більш чіткі критерії оцінки (наприклад, за допомогою шкалювання або анкетування).

2. Ефективність коучингу оцінює коуч. При оцінці коуч виходить з власних критеріїв ефективності, за рахунок порівняння даної сесії з попередніми.

3. Оцінка ефективності коучингу важлива для замовника. Якщо замовником є керівник або власник фірми, то йому важливо розуміти, чи будуть відшкодовані кошти, які було вкладено у коучинг для співробітників, чи є ефект який можна виміряти. Для замовника ефект часто виражається в об'єктивних показниках змін – зростання прибутку, зниження витрат тощо.

Найчастіше в такому випадку утворюється наступний трикутник (рис. 3):

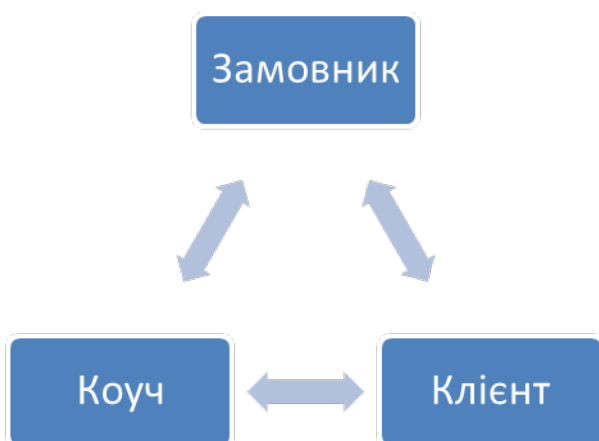


Рис. 3. Суб'єкти оцінки ефективності коучингу

Цей трикутник включає в себе три системи контрактних відносин:

1. Контракт «клієнт – замовник» включає взаємини між клієнтом і замовником, які виникають задовго до початку коучингу і можуть

впливати на характер його протікання. Так само як те, яким чином замовник ініціює коучинг для клієнта і мотивує клієнта, чи йде клієнт на коучинг добровільно чи його «відправляють».

2. Контракт «коуч – замовник» включає основні цілі замовника, заради яких він і запрошує коуча, тому що оплачує коучинг саме замовник, коуч повинен слідувати цим цілям.

3. Контракт «клієнт – коуч» – саме цей контракт задає основні цілі коучингу; однак на нього впливають також інші підвиди контракту. Наприклад, клієнт не може в коучингу ставити цілі, далекі від цілей замовника. Цілі замовника та клієнта можуть не збігатися і навіть суперечити. При цьому часто спостерігається дефіцит комунікації між замовником і клієнтом: замовник не повідомляє про свої цілі клієнту і сам часто не знає про справжні цілі клієнта.

Для того, щоб коучинг був ефективним, необхідно:

- 1) обговорити запит із замовником;
- 2) обговорити запит в трикутнику «коуч – клієнт – замовник», щоб узгодити бачення цілей коучингу. У деяких випадках таке обговорення може призвести до відмови від проведення коучингу, тому що коучинг може бути ефективний тільки при наявності мотивації та реального запиту у клієнта;
- 3) приділити увагу формулюванню цілей коучингу і складанню контракту на початку коучингу з самим клієнтом. Навіть якщо запит вже узгоджений на тресторонній зустрічі, в бесіді наодинці з клієнтом він може досить сильно трансформуватися.

Що робити, якщо запити з боку замовника і з боку клієнта не збігаються? Саме мета клієнта є визначальною при проведенні коучингу, але ж оплачує коучинг замовник. «Робота на замовника» без повідомлення про це клієнта є грубим порушенням етичних принципів коучингу. Якщо виникають такого роду протиріччя, необхідно знову провести тресторонню зустріч, і, якщо згоди досягти не вдасться, відмовитися від проведення коучингу на даних умовах.

У загальному вигляді оцінка ефективності коучингу може

проводитися наступним чином.

1. Необхідно чітко описати бажаний результат коучингу в контракті на коучинг. Важливо визначити конкретні показники змін, які повинні відбутися в результаті коучингу.

2. Визначити наявний стан справ. Це можна зробити за допомогою об'єктивних критеріїв або, якщо це неможливо, використовуючи шкалювання або інші інструменти.

3. Визначити стан справ після проведення коучингу і співвіднести його з бажаним результатом, який був визначений при укладенні контракту.

Друга проблема, при оцінці ефективності коучингу – наявність відстроченого ефекту. Іноді ефект досягається тільки після того, як мине деякий час, тому оцінка ефективності відразу після сесії може бути необ'єктивною.

У зв'язку з цим доцільно проводити вимірювання ефективності коучингу (рис. 4) при можливості через певні інтервали часу:

- безпосередньо в кінці сеансу коучингу;
- через 72 години після сеансу;
- через шість місяців після проведення коучингу;
- через рік після проведення коучингу (термін може залежати від масштабності запиту; наприклад, якщо в коучингу опрацьовувався проект на п'ять років, то і вимір має проводитися через цей термін).

Оцінка безпосередньо після закінчення сесії проводиться завжди. Спочатку коуч надає можливість клієнту висловитися щодо того, які сталися внутрішні зміни за час сесії, а потім висловлюється сам. Слід мати на увазі, що часто клієнт ґрунтується у своїх оцінках на актуальному самовідчутті, суб'єктивному почутті задоволеності від сесії. Найчастіше ці відчуття позитивні, що пов'язано не тільки з реальним просуванням у коучингу, а й з ефектом зняття напруги при закінченні сеансу, тому на цей зворотний зв'язок не завжди можна повністю покладатися. Реальні зміни можуть відбутися тільки тоді, коли клієнт почне виконувати намічений план дій.

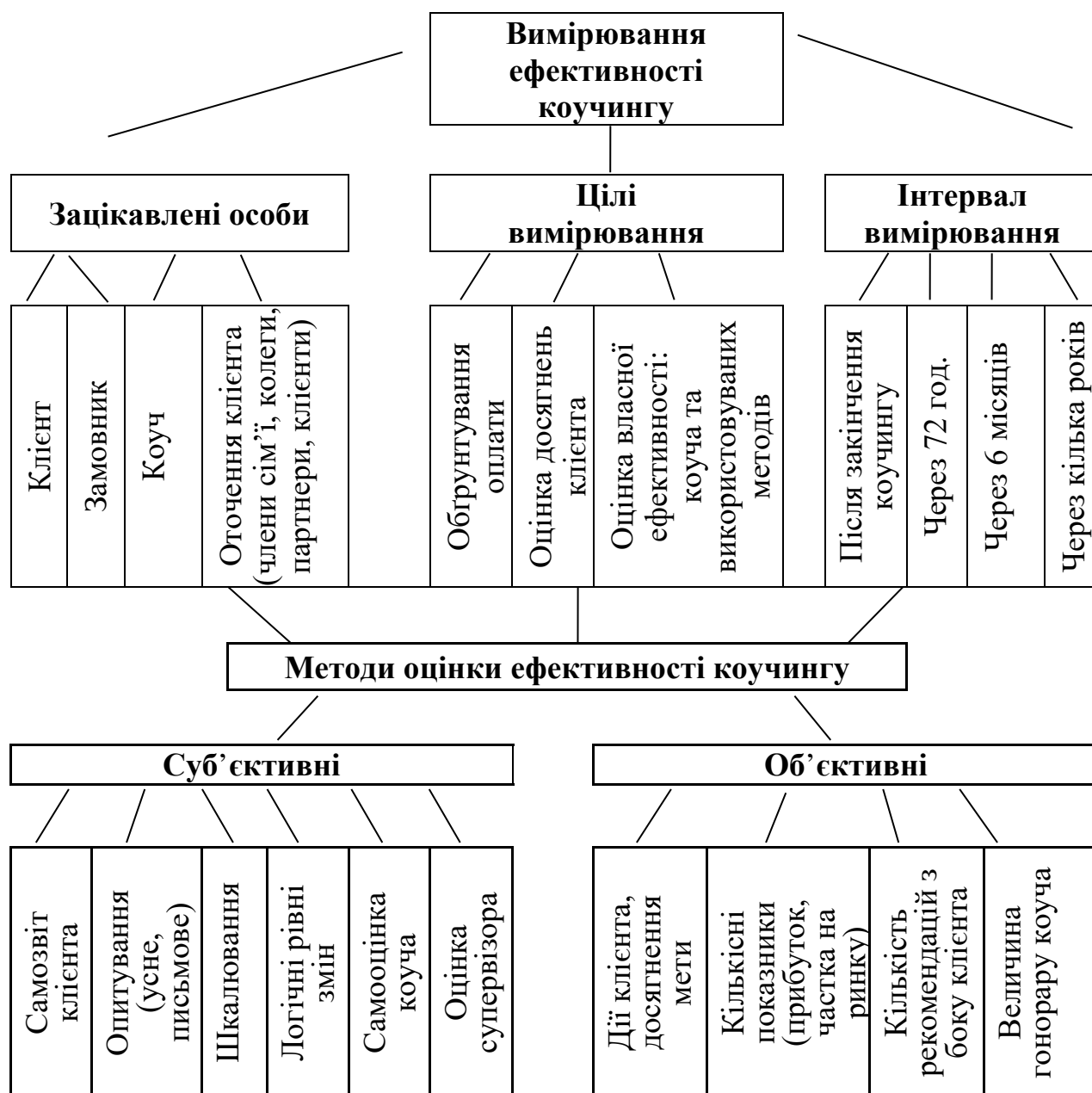


Рис. 4. Вимірювання ефективності коучингу

Друга оцінка ефективності проводиться через 72 год. після закінчення коучингу, коли клієнт вже відпрацював те, що відбувалося на сесії, і повинен зробити перші кроки. Можна провести таку оцінку, наприклад зателефонувавши клієнту і запитавши про те, як просувається виконання плану. Якщо клієнт починає відкладати початок дій і через 72 год. ще не приступив до їх здійснення (якщо це

було передбачено планом), то коучинг, можливо, не був настільки ефективний, як здавалося безпосередньо після сесії.

Наступну оцінку доцільно провести через шість місяців, після останньої сесії, так як через цей термін, як правило, можна чітко оцінити зміни, що відбулися. Якщо за минулий час були розпочаті зміни, то їх «плоди» вже повинні проявитися. Для оцінки можна використовувати спеціально розроблені опитувальники, які можна вислати клієнтові електронною поштою.

Останнє вимірювання проводиться через той проміжок часу, коли можна оцінити результативність виконання проекту. Однак слід враховувати, що на реалізацію проекту можуть вплинути фактори, які не пов'язані з коучингом, наприклад, зміна фінансування або економічної ситуації в країні в цілому. Тому невдачі не слід оцінювати як абсолютну неефективність коучингу, слід проаналізувати їх причини. Зрештою клієнт може просто поміняти свою мету в зв'язку з її неактуальністю на даний момент.

### **3.4. Постановка запитань у коучинговому процесі**

*«Чекаєш на мудру відповідь, повинен також мудро запитати» –*

*Йоганн Вольфганг Гьоте*

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.

Коуч в процесі коучингу дотримується коуч-позиції, яка передбачає що він не може концентрування на власних думках, на своєму вкладі в розмову, або на тому як направити розмову на тему, яка його цікавить, або на свій варіант вирішення проблеми. Тут потрібно починати слухати – по-справжньому слухати іншу людину. Говорити потрібно менше, щоб більше могла сказати інша людина: чим більше слухаєш, тим краще бачиш, які таланти має інша людина, і як багато вона може досягти навіть при невеликому позитивному підкріпленні.



На думку відомого американського коуча Тоні Столцфуза існує п'ять головних причин, чому краще запитувати, а не повчати, давати поради, рекомендації або пояснювати як і що краще робити [75]:

### **1. Клієнт має усю повноту інформації.**

Ніхто не знає про нас більше, ніж ми самі. А оскільки уся пам'ять про наше життя знаходиться в нашій голові, ми є найкращими експертами в справах пов'язаних з нашим життям. Наприклад, якщо для клієнта актуальною стала проблема поліпшення взаємовідносин з колегами по роботі, можна використати для цього усі спогади, які вже накопичені за час роботи в цій компанії. Також можна обговорити



рішення, які вже були апробовані, вказати, що показало свою ефективність при взаємодії з іншими людьми, а що ні, описати організаційну культуру й етику і т.ін. Коуч не матиме доступу до цієї інформації до того часу, поки він не запитає про це клієнта. Клієнт завжди більше інформований з приводу своєї життєвої ситуації на відміну від коуча.

## **2. Постановка запитань, мотивує до дії.**

Коучинг розпочинається з припущення, що ключем до змін є не лише усвідомлення того, що необхідно зробити, але і внутрішня мотивація, для того щоб це реалізувати. У свою чергу, дослідження та практичний досвід авторів підтверджують, що люди глибоко усередині себе мають величезний мотиваційний резерв, необхідний для реалізації своїх цілей та ідей. Це означає, що навіть погане рішення озвучене клієнтом принесе кращі результати, ніж «правильні підказки» коуча. Крім того, питання підштовхують до певних дій, а вони у свою чергу допомагають крок за кроком просуватися до досягнення своїх цілей.

## **3. Постановка запитань мобілізує.**

Люди часто звертаються до коуча при ухваленні важливих рішень. Проте не менше, ніж у 80 % випадків виявляється, що клієнти вже знають, що необхідно робити. Їм тільки бракує відваги, щоб зробити перший крок. Віра в себе – це дуже важлива складова, яка потрібна для внутрішніх змін. Коли запитуєш інших людей про те, що вони думають з того або іншого приводу, при цьому серйозно відносишся до їх слів, то транслюєш їм дуже важливий сигнал: «У тебе прекрасні ідеї. Вір в себе. У тебе все вийде. Ти зможеш.». І часто буває так, що вже сама постановка питання мобілізує людину на виконання дій, які вона не змогла би зробити, будучи наодинці зі своїми думками.

## **4. Постановка запитань розвиває лідерські навички.**

Лідерство – це вміння узяти на себе відповідальність. Лідер бачить проблему і немов би говорить: «Хтось повинен з цим щось зробити! Цим «хтось» буду я». Питання: «А що би Ви зробили в цій ситуації?» примушує клієнта замислитися, і не чекаючи пропозицій коуча, починає

приймати відповідальність за ситуацію, в якій він опинився. Постановка запитань розвиває почуття відповідальності, а тим самим розвиває лідерські якості особистості [5 ; 40 ; 51 ; 59].

### **5. Постановка запитань дає відчуття, що Ви розумієте людину.**

Усі ми хочемо щоб нас розуміли. Немає більшого дару у взаємовідносинах між людьми ніж те, що хтось визнає і цінує наше Я. Мистецтво постановки запитань дозволяє коучу вибудовувати взаємовідносини з клієнтом. Присвятити час на постановку важливих питань (і вислуховування відповідей!) переконує іншу людину в тому, що ми дійсно хочемо її зрозуміти. Підхід, що базується на постановці запитань, є найбільш ефективним способом побудови атмосфери довіри та відкритості. І коли ми починаємо говорити про речі, які насправді є дуже важливими для наших клієнтів, таким чином, ми проявляємо цікавість до їхнього життя, проявляємо емпатію, тоді вони стають готові на кардинальні зміни у своєму житті.



Взагалі більшість коучингових питань пов'язані з конкретними інструментами та техніками. Наприклад, якщо запитати клієнта: «Як виглядає твій ідеальний день? Опиши цей образ?», то ці питання відносяться до уміння візуалізації. Оскільки тут ми просимо клієнта відповісти на питання використовуючи образне мислення (опиши цей образ), то допомагаємо клієнтові представити позитивне бачення свого майбутнього, яке можна побачити та відчутти.

Даний наведений приклад ґрунтується на тому факті, що люди у своїй більшості мислять образами, а чітко створений образ власного

майбутнього може бути відмінною мотивацією до внутрішніх змін клієнта.

Коучингові запитання, є також, ефективним інструментом у наших власних щоденних комунікаціях. Замість того що б запитувати: «Як справи?» або «Як життя?» та отримати стандартну відповідь, краще ризикнути та запитати трохи нестандартно.

### ***Питання-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 почуваєте?», на яке хтось відповідає «Дякую, добре!» або «Прекрасно!», можна запитати «А який найголовніший фактор, що допомагає Вам добре себе почувати?». Або після питання «Чим займаєтеся?» 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?». Або після запитання «Що Вас сьогодні сюди привело?» можна продовжити «А яку користь принесла Вам сьогоднішня зустріч / подія / подорож?». Після «Як пройшов Ваш день?» додати «А що в ньому було найбільш приємним?» і т.ін.

### ***Сутнісні питання***

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

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?

Що займало Ваші думки цього тижня? На чому головним чином зосереджена Ваша увага?

З якими труднощами, як керівник, Ви стикаєтеся останнім часом?

Розкажіть про одну ситуацію, яка відбулася з Вами цього року у Вашому житті, що справила позитивні емоції, і про одну ситуацію, про яку Ви можливо шкодуєте.

*З ким себе ідентифікує*

Розкажіть мені історію зі свого життя, яка відображає те, ким Ви насправді є? Опишіть подію, яка вплинула на формування Вашої особистості?

Яке було найцікавіше духовне переживання, що Ви пережили в житті?

Розкажіть про людину, яка справила на Вас найбільше враження, і дозволила стати Вам тим, ким Ви є зараз?

Хто ще вплинув на Ваше життя і яким чином це відбувалося?

Якби у Вас була машина часу і можливість зустрітися з якоюсь значущою, відомою або історичною особою, кого би Ви вибрали і чому саме її?

Які Ваші сильні сторони (оберіть дві або три)? У чому Ви дійсно найкращий?

*Велика мрія*

Про що мрієте? Якби у Вас була можливість влаштувати своє

життя як забажаєте, що би Ви зробили?

Чого Ви насправді прагнете досягти в житті? Чи є щось те, що Ви наполегливо шукаєте або щось, чого Вам бракує?

Якби у Вас сьогодні була можливість скинути з себе одну тяжку ношу, що б це було?

Якби у Вас були не обмежені фінансові можливості, чого би Ви хотіли завдяки ним досягти?

Що зараз приносить Вам найбільше задоволення в житті?

Що є для Вас найбільшим викликом в житті?

*Налагодження контакту з керівниками організації*

Яка найприємніша подія сталася з Вами за останній місяць?

Якою мрієте бачити Вашу організацію в майбутньому?

Що позитивного дає Вам робота в цій організації / команді?

В чим є найбільша цінність Вашої організації / команди? Який великий виклик стоїть перед Вашою організацією / командою?

Що могло би перенести Вашу команду на наступний рівень, і чого у даний момент бракує?

Якби у Вас була чарівна паличка і Ви могли би змінити одну річ у своїй організації, що б це було? Чому?

Що приносить Вам 80 % радощів як керівникові? Що приносить 80 % стресу?

Що примушує Вас займатися справами Вашої фірми? Що показує важливість Вашої роботи?

Яким чином Ваша робота сприяє Вашій самореалізації?

Задавання питань в процесі реальної коучингової сесії, насправді важче, ніж здається. Але якщо це професійний коуч, який пройшов професійне навчання коучингу, здобув відповідну підготовку, то зрозуміло, що він заздалегідь засвоїв техніку постановки запитань і звичайно має досвід проведення коучингових сесій. В цьому випадку формулювання конкретного питання займе у такого коуча декілька секунд, оскільки в пам'яті вже є багато прикладів подібних ситуацій. Проте у випадку, якщо це «коуч-початківець», який тільки що освоїв

нові знання й уміння, тоді в його пам'яті будуть відсутні приклади, які можна було би використати. І часто в такій ситуації коуч відчуває порожнечу в голові й як наслідок йому важко задати наступне запитання. Тому наведені нижче поради та техніки дозволять коучу активізувати та в деякій мірі полегшити процес коучингу.

Однією із важливих умов і сутністю технології коучингу є *постановка заданих у слухний момент запитань, як їх ще часто називають «сильних запитань»*. 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.



У будь-якій ситуації, не потрібно питати себе «так чи ні?», тому що відповідь буде негативною, а результат – нульовим. Потрібно аналізувати ситуацію, задаючи собі правильні запитання, наприклад:

- Як досягти мети?
- Хтось вже досягав таку мету? Як він це робив?
- Які варіанти я ще повинен спробувати?

Доцільним вважаємо навести приклад опитування ICF в 2015 р. серед своїх читачів в соціальних мережах, більшість з яких практикуючи коучі з різних країн світу, на тему їх **улюблених сильних запитань під час коуч-сесії**. Нижче наводимо основні результати опитування.

**1. Якби я дав Вам додаткову годину в добі, що би Ви з нею робили?** (Франциско Альварез)

**2. Що би Ви робили, якби мали безмежні ресурси?** (Карен Мартін Мінер)

**3. За яку історію Ви так міцно тримаєтеся?** (Кріс Паджет)

**4. Що Ви зробите в першу чергу?** (Катаржина Вожнар)

**5. Що тягне Вас назад?** (Дженні Леу)

**6. Як багато енергії Ви готові вкласти в це?** (Аліса Маньярез)

**7. Яке б Ви могли придумати ідеальне рішення?** (Марк Сміт)

**8. Що Ви намагаєтеся довести собі?** (Джессіка Малавец)

**9. Якби я був у Вашій шкурі і попросив би у Вас ради, що би Ви порадили мені в першу чергу?** (Том Феррі)

**10. Що б Ви спробували прямо зараз, якби знали, що не можете потерпіти невдачу?** (Аліса Гонцалез)

**11. Просто тому що це сталося у минулому, чому це повинно статися знову?** (Рене Стюарт)

**12. Що Ви робите такого, що приносить Вам радість і захват?** (Джен Мікельсон)

**13. Якби Ваші гроші могли говорити, що вони би Вам сказали?** (Лусіо Андре Перес)

- 14. Яке переживання Ви хочете втілити в життя?**  
(Родні Мюллер)
- 15. Наскільки це рішення відповідає Вашим уявленням про самого себе?** (Ребекка Макфарлен)
- 16. Коли Ви починаєте?** (Пет Кеннеді)
- 17. Які маленькі кроки Ви можете вчинити, щоб підібратися ближче до своєї мрії?** (Джозефін де ла Паз)
- 18. Чого Ви чекаєте?** (Хаун Еліас Ромеро Васкес)
- 19. Як Ви думаєте, в чому мораль у цій історії?** (Брент Нестлер)
- 20. Що з того, про що Ви тільки що сказали, може бути усього лише Вашим допущенням або припущенням?** (Рейчел Мендонка Гойер)
- 21. Які позитивні моменти є в цій негативній ситуації?**  
(Ванья Марінова)
- 22. Яку історію Ви найчастіше розповідаєте самому собі?**  
(Ненсі Матіас)
- 23. І...?** (Кеті Кароан)
- 24. Якби Ви знали відповідь, якою би вона була?** (Ріта Торіжні)
- 25. Про що я у Вас сьогодні не запитав(ла)? Про що Ви дуже хотіли би, щоби я запитав(ла)?**
- 26. Що ще?** (Ені Гелфанд)





### 3.5. Десять розповсюджених помилок при постановці запитань

Хотілося б почати, передусім, з аналізу основних помилок, які допускаються при задаванні питань серед коучів початківців, що був розроблений на основі багаторічного досвіду тренерів-коучів, який представляє 10 найбільш розповсюджених помилок, які припускають коучі при постановці запитань (і як цього уникнути).

#### 1. Відкриті та закриті запитання.

У коучинговому процесі коучу необхідно задавати клієнту відкриті запитання і уникати закритих, оскільки вони є однією з найбільших проблем у коучингу. Закриті питання – це ті, які акцентують увагу на однозначній відповіді. У такому випадку відповіді можуть бути тільки «так» або «ні» (повідомлення точної дати, завдань, цілей), наприклад: «Ти згоден взятися за цей проект?». Відкриті питання мають дві наступні переваги: вони дозволяють клієнтові управляти розмовою та примушують його мислити, вимагаючи розширеної відповіді. Серія закритих питань, які задані одне за одним, приведе до того, що клієнт не побачить перспективи. Відкриті питання формують простір для більш розгорнутої та обґрунтованої відповіді та дозволяють подивитися на ситуацію ширше. Наприклад: «Що зміниться у Вашому житті, коли Ви почнете працювати над цим проектом?».

Відкриті питання розпочинаються із слів «Як?», «Коли?», «Де?», «Для чого?», «Навіщо?», «Хто?», «Що?» і т.ін. Вони не оцінюють клієнта і спрямовані в майбутнє, до нових альтернатив. У зв'язку з цим питання, що розпочинається із слова «Чому?» часто не підходить, оскільки, відповідаючи на нього, співрозмовник може пуститися в аналіз минулого, пошук причин того, що відбувається, таким чином залишаючись у рамках тієї ж самої альтернативи. Питання «Навіщо?» і «Для чого?» перетворюють проблеми на завдання й орієнтують на майбутнє рішення.

Як закриті питання замінити на відкриті?



Для того що б змінити питання із закритого на відкрите, заздалегідь треба усвідомити, про що Ви запитуєте. І якщо упіймаєте себе на тому, що ставите неправильне за формою питання, то потрібно зупинися і задати питання знову. Закриті питання характеризуються тим, що на них можна відповісти простими: «так» чи «ні», як у наступних прикладах:

- А чи могли би Ви окрім усього іншого, зарезервувати у своєму робочому графіку вечори, які Ви проводили би зі своєю сім'єю?
- Якщо реально подивитися, чи можете прийняти цю пропозицію?
- А можна подивитися на це по-іншому?
- У Вас є ще якийсь інший варіант рішення?

Якщо зрозумієте, що поставили закрите питання, використайте швидко техніку виправлення ситуації: сформулюйте питання повному, починаючи із слова «Що...?» або «Як...?». Наводимо приклад, як змінити закрите питання на відкрите:

- Що Ви могли би зробити, що б окрім усього іншого, зарезервувати у своєму робочому графіку вечори, які Ви би проводили зі своєю сім'єю?
- Як зміниться Ваше життя, якщо Ви приймете це рішення?
- Як інакше подивитися на цю ситуацію?
- Які у Вас ще є варіанти в наявності?

## **2. Питання, які пропонують відповідь.**

Наступний вид закритих питань – це питання, що передбачають

рішення. Ці питання насправді є порадами, до яких додали знак питання. Хочемо запропонувати клієнтові готову відповідь, але при цьому згадуємо, що ми ведемо саме коуч-сесію, тому даємо поради у формі питання:

- А чи не повинні Ви спочатку запитати шефа, а тільки потім почати це реалізовувати?
- А Ви можете бігати кожного ранку разом з дружиною / чоловіком?
- А Ви не думаєте, що похвала на адресу цієї особи принесе Вам велику користь?
- А в цьому випадку, чи не повинні Ви використати принцип невторчання?

«А чи не повинні Ви...», «А могли би Ви...», «А чи не думаєте Ви...» – якщо примінити такого роду формулювання, то Ви застосовуєте питання, які пропонують клієнту рішення.

Як виправити помилку? Довіритися своїй цікавості.

У практиці коучингу ті питання, що передбачають рішення, виникають у формі інтуїтивного бажання підказати. Щось в тому, що сказав нам клієнт, пробуджує у нас цікавість, і тому (це усе відбувається у нашій свідомості) ми починаємо замислюватися, а в чому власне принципова проблема? І тоді знаходимо рішення (в якості питання), яке пропонуємо клієнтові. В той же час, мова іде про те, щоб повернутися до того, що нас зацікавило, і запитати клієнта про це. Іншими словами, необхідно розширити наше питання, яке передбачало рішення (і яке концентрується тільки на одному рішенні), і представити його у формі відкритого питання що передбачає кілька можливих відповідей.

Так, наприклад, питання, яке пропонує рішення: «А чи не повинні Ви спочатку запитати шефа, а тільки потім почати це реалізовувати?» можна змінити та запитати «Як прийнято у Вашій організації поступати у такому разі?». Зверніть увагу, таким чином сформульоване питання дає можливість описати й інші можливі варіанти, а не тільки похід безпосередньо до шефа.

### **3. Пошук «ідеального питання».**

Однією з найбільш значних перешкод, з яким стикаються початківці-коучі, є «пошук Святого Граалю» – питання, яке відкриє перед клієнтом таємниці всесвіту. Кожне питання попередньо супроводжує недоречно довга пауза, під час якої Ви шукаєте в пам'яті варіант ідеального формулювання питання. А саме у такі моменти переривається нормальний хід розмови...

Як виправити помилку? Довіряйте процесу.

Ключ до успіху – зовсім не в ідеальному питанні. Вашим головним завданням завдяки коучингу – допомогти клієнтові в ситуації / моменті, коли закінчилися думки, піти трохи далі у своїх розмірковуваннях, аніж якби він думав над цією проблемою самостійно. Довіряйте самому процесу, а не покладайтеся на точність своїх спостережень. Прекрасним рішенням для початківця-коуча – це покладатися на дуже прості питання, такі як: «Розкажіть, будь ласка, більше на цю тему» або «Що ще можете додати?». Короткі, конкретні питання мають перевагу в тому, що не порушують мисленнєвий процес співрозмовника.

Іншим дієвим інструментом є *техніка «Спостереження і питання»*. Виберіть найбільш важливий момент, про який згадав клієнт, повторіть його слова та попросіть, щоб він розвинув цю думку. Наприклад:

Ви згадали, що \_\_\_\_\_. Можете розповісти трохи більше про це?

Міняйте початок питання: замість «Можете розповісти...» спробуйте почати «Розкажіть про ...» чи «Про що йшла мова в ...?». Це хороша можливість зосередитися на клієнтові, а не на тому, яким «крутим» коучем Ви є насправді.

### **4. Питання, які є складними для розуміння.**

Похідною від проблеми пошуку ідеального питання є складні для розуміння питання. Деякі коучі не можуть не поставити одне і те ж питання трьома різними способами, до того ж вплітаючи в це питання різні нюанси та потенційні варіанти рішень. В такому випадку коли

коуч врешті-решт закінчить формулювання питання, у клієнта в голові виникає «каша», і він не знає, на яку частину питання відповідати, що у свою чергу порушує природний хід розмови.

Як виправити помилку? Спочатку думайте, потім говоріть.

Пристрасть до таких питань, можна здолати двома способами. По-перше, деякі коучі запитують занадто складним способом, тому що починаючи ставити безпосередньо саме питання, вони в цей же самий час продовжують роздумувати над тим, а яке ж питання можна ще поставити. Рішення дуже просте – візьміть хвилинну паузу, перш ніж поставити питання. Річ у тому, що почуття незручності, яке виникає у нас в моменти мовчання, примушує нас задавати наступне питання, перш ніж ми готові його остаточно сформулювати. І коли Ви це зрозумієте, то переконаєтеся, що після хвилинного мовчання клієнт часто сам починає про щось говорити і без необхідності задавання питань. Іншою частою причиною ставлення «хитромудрих» питань є занепокоєння про те, що наше питання неправильно зрозуміють. Це виникає від підсвідомого бажання направити розмову в певне русло. Іншими словами, перемикаємося на режим інструктажу. В такому випадку потрібно задати питання один раз, зупинитися та подивитися, в яке русло клієнт вирішить направити подальшу частину розмови.

### **5. Питання-інтерпретація.**

Часто буває так, що ставлячи клієнтові запитання, ми нав'язуємо йому нашу власну інтерпретацію його висловлювання. Клієнт, наприклад, говорить: «Щось мені останнім часом важко вставати вранці щопонеділка. Робота над проектом забирає у мене усі сили. Крім того, у мене немає необхідної підтримки. Постійно дивлюся на годинник і благаю про те, щоб цей день нарешті закінчився». І питання від коуча в стилі «А як давно Ви ненавидите власну роботу?» може викликати реакцію у відповідь співрозмовника: «Хвилиночку, я взагалі-то не говорив, що я не люблю свою роботу!».

Чому так відбувається? Питання представляє нашу інтерпретацію того, про що сказав клієнт. Ми не знаємо ще, любить або не любить ця

людина свою роботу. Ми знаємо тільки те, про що говорить клієнт. Питання, які ми будемо інтерпретувати, підривають довіру, а нав'язування чогось клієнтові порушує природний хід розмови.

Як виправити помилку? Використовуйте слова клієнта.

Необхідно виробити у себе навичку вставляти слова клієнта у свої питання. У наведеному вище прикладі такої розмови можна запитати: «Як давно Ви відчуваєте нестачу сил в процесі роботи над проектом?», або «Який вид підтримки тобі потрібен?» або «Що є причиною того що Ви дивитеся на годинник, і хочете, щоб день швидше закінчився?» Ці слова ми беремо з відповідей клієнта. Постановка запитань у такий спосіб не схиляє клієнта до реакції на інтерпретацію коуча, а дозволяє продовжувати конструктивну розмову.

### **6. Риторичні питання.**

Риторичні питання, хоч і задані у питальній формі, є висловлюванням (часто емоційним і засуджуючим) власної думки на тему поточної ситуації:

- Про що Ви взагалі думали?
- Ви дійсно хочете так просто знищити свою кар'єру?
- А чи це не спроба відхилитися від цього?
- А не хотіли би Ви поговорити про цю справу зі своєю дружиною?

Насправді ми так не запитуємо людину, коли нам важлива її думка. Сформульоване таким чином запитання не призводить до пошуку конструктивної відповіді, а швидше викликає захисну реакцію у співрозмовника. Риторичні питання означають, що в цілому Ви засуджуєте клієнта або створили у себе певний образ по відношенню до нього.

Як виправити помилку? Змініть ставлення.

Усунення риторичних питань вимагає зміни Вашого ставлення до клієнта. Перший спосіб – проаналізувати те, що відбувається у Вас усередині і визначити, чому ця ситуація провокує у Вас емоційну реакцію. Другий спосіб – рішення зміни внутрішніх переконань

відносно потенціалу та здібностей клієнта. Присвятіть 15-20 хвилин на роздуми над наступними питаннями:

- Чому я засуджую цю ситуацію? Чому я зосереджуюсь на негативних рисах свого співрозмовника? Що я можу з цим зробити?
- Чи можу я помилятися в цьому питанні? Можливо, я чогось не розумію? Чи зможу я уявити собі принаймні два сценарії, в яких точка зору клієнта є більше обґрунтованою, ніж моя?
- Який потенціал, знання та здібності я бачу у клієнта? Ким він може стати? Що примушує мене проводити з ним коучинг?

### **7. Питання, що наштовхують на відповідь.**

Питання, які наштовхують на відповідь небезпечні тим, що ненав'язливо натякають клієнтові на певну відповідь, яку свідомо або підсвідомо чекає почути коуч. Якщо риторичне питання є відверто упередженим, то використовуючи такий тип питання, Ви можете навіть не помітити, що направляєте розмову у бік «правильної» відповіді. Як думаєте, яку відповідь чекає почути коуч на наступні питання:

- Як би Ви описали це почуття: смуток?
- Ми витратили багато часу, обговорюючи це питання останні пару тижнів. Ви вже готові прийняти рішення з цього питання?
- Чи хочете Ви залишитися в цій організації, в яку Ви так багато вклали своєї праці / душі?

Як виправити помилку? Забезпечити вибір декількох варіантів і техніку «А може навпаки».

Якщо Ви «спіймали себе» на тому, що поставили питання, що наштовхує на певну відповідь, то ситуацію можна виправити шляхом пропозиції додаткових варіантів. Наприклад, якщо поставили таке запитання: «Як би Ви назвали це почуття: смуток?», то потрібно додати у кінці нього ще декілька варіантів: «розчарування, радість, роздратування». І наступне запитання: «Що Ви відчуваєте?». Поставлений в ситуацію множинного вибору клієнт не зможе піти у вас на поводу, погодившись з Вашим варіантом. Інший відомий спосіб – це техніка, яку можна назвати «А може навпаки». Якщо Ви помітили, що

поставили таке питання, наприклад: «Якщо погодитесь на підвищення посади, то це забере у Вас час, який Ви би могли провести з сім'єю?» потрібно додати у кінці «або може...» і поставте протилежне питання «...або може це відкриє двері для того, щоб більше проводити часу з сім'єю?».

### **8. Рідкісне переривання клієнта.**

Відсутність сміливості перервати клієнта, коли він відхиляється від основної теми розмови та направити розмову в потрібне русло є для початківців-коучів найбільш важким завданням, ніж наприклад, часте переривання клієнта. Хоча деякі клієнти відповідають на питання досить лаконічно, більшість клієнтів можуть на кожне відкрите питання відповідати 10-хвилинним монологом. Занадто багато несуттєвих деталей гальмують процес коучингу й утруднюють ясне бачення ситуації.

Як виправити помилку? Повернутися до теми розмови.

Окрім усього іншого, завдання коуча полягає у проведенні конструктивної розмови. Тому коли Ви бачите, що клієнт «з'їжджає» з теми розмови, вставте питання, яке дозволить до цієї теми повернутися. Слід відкрито попередити клієнта про цей момент і попросити дозвіл на переривання відповіді, якщо того вимагає ситуація. Наприклад, «Я звернув(ла) увагу, що трохи раніше Ви згадали про те, що \_\_\_\_\_. Повернемося до цього моменту» або «Ви дуже добре викладаєте свої думки, але чи можу я час від часу переривати Вас для того, щоб ми повернулися до головної теми нашої розмови та найефективніше використали час нашої сесії?».

### **9. Часте переривання клієнта.**

Продовжуючи, слід сказати, що з іншого боку, для деяких з нас (особливо для тих, хто любить поговорити) переривання інших – це навичка, про яку ми не можемо іноді собі зізнатися. Вважається, що ті люди, які часто «переривають» того, хто говорить, є поганими співрозмовниками, тому що не виявляють належної поваги співрозмовникові та викликають у нього роздратування.



Щоб розпізнати, чи перериваєте Ви клієнта, необхідно виконати наступну вправу. Спочатку запишіть в аудіо-форматі одну зі своїх коучингових сесій, потім включіть запис приблизно на середині розмови (до цього часу Ви вже не звертатимете увагу на процес аудіозапису розмови), послухайте та запишіть, коли почуєте один з трьох нижченаведених аспектів:

- переривання: Ви почали говорити, коли клієнт не закінчив своє висловлювання;
- домінування в розмові: продовжуєте розмову, хоча клієнт намагався Вас перервати, або Ви почали говорити одночасно з клієнтом, але Ви не поступилися клієнту;
- відповідь за клієнта: Ви закінчили пропозицію замість клієнта.

Як це виправити? Порахуйте до трьох.

Це найпростіший спосіб позбавитися від бажання перервати клієнта: спробуйте під час сесії порахувати про себе три секунди після того, як клієнт закінчить говорити, потім продовжуйте або поставте нове питання. Якщо клієнт почне говорити на протязі цих трьох секунд, то це добре. Метою коуча є не пропозиція клієнтові своїх думок, а надання допомоги клієнтові для того, щоб він проаналізував і реалізував на практиці свої ідеї.

### 10. Питання «Чому?».

Питання «Чому?» зазвичай призводить до того, що клієнт замикається в собі, тому що ставляться під сумнів його мотиви. Натомість, коли ставиться питання такого типу, як: «Чому Ви це зробили?», то тим самим ви змушуєте клієнта виправдовуватися за свої вчинки. У такому випадку не будьте сильно здивованими, якщо клієнт займе захисну позицію.

Як виправити? Використовуйте питання «Що?».

Легко замінити слово «чому» на слово «що». Наводимо декілька прикладів, щоб не провокувати захисну позицію клієнта:

- Чому Ви відхилили цю пропозицію?

Краще: «Що послужило приводом, що Ви відхилили цю

пропозицію?»

- Чому Ви думаєте, що Вам відмовлять?

Краще: «Що послужило основою Вашої упевненості в тому, що Вам дадуть таку відповідь?»

- Чому Ви не можете з ним про це поговорити?

Краще: «Що допомогло би Вам провести з ним розмову на цю тему?»



### 3.6. Клієнти коуча

*«Швидше за все вчишся всього в трьох випадках – до 7 років, на тренінгах, і коли життя загнало тебе в кут», –*

*Стівен Кові*

На сьогоднішній день, наприклад, найбільше поширення коучинг отримав у США та Японії. Там питання ставиться так: успішний підприємець не може існувати без наставника. Всесвітні корпорації, такі як Siemens, Boeing, Motorola, широко використовують послуги коучів, адже, за оцінкою інституту Гелопа, ефект застосування коучингу в компанії в 6 разів перевищує витрати на нього. З іншого боку, він сьогодні виступає просто елементом «правильного» бізнесу. Якщо деякий час назад був «бум тренерства», то тепер ті ж фірми пропонують свої послуги на ринку коучингу, помінявши, по суті, лише назву.

Аналізуючи відповіді клієнта про важливість і значущість обраної

ним мети, відмічаючи рівень включеності клієнта і рівень опору змінам, можна зробити висновок про те, хто перед нами, використовуючи наступну умовну типологію: відвідувач (спостерігач, глядач), покупець (гравець), або особа, яка постійно жаліється (аутсайдер). Зупинимось на кожному детальніше, розкриємо особливості їх поведінки.

«Відвідувач» (спостерігач, глядач) не має великого бажання щонебудь міняти у власному житті, може просто зайти заради інтересу або за рекомендацією друзів або колег які сказали що варто спробувати. Іноді серед цієї категорії клієнтів можна виділити людей з прихованими цілями або глибокими особистими проблемами. Зазвичай вони оцінюють свою готовність до змін на рівні не вище за 1-2 бали (за 10-бальною шкалою де: 1 – мінімальний рівень, а 10 – максимальний), говорячи, що у них і так все чудово і їм нічого міняти. Оптимальна реакція коуча: уникаючи завдань розповісти про коучинг і запросити прийти через декілька місяців. У традиційному сенсі – це не клієнт, а «квазіклієнт» («клієнт можливо колись прийду», «несправжній клієнт»), у якого ще немає істинного запиту. Таких в загальній масі в середньому приблизно 15–20 %. Його внутрішня фраза зазвичай звучить так: «Давайте не будемо говорити про мене, а краще про щось інше; у мене немає цілей або проблем, для вирішення яких потрібно ваша допомога або підтримка». Його девіз: «Я в комфорті, не турбуйте мене своїми ідеями!» Діагностувати такого клієнта можна по швидкому переходу (сповзанню) на другорядні ситуації, обставини, описи, вчинки інших людей або поточні обставини. Йому притаманне не приходити на сесії («забув(ла)», «не вийшло», «не було часу» і т.ін.).

Деякі клієнти хочуть багато чого змінити навколо себе, але не готові робити якісь дії для досягнення результатів і брати на себе багато зобов'язань і відповідальності (зовнішній локус-контроль). Це *особи, що постійно жаліються (аутсайдери)*. Вони можуть бути переконані в тому, що результатів досягти неможливо, або що «це занадто важко». У них є мета, але їм весь час щось заважає. Такі клієнти оцінюють свої зусилля для досягнення мети та готовність до змін на рівні 3-7 балів (за

10-бальною шкалою). Як правило, за цим криється велика кількість негативного досвіду, поразки та програші у значущих і вагових справах та областях, або надлишок перфекціонізму і завищені очікування відносно себе або оточення. Реакція коуча: демонстрація нових можливостей, постановка питань приблизно такого змісту: «А якби все було можливо і були відсутні обмеження, то ...?», спроба відкриття нових горизонтів.

Такому клієнтові важко, оскільки його роздирають внутрішні протиріччя – з одного боку, небажання «миритися» з дійсністю, що не влаштовує, амбіції, прагнення до кращого життя, а з іншого боку – тиск негативного досвіду і «ризик поразки». Таких клієнтів буває 35-40 %. Їх внутрішні фрази дуже варіативні: «Я багато зазнавав невдач і мені зараз важко...», «Я, швидше за все, не зможу досягти мети, навіть якщо захочу», «У мене немає ресурсів та інструментів для досягнення цих цілей», «У мене немає привабливої мети, що надихає на успіх». Девіз таких клієнтів: «Діяти – означає ризикувати, а це може бути небезпечно!». Діагностувати такого клієнта можна по висловлюваннях суперечливого характеру («хочу, але боюся»): бажання, які озвучуються, не підкріплюються конкретними діями; часто звучить фраза «я не знаю»; такі клієнти часто бувають не дружні, а з часом запізнюються на сесії, виправдовуючи це різними причинами; часто висловлюють намір оплачувати коуч-сесії тільки в тому випадку, якщо буде результат.

Найзручніші клієнти – це «покупці» (*гравці*), які хочуть і готові працювати заради досягнення мети. Вони готові мінятися і розвиватися, їм можна сміливо давати домашні завдання; вони здатні віддатися коучинговому процесу. Проте треба постійно слідкувати за станом такого клієнта, оскільки іноді можливий перехід в позицію «аутсайдера», якщо обрана мета виявляється занадто амбітна або неекологічна в результаті її переформулювання або більш ретельнішого аналізу. Вони оцінюють свою готовність до змін, віру в досягнення результату в 8-10 балів (за 10-бальною шкалою). Як правило, вони чітко

формулюють свої очікування і описують критерії досягнення результату. Таких клієнтів буває приблизно 40-50 %. Їх внутрішні фрази можуть бути такими: «У мене є цікаві можливості – чому би їх не використати?!», «Я можу досягти результату і цього разу, оскільки вже багато чого досяг в цьому житті!». Їх девіз: «Без ризику немає перемоги! Я готовий ризикнути, щоб добитися результату!». Діагностувати такого клієнта можна по активній поведінці – пошуку нових можливостей, перспектив, ресурсів, які його оточують; він готовий пробувати нові моделі поведінки і говорити про результати своїх експериментів; він визнає, якщо щось не виходить, але не готовий відмовлятися від мети; він зосереджений і зібраний; часто готовий оплачувати сесії вперед.

### 3.7. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта

Один із основних аспектів коучингового процесу є **вивчення запиту клієнта**.

«Потужне джерело внутрішньої енергії людини – це мрія, мета, бачення, перспектива. І якщо у людини немає мети, яку він хоче реалізувати, якщо він не уявляє свою перспективу, він себе енергетично знеструмлює», – Радіслав Гандапас.

Тут, по-перше, добре підходить інструмент, який розміщений нами нижче в розділі 4.1. – «*Колесо балансу*». Як перевірити досяжність і реалістичність мети клієнта (чи є у клієнта віра в те, що він може досягти бажаного, чи немає непереборних перешкод, чи немає наявності конфлікту цілей, чи немає протиріччя з іншими умовами або зовнішніми обставинами і т.ін.)? Для цієї діагностики можуть задаватися наступні питання:

Що в даний момент залежить / не залежить від Вас?

Що Ви можете зробити, щоб вплинути на цю ситуацію?

Наскільки те, що Ви збираєтеся зробити, залежить від Вас? (оцінити за шкалою від 1 до 10).

Наскільки ця мета досяжна для Вас? Як вона співвідноситься з іншими цілями?

По-друге, також необхідно поставити питання про цінності (чи дійсно мета значуща і важлива):

А що Ви дійсно хочете для себе?

Іноді коучу доводиться ставити питання, що знімають обмеження на мислення і «мріяння»:

Як довго Ви так думаєте (про обмеження, неможливість щось зробити, змінити)?

А це дійсно так?

Що для Вас зараз означає ця (можливість / неможливість)?

Як би Ви зараз описали це (ситуацію, мету)?

Слід зауважити, що на шляху змін багато перешкод можуть гальмувати клієнта, наприклад, типові страхи, які у коучингу називають як опорні (базові):

- страх допустити помилку, вчинити неправильно (людина колись спробувала, у неї не вийшло і потім було боляче);
- страх стати жертвою, переможеним (у мене не вийде, мені не дадуть це зробити, мене можуть використати);
- страх конфронтації, конфлікту, втрати стосунків (якщо я так учиню, від мене всі відвернуться);
- страх потрапити в негативне дискомфортне переживання (якщо я так робитиму, то мені це завдасть страждання – тоді заради чого це робити?).



Окрім питань про цінність вибраної теми, *важливим діагностичним моментом є перевірка екологічності поставленої мети (істинного запиту)*, а також *аналіз наявних ресурсів*, для чого іноді використовують додаткові інструменти діагностики. Перевірка на екологічність найчастіше здійснюється за рахунок постановки таких питань:

Як інші дізнаються про Ваші цілі / результати?

Як до цього віднесуться Ваші близькі?

Хто Вас підтримуватиме?

Хто може Вам у цьому перешкоджати?

Хто виграє при цьому, хто може програти?

Чим більше зацікавлених осіб, тим сильніше намір що-небудь зробити. У зв'язку з цим, коуч може в один і той же час перевіряти екологічність і посилювати мотивацію клієнта до змін. Можна запитати:

А хто ще зацікавлений в цьому?

На кого Ви можете спиратися?

Уявіть собі людей зі свого оточення, Ви реалізували свій план / проект, пройшло 5 років, як змінилося життя цих людей, що вони скажуть Вам?

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

1. Як сформульована мета? Наскільки мета екологічна?

2. Як враховується сьогодення ситуація клієнта?

3. Як описується результат?

4. Які докази досягнення мети (як клієнту дізнатися про її досягнення)?

5. Які істинні причини клієнта в досягненні цієї мети?

6. Яке уявлення клієнта про план дій для досягнення мети?

7. Які ресурси потрібні клієнтові?

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 («локусу контролю» – опитувальник Роттера), 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 сформуванати 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. Підводячи підсумки, можна привести наступні порівняльні характеристики діагностичних процедур у коучингу, які представлені нижче в табл. 2.

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

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика діагностичних процедур у коучингу

Можливості застосування діагностичних процедур	Обмеження застосування діагностичних процедур
Полегшення входження у коучинговий процес, особливо за наявності додаткового замовника, наприклад, керівника	Ризик звести усю взаємодію з клієнтом до обговорення результатів тестів, опитувальників
Розширення уявлень клієнта про його сильні сторони, а також аналіз думки оточення для пошуку додаткових ресурсів	Захоплюючись власними припущеннями, коуч ризикує перестати чути клієнта
Оцінка того, наскільки клієнт задоволений сьогоdnішнім наявним станом справ	Виявлені тестуванням зони зростання не завжди відповідають істинному запиту клієнта
Виявлення глибинних мотиваторів клієнта, цінностей, метапрограм і його особистісних особливостей	Зробити велику ставку на статичну картину мотиваторів, тоді як мотиватори можуть змінитися по мірі наближення до мети
Можливість формування великої кількості гіпотез відносно клієнта і виділення великого спектру зон зростання	Велика кількість зон і можливостей «розчиняє» клієнта у них; надлишок гіпотез і цілей розмиває цілеспрямованість, зосередженість і відповідальність

І не варто забувати, що використання різних діагностичних і тестових методик не замінює та не відміняє коучингових стосунків. Обговорення, аналіз результатів і саме тестування повинно проходити в атмосфері прийняття, підтримки, розвиваючих питань і передусім, мати на меті – допомогти клієнтові в швидкому розкритті власного потенціалу (див. Розд. 4).

### 3.8. Типи коучингових розмов

У процесі коучингової розмови залежно від ситуації, характеру, перебігу та розвитку, коуч може застосовувати декілька типів розмов. Ця ідея називається «Жонглюванням можливостями» і походить з методу Коучинг майстерності [69]. Виділяються у ньому сім різних типів розмов. Відмічено, що досвідчені коучі застосовують усі типи розмов, у той час як коучі, які тільки починають набувати досвід, обмежуються тільки одним типом, тобто ставлять питання і виконують роль терапевта. Коли особа, яка веде розмову за допомогою методів коучингу, навчиться їх розрізняти, то досить швидко і ефективно почне ними користуватися на практиці. Слід підкреслити, що найчастіше в процесі розмови досвідчений коуч не розмірковує, який це тип розмови, а він просто входить у відповідну роль.

*Сім типів коучингових розмов згідно з методом Коучинг майстерності:*

1. Декларування нових можливостей.
2. Мислячий партнер.
3. Пошук відповіді.
4. Перемодельювання способу мислення і поглядів.
5. Навчання і консультування.
6. Стимулювання / заохочення до дії.
7. Чесна критика.

#### ***1. Декларування нових можливостей.***

Коуч заохочує співрозмовника до досягнення бажаної мети, звертає увагу на те, що дійсно можливо, і спирається на його попередній досвід, щоб він побачив можливість, яка в свою чергу зможе спонукати його до конкретної дії. У житті завжди існує безліч таких можливостей, варто тільки їх побачити, оскільки в повсякденному житті наше сприйняття дійсності досить обмежене і сфокусоване часами на різних побутових справах. Отже, треба проаналізувати ці можливості за допомогою «мозкового штурму» і обрати найкращу з них. Після цього

це має бути чітко сформульоване співрозмовником: «Наважуюся скористатися можливістю ...» (наприклад, підвищення своєї кваліфікації, щоб збільшити шанси на працевлаштування).

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли помічаєте у клієнта ознаки зневіри у власних силах, коли він стверджує, що у нього немає вибору, окрім як використати традиційні рішення, або коли він не бачить можливості для розвитку.

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт бачить незліченні можливості, але не вміє вибирати, коли не може вирішити «що», оскільки не знає «як».

## ***II. Мислячий партнер.***

Часто перед нами повстають проблеми, які нелегко вирішити. Як сказав А. Ейнштейн: «На тому рівні де виникла проблема, як правило неможливо знайти варіант для її вирішення». Якщо так, то слід дізнатися, чи не потрібний такому співрозмовнику мислячий партнер. Передусім можна почати з питання: «Що думаєш з цього приводу?» Наступне – це розглянути найкращі ідеї. Не треба боятися виникнення нових ідей, свіжих поглядів, інноваційних рішень. Можна піддавати критиці всі отримані варіанти, щоб можна було б розглянути різні можливості: як першого рішення що спало на думку, так і всіх інших альтернатив для того, щоб мати упевненість, що вони не будуть прийняті «на швидкоруч» без достатнього аналізу. Вірогідність втілення на базі даного аналізу рішення в дійсність, має бути при умові не менш ніж 80 % упевненості клієнта в його ефективності

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли клієнт визначить проблему, що стосується людей або роботи, яка не має простих або чітких рішень.

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт захоче перейти від мислення до дії.

## ***III. Пошук відповіді.***

Існує хибне переконання, що завданням коуча є підказка відповіді. Такий підхід помилковий, тому що співрозмовник часто більш обізнаний з темою, наприклад, власної роботи, ніж сам коуч. Крім того,

якщо коуч почне підказувати, співрозмовник може відчувати, що його не зрозуміли або те, що він нездатний до конструктивних дій. Краще за все, почати з того, що співрозмовник знає відповідь, а завдання коуча полягає у допомозі її знаходження. Також у процесі пошуку слід спостерігати за почуттями або реакціями співрозмовника, щоб потім це докладно проаналізувати.

✓ Застосовуй цей тип розмови: коли стає зрозумілим, що клієнт має чудову ідею, але виражає це в незрозумілий спосіб, або коли він відчуває себе незрозумілим.

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт втрачає бажання говорити на цю тему, коли робить висновки поспіхом або робить припущення, які не можна перевірити.

#### ***IV. Зміна моделі способу мислення і поглядів.***

Розмова, яка ґрунтується на зміні моделі способу мислення, іде відразу ж після розмови типу «пошук відповіді». Ось декілька прикладів питань: «Чи принесе Вам цей спосіб вирішення проблеми очікувані ефекти?», «Чи дійсно Ви вважаєте, що на цій роботі у Вас немає можливості розвитку, а може прийшов вже час на розробку стратегії розвитку?». Такого роду розмова є ключем для трансформації, і коуч шукає з їх допомогою відповіді на питання: «Як співрозмовник сприймає себе (свою роль) на даний момент?», «Що він повинен змінити у способі сприйняття себе?», «Що він думає про проблему, яка розглядається?», «У якому напрямі повинні піти його роздуми?», «Через який «фільтр» він говорить або слухає?», «Як можна це змінити?».

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли помітно, що клієнт не розуміє проблему або варіанти її вирішення, коли він пов'язаний переконаннями і припущеннями, коли йому не хочеться думати, коли у нього песимістичне ставлення до ситуації або присутнє почуття тривожності.

✓ Закінчіть цей тип розмови в разі: коли клієнт отримав більш оптимістичний варіант інтерпретації дійсності, коли чітко розуміє власну проблему, і тепер йому потрібна конкретна інформація про те,

«як це вирішити».

### ***V. Навчання і консультування.***

Коуч – не психотерапевт. Основна різниця полягає в тому, що коуч для того, щоб висловити власну точку зору на ситуацію клієнта, спочатку повинен його спитати: Чи хотіли б Ви почути мою думку? Цей тип взаємодії з клієнтом під час розмови застосовується для того, щоб допомогти зрозуміти відмінності тієї чи іншої ситуації, що в свою чергу формує у свідомості клієнта нове розуміння ситуації.

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли ви бажаєте передати клієнту свою точку зору, коли введення якоїсь відмінності дозволить клієнту краще зрозуміти проблему або збільшить його мотивацію, коли він просить у Вас поради.

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт починає ставити під сумнів кожне Ваше висловлювання, коли багато разів можна почути від нього: «Так, але ...», або коли відчуваєш, що вже сказав те, що збирався. Тоді варто спробувати розмову типу 3 (пошук відповіді).

### ***VI. Стимулювання / заохочення до дії.***

Завдання коуча – стимуляція співрозмовника до виходу за рамки звичайного пошуку відповідей на питання, щоб дістатися до посправжньому глибокої рефлексії з відповідної проблеми, і спонукати його до використання її у дії, яка зазвичай є наслідком таких думок. Йдеться про вироблення у співрозмовника переконання, що завжди існує якийсь шлях вперед – треба тільки його знайти. Потрібно концентруватися на маленьких, але важливих кроках, які просувають справу вперед, не викликаючи в цей же час у співрозмовника почуття перевантаженості.

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли клієнт має вже досить розроблену стратегію і хоче діяти, коли він не бачить можливості ефективних дій, коли вже точно визначено, що конкретно потрібно, тоді виникає питання «Що далі?».

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт наполегливо працює, але не видно просування вперед. Рішенням може бути застосування

розмови типу 1 (декларування нових можливостей) і «мозкового штурму» різних способів дії. Або також застосування розмови типу 4 (зміни способу мислення і перспективи) і розгляд питання з нової перспективи. Або нарешті клієнт замислився, в якому моменті з'явилася блокада.

### ***VII. Чесна критика.***

Більшість з нас мають чесні наміри. Проте, усі ми страждаємо від певного виду сліпоти, і не можемо подивитися на себе зі сторони. Ми також не вміємо повністю об'єктивно оцінити ні наших переваг, ні недоліків. Ми не завжди вміємо передбачити наслідки наших дій. Тому тут може стати у нагоді зворотній зв'язок від коуча, що повинен ґрунтуватися на об'єктивних спостереженнях. Спитавши спочатку клієнта про дозвіл виказати зворотній зв'язок починаємо з аналізу позитивних зрушень, а потім переходимо до негативних аспектів. У кінці даної розмови маєте прийти до спільної консолідованої позиції, яка враховує і думку коуча, і думку клієнта.

✓ Застосовуйте цей тип розмови: коли працюєте над планом розвитку певної компетенції і вам потрібно разом з клієнтом оцінити його сильні та слабкі сторони, так, наприклад, коли ви попрацювали над бізнес-планом, але дії клієнта призводять до інших не запланованих результатів.

✓ Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт не відкритий для критики.

Потрібно пам'ятати, що у процесі коучингу навіть свій запит до вирішення тих чи інших проблем клієнт формує на тому рівні, на якому виникла його проблема, в той час, як вирішення проблеми є можливим лише за умов виходу за межі проблемного простору – як слушно зауважив, свого часу А. Ейнштейн. Тому важливою особливістю під час коучингової сесії є виявлення тих власних меж, що обмежують реальність клієнта. Процес виходу з проблемного простору у простір масштабного мислення надає можливості та створює перспективи вирішення запиту клієнта.

### 3.9. «Зона комфорту»

*«За перлинами потрібно пірнати у воду», –  
автор невідомий*

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.

Термін «зона комфорту» часто вводить людей в оману, оскільки «комфорт» у цьому терміні означає не «зручне і приємне», а просто звичне, те, що ми вже робили і проходили десятки та сотні разів. Найлегше переживають часи змін ті, хто з інтересом підходить до всього нового. Ті, хто заради ідеї спробувати щось нове міняє, наприклад, свої смакові звички, мови, маршрути, книги, фільми, аромати тощо.

*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. Коли людина перебуває у своєму звичному комфортному стані – вона «пливе» по річці життя, займається своїми звичайними (рутинними) справами кожного дня, відчуває себе в безпеці, робить те, що вміє, упевнена, що все йде своєю дорогою. У цьому середовищі вона стає лінивою, а з часом деградує, тому що втрачає ціль і не бачить її поза рутинними справами сьогодення. Також знаходячись в зоні комфорту, людина перестає рухатися вперед і розвиватися, перестає прагнути кращого, освоювати нове. Внутрішні кордони, у межах яких ми відчуваємо себе у безпеці тільки тому, що там нам все знайомо і звично, ці внутрішні рамки примушують нас триматися за стосунки, які себе вичерпали, за роботу, яка не приносить нам задоволення, і навіть дотримуємось звичного образу думок. Саме ці внутрішні рамки й утворюють нашу зону комфорту.



За межами зони комфорту знаходиться зона ризику. *Розумний вихід за межі зони комфорту в зону ризику – є необхідною умовою розвитку особистості.* Саме у дискомфорті ми зростаємо і розвиваємося. Для того, щоб вийти із зони комфорту, треба докладати зусилля, щоб щось змінити у власному житті, подолати бар'єри. Саме у дискомфорті ми щось змінюємо в собі самому або змінюємо 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.*

Часто коучі у своїй практиці намагаються оберегати своїх клієнтів від хвилювань і не зачіпати їх почуття власної гідності. Проте досягнути істинні причини проблем, що виникають у клієнта, або його незадоволення власним життям коуч зуміє лише тоді, коли кине виклик його закоренилим переконанням у своїй правоті та непорушній логіці. У зоні власного комфорту існує чітка ієрархія організаційної структури. 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 людину прозріти і побачити свою ситуацію в іншому світлі, щоб виявити бажання змінити це. Саме у «зоні дискомфорту» відбуваються зміни та вихід на новий рівень (рис. 5).

«Зона дискомфорту» – це момент невизначеності, коли люди максимально відкриті новому. І саме цей момент є найкращою можливістю подивитися на речі по-новому, побачити різні способи рішення проблем і, можливо, вирости в особистісному плані (Марша Рейнольдс, PsyD, MCC ICF) [43].

У житті ми постійно стикаємося з ситуаціями, коли треба щось змінити або навіть просто зробити щось незвичне і нове, але страх перед невідомим часто заважає нам діяти. Наш внутрішній голос починає переконувати нас у тому, що все не так вже і погано, а хто знає, чи буде

добре, якщо ми почнемо міняти своє життя.

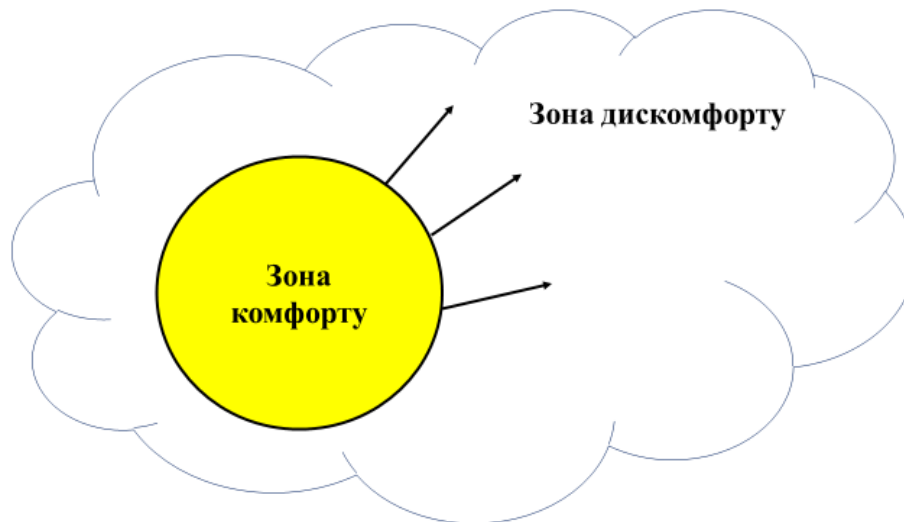


Рис. 5. Комфортна та дискомфортна зони життя людини

Зрозуміти те, що ви застрягли в зоні комфорту, можна по власній реакції на будь-яку нову ситуацію, з якою ви зіткнулися або навіть просто подумали про неї. Першою реакцією, швидше за все, буде *страх*. Тут потрібно підкреслити, що реакція на нове може бути абсолютно різною (ажіотаж, цікавість, інтерес, занепокоєння), але саме страх є деструктивним почуттям і показником того, що виходити із зони комфорту не хочеться. Далі, виходячи з цього страху, застряглий в зоні комфорту може вибрати декілька варіантів поведінки: «втекти і сховатися», ігнорувати, протестувати, чинити опір і намагатися не допустити змін, тоді як ***шлях, що веде до розширення зони комфорту – прийняття ситуації й адаптація.***

Ми звикли відкидати, заперечувати, відхиляти все нове, що з нами відбувається. І саме страх – це показник того, робити з цим щось або залишити все так, як і було.

«Мій страх перед чимось зазвичай означає, що я повинна це зробити», – Мадонна (співачка, США).

У цьому випадку завдання коуча виявити наскільки клієнт готовий побачити, усвідомити, розкривати та розширяти межі своїх

можливостей, «визнати ілюзорність тих бар'єрів, які відділяють його від самореалізації» (В. Зеленін).

Найважливішою умовою виходу із зони комфорту можна вважати *усвідомлення* того, що ми в ній застрягли. Поки ми це не визнаємо, то не можемо зрушити з мертвої точки. Дуже важливо усвідомити, що нам необхідно вирватися за межі ситуації, що склалася, визначивши межі зони комфорту. Це може бути наша робота, бізнес, стосунки, місто, квартира, де ми живемо – усе це може бути нашою зоною комфорту, які нас вже ніяк не влаштовують, але ми боїмося змін і нічого не робимо для того, щоб змінити своє життя.



Це можна проілюструвати на наступному прикладі. У одному маленькому зоопарку ведмедя довго тримали в тісній клітині. У нього була можливість зробити тільки 4 кроки в один бік, обернутися і зробити 4 кроки назад. Так і ходив він цілими днями по клітині туди і назад. Відвідувачі жаліли ведмедя і говорили: «Яким би він був щасливим, напевно, якби йому вдалося опинитися на волі». Час йшов, зоопарк стали ремонтувати, а усім тваринам зробили великі просторі вольєри. У них було багато зелені, а у загороді ведмедя навіть басейн. Працівники зоопарку передчували, як зрадіє великий звір, коли його переведуть з тісної клітини в просторий вольєр. І ось ведмедя перегнали в крихітну клітину для перевезення і повезли на нове місце. Навіть знаходячись в транспортній клітці, ведмідь робив свої обов'язкові 4 кроки назад-вперед. Нарешті його випустили в новий просторий вольєр. Ведмідь озирнувся, обережно зробив крок, другий, третій,

четвертий. А потім обернувся і зробив 4 кроки назад. В його пам'яті ці установки, що межі існують, виявилися досить міцними, він так і не зміг зрозуміти, що відкрилися можливості і простір для пересування, дій, життя. Так ведмідь досі й ходить у величезному вольєрі: 4 кроки туди і 4 кроки назад...

Ось чому етап усвідомлення, що межі зони комфорту існують, є таким важливим. Усвідомивши те, що ми застрягли в цій зоні, призводить до наступного кроку – необхідності діяти.

*Програму дій виходу із зони комфорту можна умовно поділити на п'ять кроків і позначити їх аббревіатурою **ЗОРРО**.*

*1. Завдання* – першим кроком є визначення того, до чого ми хочемо прийти, якого результату хочемо досягти (постановка завдання).

Припустимо, нам некомфортно або страшно знайомитися з новими людьми. Відповідно, нашим завданням буде знайомитися якомога більше і частіше для того, щоб зробити цей процес звичним і комфортним.

*2. Об'єм запланованого результату (ОЗР)* – формулювання ОЗР сприяє чіткішому і результативнішому виконанню роботи (у тому числі і роботи над собою), дає критерії виконання вправи і відповідь на питання: «Як я дізнаюся, що вправа виконана?». Це конкретика, скільки і чого до певного терміну я планую отримати за підсумками роботи над вправами, прописування детальних кроків по його досягненню, дистанції або інші зобов'язання в роботі над собою (це цифри, факти або експертна оцінка).

Критерієм розширення зони комфорту буде спокій при зав'язуванні нових знайомств, тому ОЗР ми визначимо як конкретну кількість знайомств, наприклад, за місяць. І намітимо також, яку конкретну кількість людей ми включаємо в план на кожен день. Варто відмітити, що прогрес не забариться. Основна хитрість у даному випадку в тому, що перемикаючи фокус уваги із стану на конкретну роботу по виходу із зони комфорту, ми напрацюємо потрібний стан. Стан комфорту не прийде саме по собі, він вимагає конкретної роботи.

3. *Робота* – включає планомірне проходження намічених кроків. Ми запланували певні дії на кожен день, і тепер наше завдання – виконувати їх. Оптимальним є написання щоденних звітів про виконану роботу, аналізуючи результати і прогрес.

4. *Робота* – повторення пункту – це не просто виправдання подвійного РР в аббревіатурі. Варто підкреслити тут два основних аспекти. По-перше, те, що Робота – це основне, що вимагається для розширення зони комфорту, і відповідно основну частину часу ми приділяємо саме їй. По-друге, те, що ця Робота повинна вестися послідовно і нарощування об’ємів має бути поступовим.

Саме поступове освоєння і нарощування зможе привести до адаптації у новій зоні. І треба розуміти, що проходження етапів займе певний час. Не варто відразу намагатися перестрибнути на той рівень, якого хочеться досягти. Це як раз і може спричинити проблема по виходу із зони комфорту, тому що неможливо вмиг освоїтися в новій розширеній зоні. Освоєння і закріплення нової звички займає певний час. І якщо при цьому ми не переконаємося, що відчуваємо себе комфортно при усе більш зростаючому об’ємі, то у нас може виникнути високий ризик знищити результати усієї роботи. Тому кожен етап і кожен крок на цьому етапі повинні стати комфортними.

5. *Освоєння* – досягнення ОЗР, повне освоєння на новій території. Це вже фактично наша нова зона комфорту.

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

Під час коучингового процесу відношення між зонами клієнта можна порівняти з величезною еластичною стрічкою, яка безперервно натягається. Напруга між утримуванням нового і поверненням до старого завжди є. Метою коучингу і коуча є допомога здолати сили, що притягують людину до старих моделей поведінки (перетягнути гумову стрічку) і закинути якір, який утримає його на новому, бажаному напрямі. А це можливо лише за умови: коли невдоволеність поточною

ситуацією в житті буде стимулювати прагнення досягти того, про що людина завжди мріяла. А завдання коуча полягає в тому, щоб використовуючи відповідно підібраний коучинговий інструментарій, усіляко допомагати людині на шляху до омріяного майбутнього, долаючи страх перед внутрішньою трансформацією, який являє собою внутрішній опір змінам у власному житті, і оволодінням новими моделями поведінки, що допоможуть досягти бажаного майбутнього (рис. 6).

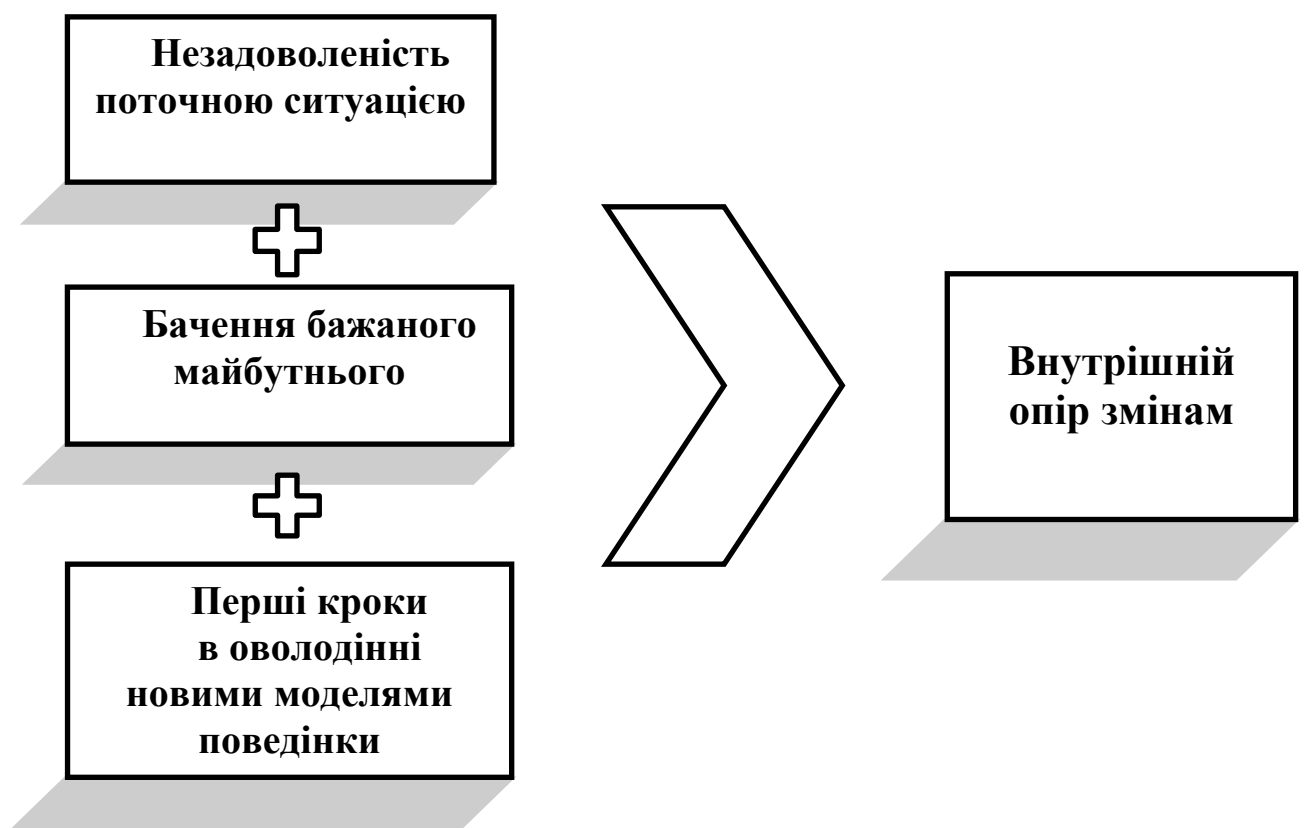


Рис. 6. Внутрішній опір змінам

Цікавим є опис системи зверхдосягнень (модифікація Іцхака Пінтосевича), яка представлена на рис. 7 [42]. Тут ми зіштовхуємося з тим, що зону комфорту він називає зоною реальних можливостей. Якщо її не розширювати, а знаходитися постійно в комфортному стані, то поступово відбувається її звуження. Разом з цим також існує і зона власних потенційних можливостей (зона бажань),

куди хотілося б переміститися. Але у своєму оточенні ми постійно зіштовхуємося з тим, що нам говорять «Навіщо це тобі потрібно?», «Ти не зможеш, це важко» і т.ін. При цьому людина дивиться на те, що в тій чи іншій сфері хтось вже досягає або досяг вищих результатів, тобто є приклад такого досягнення. У цьому випадку вона говорить собі: «Я не гірше за інших!», «Я так само зміг (зможу) би це зробити!», а потім починає діяти, розширюючи власну зону реальних можливостей до зони потенційних можливостей.

### Зона потенційних можливостей (або зона бажань)



Рис. 7. Система зверхдосягнень (модифікація Іцхака Пінтосевича)

Отже, система зверхдосягнень працює на трьох основах:

1) *життєва енергія* (головна основа життєдіяльності людини, яка є в кожному): енергія – це важливий каталізатор, який відповідає загалом за активність, пам'ять, ефективну комунікацію, віру свої сили, постановку цілей, рішення будь-яких завдань тощо (якщо енергії немає – людина живе зовсім по іншій схемі);

2) *мета і фокусування*: визначити мету та сфокусуватися на ній;

3) *інструменти та стратегії*: яким чином Ви будете досягати

своєї мети, завдяки чому, хто Вам допоможе (як і те, щоб запитати у того, хто вже досяг такої мети, яким чином людина це зробила).

### **3.10. Роль емоцій під час коучингового процесу**

Згідно з останніми дослідженнями в області нейрофізіології, щоб мислити нестандартно, мозок має відчувати сильні емоції, такі як здивування, розгубленість, збентеження. Якщо вам треба допомогти комусь змінити звичний спосіб мислення і дії, доведеться поставити під сумнів його внутрішні переконання, що створили обмежуючі переконання у свідомості, і вивести на поверхню приховані страхи, потреби і бажання, що підтримують ці конструкти, тим самим створивши напругу.

Так, всесвітньо відома коуч Марша Рейнолдс [43], наприклад, пропонує в процесі коучингового процесу *п'ять кроків, яких треба дотримуватися, щоб відкрити розум іншої людини до нового мислення:*

**1) відмовтеся від готового знання.** У розмову варто вступати з позицією, що ваш співрозмовник побачить нові можливості, якщо ви поставите правильні питання. Якщо у вас у голові вже сформований потрібний вам підсумок бесіди, співрозмовник відчує, що ви схиляєте його до певної точки зору і не цікавитесь тим, що він думає насправді. Вам повинно бути цікаво, що скаже ваш співрозмовник, і в якому руслі піде розмова. Якщо ви просто хочете досягти поставленої мети, і співрозмовник це відчує, то розмова перетвориться для нього на допит, а не у творче дослідження;

**2) шукайте ключі в розповіді співрозмовника.** Слухати потрібно не лише для того, щоб людина відчувала увагу до її слів. Потрібно витягнути на поверхню ті установки і переконання, які створюють шори, і допомогти людині замінити їх на ті, що дозволяють дивитися на речі ширше. Коли ви перефразовуєте установки і запитуйте, чи дійсно вони вірні, ви дозволяєте співрозмовникові поставити під сумнів



поточні моделі поведінки. Тоді він зможе побачити різницю у власних переконаннях;

**3) ставте питання замість того, щоб пропонувати рішення.**

Поки людина розповідає історію, запитуйте про бажання, розчарування і страхи, які, як вам здається, він переживає. Можливо, вам і правда здається. Але якщо ви оформили власні спостереження в питання, людина відповість вам, пояснюючи, чому, із її точки зору, у неї виникли або не виникли ті або інші емоції. Це переведе розмову на глибший рівень. Як ви вважаєте, які речі, за які тримається людина, не дають їй рухатися вперед? Як ви думаєте, чому вона за це тримається? Можливо, людина хоче щось отримати, наприклад, повагу, визнання або безпеку, але думає, що не зможе, і це викликає у неї злість або страх?

**4) нехай співрозмовник опише ідею, яка його надихнула, перш ніж перейти до наступного етапу.** Іноді люди зупиняються на секунду і говорять: «Ось це так! Я ніколи раніше про це не замислювався!», а потім рвуться вперед з рішенням або новою ідеєю. Попросіть людину виразити думку, що виникла у неї в голові кількома реченнями, щоб вона набула чіткості та ясності у свідомості людини.

**5) будьте терплячі й адаптуйтеся до дискомфорту.** Якщо розмова стане ризикованою, хаотичною або емоційною, зробіть глибокий вдих і згадайте, що мета спілкування – допомогти іншому думати самостійно. Якщо ви почнете розповідати людині, про те, що вона помиляється у своїх висновках, то її свідомість закриється для конструктивної взаємодії. Ніхто не любить помилятися у своїх судженнях та почувати себе неправим. Пам'ятайте: ви спостерігаєте як мозок людини, яка сидить перед вами, сортує інформацію і знаходить рішення. Будьте терплячі в ході цього процесу, щоб не загубитися в емоційних реакціях людини.

У важкі моменти нашого життя ми переживаємо емоції та зазнаємо певні відчуття (свідомо або несвідомо), потім підганяємо їх під відповідні шаблони мислення що склалися у нас до цього часу (вірування, стереотипи), а далі діємо (реагуємо) відповідним чином: або

замикаємося у собі, підкорюючись тому, що відбувається, або нападаємо для того, щоб захиститися, або виправдовуємося (не звільняючись від відчуття незручності та провини тощо). Кожен із сценаріїв розгортається на протязі декількох секунд.

Для того, щоб трансформувати паралізуючі думки (страх) клієнта у потенційну дію, потрібно розібратися в чому питання, і, насамперед, **виявити власний шаблон (алгоритм) мислення.**



*1 етап.* Якщо Ви відчуваєте невдоволеність і не проявляєте її, то Ви зосереджуєте в собі негативні емоції. В такій ситуації головне – це *прийняти і до кінця відчувти всі грані пережитого, а не лише тільки думати про цю ситуацію, повертаючись у думках до неї знов і знов.* Цей етап потребує часу і краще протікає в процесі внутрішнього обговорення ситуації, що дозволяє навести порядок в голові, точніше окреслити коло проблем і зрозуміти, які саме слова у Вас викликали відповідні емоції, і що необхідно зробити, щоб їх потім трансформувати. Таким чином, відбувається сприйняття власних відчуттів: душевний комфорт підвищується, думки прояснюються, напруга знижується, динаміка підвищується. З'являється полегшення, яке навіть після нетривалого тренування починає проявлятися у власному самопочутті.

Якість власної реакції на іншу особу залежить від власного ставлення до самого себе: зближуючись зі своїм «Я» ми стаємо більш рішучими та сильнішими, що стабілізує власний душевний стан, який

ми проєцируємо на оточуючих [15 ; 18-20 ; 35 ; 60].

*II етап.* Потрібно в'яснити, які думки блокують Вас (судження про власне «Я», про іншу особу, страхи, стереотипи).

*III етап.* Потрібно виявити потреби, які приховані за кожною думкою і які є причиною наших відчуттів (наприклад, самотійність, визнання, цілісність, сенс вашої діяльності, самовираження тощо).

*IV етап.* Потрібно запитати у себе, що можна зробити, який маленький крок можна здійснити у конкретній ситуації для задоволення хоча би якоїсь однієї з незадоволених потреб.

Таким чином Ви зможете перейти від реактивності до проактивності.

*Реактивність* – це здатність реагувати або захищатися у відповідь на будь-яку подію, тобто Ви постійно знаходитесь в стресовому стані, залишаючись при цьому в полоні «кола своїх турбот». Згідно С. Кові [23], для життя в колі турбот характерними є чотири підходи: *критика, порівняння, змагання і скарга.*

*Проактивність* полягає в тому, щоби усвідомити власну значущість, не забувати про неї і діяти у відповідності з нею. Це означає, що ми повинні зосередитися на тому, що саме підлягає нашому впливу – це і є наше «коло впливу». Оскільки все, що попадає у фокус нашої уваги, перебільшується, краще розширити своє коло впливу, розвинувши чотири ментальних підходи (згідно С. Кові): *концентрування на собі, ясне усвідомлення пережитого та своїх прагнень (або автоемпатію), сміливість, яка є необхідною для прояву своїх відчуттів (або асертивність) та розуміння того, що переживає Ваш співрозмовник (емпатію).*

«Страх відіграє важливу роль в нашому житті, але тільки ви вирішуєте, наскільки сильно він впливає на вас. Наше життя дуже коротке, тому не потрібно боятися виходити за рамки шаблонів і ризикувати», – Джим Керрі (актор, США).

Також для вироблення звички навчатися знімати страх при зустрічі з новим можна використовувати вправи-«тренажери»

(розд. 4.2.7).

Реакцією на страх, як наслідок, є відкладання справ, що часто може негативно вплинути на особистість не тільки ситуативно, а і позначитися на образі життя загалом, привести до стану стресу [46 ; 74].

Умовно можна вивести таке порівняння (рис. 8):



Рис. 8. Реакція особистості на відкладання та відповідальність

Якщо ми знаходимося у процесі реактивності, то впускаємо в себе страх і постійно знаходимося у стресовому стані: страх щось зробити, страх не зробити зайвого, вагання, зважування всіх «за» та «проти» і т.ін. У результаті ми взагалі можемо відкласти якусь важливу для себе розмову, справу, рішення. Мова іде про **прокрастинацію** (від англ. *procrastination* – «затримка», «відкладання»; від лат. *procrastinatio* – те ж значення, яке виходить з лат. *cras* – «завтра» або лат. *crastinus* – «завтрашній» та лат. *pro* – «для», «заради»), тобто зволікання або звичку «відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні». Можна ще зробити (спрощена форма) таке рівняння **«потім» = «ніколи»**. У психології прокрастинація визначається як схильність до постійного відкладання навіть важливих і термінових справ, що призводить до життєвих проблем і хворобливих психологічних ефектів.

«Прагнення відкласти рішення неприємних питань на потім, є воістину універсальною проблемою», – Ден Аріель (професор психології та поведінкової економіки, Університет Дюка, Північна Кароліна, США).

Сучасні дослідники та науковці, які займаються проблемою самоповаги, підкреслюють, що факторами, які благотворно впливають

на розвиток здорової самоповаги, є самоконтроль та самодисципліна. Причина прокрастинації – відсутність самодисципліни. Таким чином, коли особистість невідкладно або одразу виконує те, що їй необхідно зробити, вона підвищує повагу до себе.

У психології вже доведено, що відкладання справ на потім призводить до негативних психологічних ефектів (ще називають демотивацією, розчаруванням). А бар'єри на шляху до своєї мети – це лінь, страх і т.ін. Це можна прослідкувати на ланцюжку демотивації (рис. 9):

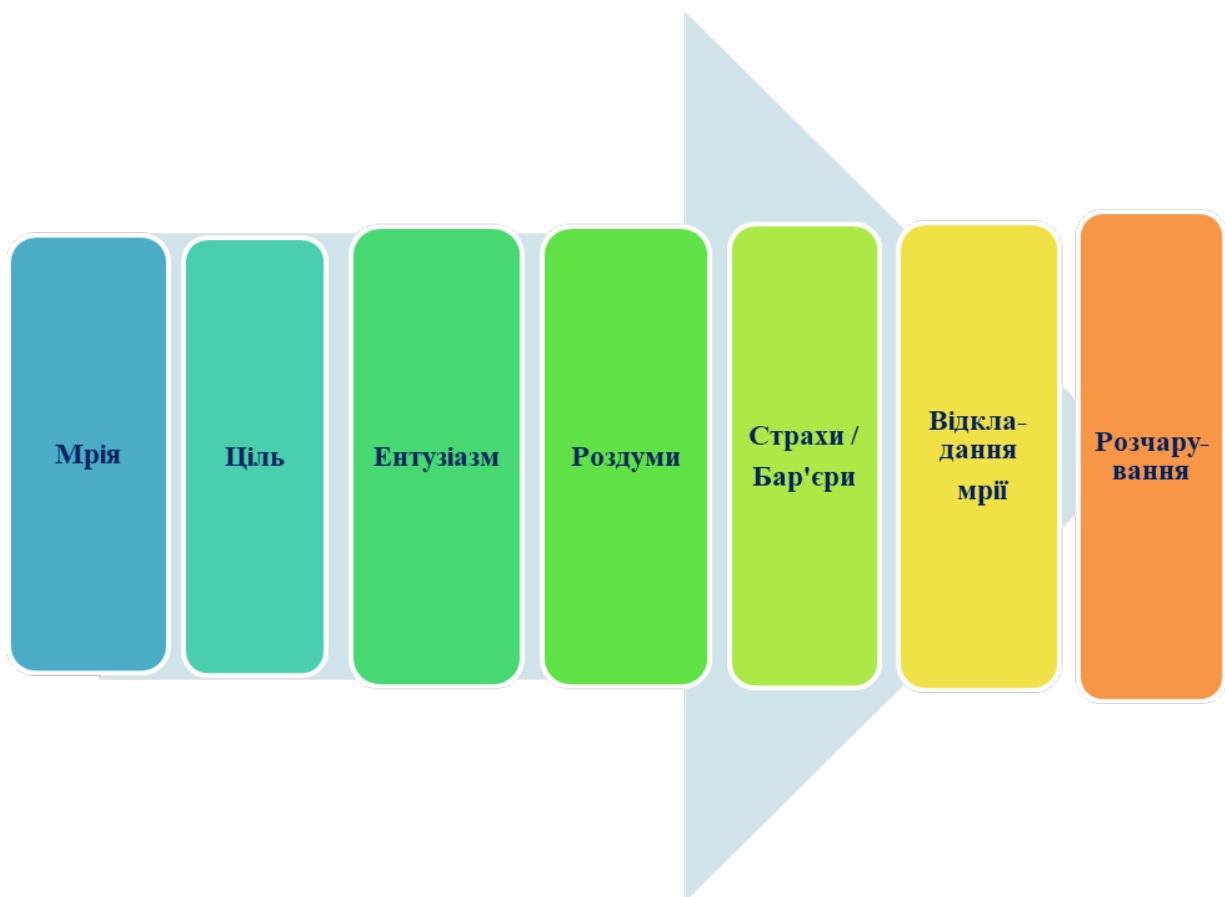


Рис. 9. Ланцюжок демотивації

Мова іде не про те, що завдяки лише ентузіазму та роздумам над ситуацією, що являє по суті «ворушіння та стрясування ідеями повітря», але брати на себе відповідальність за власні перші та подальші кроки у якійсь конкретній справі задля досягнення своєї мети. Разом з цим саме

через страхи та бар'єри ми часто відкладаємо власні мрії «на завтра» або говоримо «почну з понеділка», а в результаті – це відкладання «на ніколи». Як наслідок – це розчарування, бездіяльність, стрес.

*Коучинг забезпечує особистий контроль. Так, наприклад, доведено, що першою причиною стресу на робочому місці – недостатність особистого контролю.*

Слід нагадати, що *стрес* – це неспецифічна реакція організму й особистості у відповідь на вплив складної ситуації. *Управління стресом* – це можливість використання особистістю наявних важелів управління, не покладаючи їх на інших людей або обставини. Важливою складовою комплексної моделі управління стресом є втручання – встановлення особистістю бар'єрів (за допомогою спеціальних прийомів) на всіх фазах розгортання стресу з метою протидії йому. Основна мета такого втручання (встановлення бар'єрів) полягає в тому, щоб попередити негативні наслідки, які можуть викликати стрес-фактори. Когнітивна оцінка ситуації, вибіркоче сприймання, релаксація, фізичні вправи є основними бар'єрами, які може виставити особистість на певних фазах перебігу стресу.

Отже, урахувуючи той факт, що за типом темпераменту меланхоліки та холерики є емоційно нестабільними у порівнянні з сангвініками та флегматиками, можна зробити висновок, що саме емоційна стабільність є важливим чинником, який впливає на психічне здоров'я особистості та стресостійкість.

Так, наприклад, зростання рівня агресії також спричинює зростання емоційного виснаження. Але емоції не можна тримати в собі, оскільки саме таємні страхи і є причиною більшості захворювань. І тут не слід відкидати той факт, що результатом наших переживань і стресів є саме психосоматичні хвороби, які є одними з найактуальніших напрямів медицини, та такими, що на жаль найактивніше розвиваються сьогодні. Вже багаторазово доведено фахівцями з медицини, що переважна кількість хвороб XXI ст. – це наслідок психологічних та психічних реакцій на події, які людям довелося пережити. Необхідним є

додати, що впоравшись зі своїми внутрішніми переживаннями часто людина позбувається і проблем зі здоров'ям.

Разом з цим тут також слід сказати і про позитивний вплив стресу або стресової ситуації, коли в особистості не блокуються, а навпаки активізуються всі ділянки мозку і людина діє швидко, адекватно і продуктивно, вирішуючи проблему в найкоротші часові терміни, беручи при цьому відповідальність за свої дії. Якщо звернутися в цьому випадку до вищезгаданої системи в модифікації І. Пінтосевича (див. рис. 7), то тим самим розширюється власна зона потенційних можливостей при цьому переходячи в зону зверхдосягнень.

Ще одним методом роботи з переконаннями є техніка, в основі якої лежить раціональна поведінкова терапія або раціонально-емоційно-поведінкова терапія (РЕПТ, *англ.* – Rational Emotive Behavior Therapy (REBT) – підхід в психотерапії, створений Альбертом Еллісом (Albert Ellis) у 1955 р. XX ст. та розглядаючий як головну причину психічних розладів помилкові, ірраціональні когнітивні установки (переконання, вірування, ідеї, припущення і т.ін.), а не минулий досвід індивіда). Основною метою терапії є усунення цих установок.

«Люди говорять, що вони не можуть змінюватися, але наполегливо намагаються змінити інших», – Альберт Елліс.

Також належить відмітити всесвітньо відомого психіатра і професора Максія К. Маулсбі (Maxie C. Maultsby Jr), який тісно співпрацював з Альбертом Еллісом, і на базі його терапії в 1971 р. він створив власну терапевтичну систему – Rational Behavior Therapy (RBT). Цей підхід можна використовувати в роботі з клієнтами, які орієнтовані на особистісний розвиток [62], а також на тих осіб, які бажають навчитися досягати власних цілей. Він керується наступними трьома особистими цілями: 1) допомога людям, які страждають на емоційні болі швидко, безпечно і без ліків; 2) керування своїми майбутніми проблемами краще, ніж раніше; 3) допомога людям у повсякденному житті та запобігання майбутнім проблемам.

Підґрунтям RBT є модель «**ABCD Емоції**» [61], яка відображає

вислів «не факти запускають наші емоції, а наші переконання про ті факти».



На рис. 10 відображено, що дія є наслідком емоції, а емоція виникає з думки про ситуацію, яка сталася. Щоб змінити етап «Дія» потрібно почати з етапу «Ситуація».

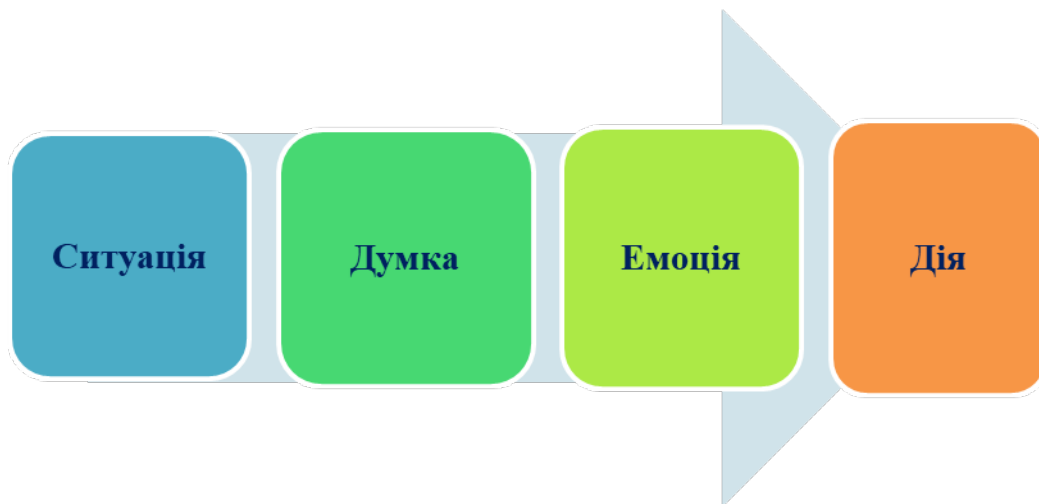


Рис. 10. Процес «Від ситуації до дії»

У процесі коучингу є момент, коли клієнт детально описує «Ситуацію», з якою він зіштовхується або перебуває в ній у житті, і коли ще не наступає запланована під час коучингової сесії дія. Далі переходимо до етапу «Думка», коли клієнт повинен представити, які думки при цьому мають виникати, що хотілося би уявити, щоби йому було максимально комфортно в даній ситуації. Саме тут з'являються переконання клієнта про те, у чому він впевнений і що знає напевно.



Наступний етап «Емоції», під час якого клієнт проговорює те, що він відчував в даній ситуації, коли з'явилися в його голові такі думки. Етап «Дія» наступає тоді, коли відбувається аналіз того, що клієнт зробив або не зробив.

Доцільним є подати нижче приклади запитань коуча у роботі з клієнтом (рис. 11) по моделі ABCD у процесі «Від ситуації до дії» (рис. 10). Відповіді клієнта на запитання відкривають коучу те, які думки та емоції керували клієнтом у ситуації, яку ми відповідно розглядаємо під час коучингової сесії.



Рис. 11. Приклади запитань коуча у роботі з клієнтом по моделі ABCD у процесі «Від ситуації до дії»

Далі для коуча потрібним є зрозуміти те, на які переконання клієнт спирається, що його підтримує, і які переконання його обмежують. Для цього у даному підході існують «п'ять запитань здорового мислення», які співвідносяться із п'ятьма аспектами: факти, цілі, відносини / конфлікти, емоції, здоров'я / життя. Розглянемо їх.

1. **ФАКТИ:** Чи те переконання працює завжди? Чи так є завжди?
2. **ЦІЛІ:** Чи те переконання допомагає Вам реалізувати ціль? Чи те, що вважаєте (...), допомагає наблизити мету чи відкладає її на довший термін?
3. **ВІДНОСИНИ / КОНФЛІКТИ:** Чи те, що вважаєте (...), допомагає Вам підтримувати відносини? Чи те переконання допомагає

Вам розв'язувати конфлікти? Чи те переконання допомагає Вам уникати конфліктів?

4. ЕМОЦІЇ: Чи те переконання дозволяє Вам відчувати себе так, як би Ви хотіли себе відчувати?

5. ЖИТТЯ / ЗДОРОВ'Я: Чи те, що Ви вважаєте, береже Ваше життя / здоров'я? Чи те переконання береже здоров'я Ваших близьких людей?

Альтернативними щодо запитань про життя чи здоров'я клієнта у коучингу є запитання про цінності. І якщо під час сесії раніше коуч знає, якими цінностями керується клієнт у житті, то можна задати питання:

«Чи те переконання транслює Ваші цінності?»

### **3.11. Мотивація до змін як основа коучингового процесу**

*«Усі відчують страх в ту мить, коли можуть змінити свою долю», – Пауло Коельо*

*«Ви ніколи не зумієте вирішити проблему, яка виникла, якщо збережете те ж мислення і той же підхід, який привів вас до цієї проблеми», – Альберт Ейнштейн*

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 [35], 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).

Багато залежить від того, як ми сприймаємо оточуючий світ. Одна і та сама ситуація може сприйматися різними людьми зовсім по-різному. Це свідчить про неповторні особливості кожної людини, рис її характеру та настрою, емоцій і відчуттів, життєвого досвіду й оточуючого середовища тощо.

Одні люди в кризових ситуаціях, наприклад, бачать лише негативні тенденції, загрозу, небезпеку, а інші відкривають в цьому позитивні моменти, бачать широкі можливості для розвитку тощо. Так, представлений нижче відомий, особливо серед психологів, рисунок переконливо ілюструє, що дивлячись на те саме зображення одна людина побачить на ньому чашу, а інша – профілі двох людей (рис. 12).



Рис. 12. Фокус уваги

Також необхідно додати, що наші власні особисті обмеження, страх, «зона комфорту», бар'єри, про які було описано у попередніх розділах, часто виступають перешкодою в процесі змін, гальмують наш поступ і не дають нам досягати своєї мети. Як відзначає Стівен Кові, «Між подразником і нашою реакцією є часовий проміжок. У цьому проміжку лежить свобода вибору нашої реакції. Від нашої реакції залежить наш розвиток і наше щастя».

Але буває і так, що ми щось міняємо, живемо по-новому деякий час, а потім знову все повертається як було раніше, залишаючи в нас почуття роздратування, сорому і розчарування. І більшість людей не знає, що існує колосальна різниця між рішенням що-небудь змінити і фактичною трансформацією нашого мозку на новий лад [36 ; 60 ; 63]. З часом навіть найстійкішій особистості бракує сили волі, що можна пояснити тим, що ми не можемо просто так *змусити наш мозок приймати зміни*. Особливо важко це зробити тому, що *ми не звикли кардинально щось міняти у своєму житті*.

Тому «найкращий коуч у процесі своєї роботи з клієнтом робить відчуття незручними та некомфортними, внаслідок чого клієнт особистісно зростає», – Марша Рейнолдс.

*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 людині 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.

Із власного досвіду належить вказати, що одним з частих запитів у процесі коучингу при індивідуальній роботі з клієнтом, є запит на **підвищення впевненості в собі та підвищення власної самооцінки** [60 ; 66]. Адекватна, ригідна самооцінка дозволяє вести ефективну діяльність, спілкуватися та знизити до мінімуму кількість зовнішніх і внутрішніх конфліктів. 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;

б) уважно відноситися до того, які ідеї ви відстоюєте.



Упевнена поведінка також є наслідком усвідомленості на рівні навички людини. Зрозуміло, що кожна людина має знати та приймати свої слабкі сторони. Тут слід звернути увагу на розд. 4.2.6, де представлена Модель SWOT, завдяки якій можна продіагностувати себе. Але часто наші 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. А розкриття та тренування власних сильних сторін – ключ до значущих та високих досягнень у майбутньому. Що здається вам легким і що інші знаходять складним? Справжні, природні сильні сторони часто не розпізнаються самою людиною, а в таких випадках саме коучингова сесія може допомогти їх виявити, а далі клієнт вже може їх нарешті використовувати у повсякденній життєдіяльності.

Необхідним є також згадати і *метод позитивної оцінки ситуації*, який базується на двох основних аспектах: 1) ми вчимося більше на успіхах, ніж на помилках; 2) ми не вирішуємо проблеми шляхом відновлення старого плану, але розвиваючи нові творчі плани на майбутнє.

Отже, підсумовуючи все вищезазначене у цьому розділі, слід

виділити, що **процес коучингу** – це:

- **точно спрямований метод розвитку особистості:** є тільки ви і коуч. Під час коуч-сесії клієнт отримує повну, безроздільну увагу коуча;

- **підтримуючі стосунки рівних:** основа для коучингу – стосунки рівності. Коуч не розмовляє з клієнтом поблажливо та не нав'язує своєї думки. Він є фахівцем у своїй справі. Клієнт є фахівцем відносно самого себе і свого життя. Коучинг спрацьовує у тому випадку, коли ці стосунки розуміються правильно із самого початку і підтримуються упродовж усієї роботи;

- **стосунки відповідальності:** рівність припускає розділення відповідальності. Основний обов'язок коуча полягає в тому, щоб виявити в клієнтові найкраще. Основний обов'язок клієнта полягає в тому, щоб узяти на себе відповідальність за власні результати, власне життя і виконувати все, про що він домовляється з коучем;

- **шляхи створення змін – внутрішній і зовнішній:** спонукальний імпульс для запрошення коуча – це потреба в змінах. Вони не обов'язково мають бути зовнішніми, це можуть бути зміни у відношенні до інших, образу думок або установок. Сфера змін, які стимулює коучинг – це усе життя. Ніщо не знаходиться «за межами», якщо тільки клієнт не вирішить інакше. І навіть тоді коуч може попередити клієнта, що створення бар'єрів навколо певних тем не принесе користі, і він не зможе досягти успіху в стимулюванні змін.

Далі доцільним вважаємо перейти саме до прикладного аспекту та в наступному розділі розглянути основні інструменти коучингу.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Завдання 1 (*Coaching Up the Tube*).

Пригадайте власну історію, яка була у Вашому житті, на Вашу думку, поразкою. Дайте собі відповідь на такі запитання:

Чому навчив Вас цей досвід?

Чого би Ви зробили менше?

Чого би Ви зробили більше?

Як би Ви тепер змінили своє відношення до цієї ситуації?

Як би Ви використали отриманий досвід у сьогоднішній ситуації?

Яким би символом Ви могли описати цю ситуацію?

Яке значення має для Вас цей символ?

### Завдання 2.

Подумайте про свою заповітну мрію. Дайте собі відповідь на такі запитання:

Чим Ви ризикуєте, якщо почнете діяти?

Які цінності придбаєте, якщо досягнете того, про що мрієте?

Що є у Вас унікального, що дозволить Вам реалізувати свою мрію?

### Завдання 3.

Дайте собі відповідь на наступні запитання:

Що Вам удалося у цьому році в професійній діяльності?

Що Вам не удалося в цьому році в професійній діяльності?

Що би Ви хотіли додати в своє життя в наступному році?



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке коучинг?
2. Коли виник коучинг?
3. Які існують види коучингу?
4. Які основні технології коучингу?
5. Як і чим відрізняється коуч від психолога, ментора, консультанта, психотерапевта?
6. Розкрити поняття «зона комфорту».
7. Що таке «ефект люстерка» у коучингу?
8. Які існують типи коучингової розмови?
9. У яких випадках потрібно застосовувати коучинг?
10. У яких випадках не повинен використовуватися коучинг?
11. На які професійні стандарти спирається коучинг?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв : Как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
2. Аткинсон М. Достижение целей: Пошаговая система / Мэрилин Аткинсон, при участии Рае Т. Чоис ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Пабlishер, 2013. – 281 с. – (Серия «Трансформационный коучинг: Наука и искусство»).
3. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чоис ; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2009. – 208 с.
4. Аткинсон М. Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чоис ; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2010. – 256 с.
5. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; пер с англ. – М. : Альпина Пабlishер, 2014. – 200 с.
6. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге: WingWave – как взмах крыла бабочки / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – 160 с.
7. Бессер-Зигмунд К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – 160 с.
8. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова : дис. на здобуття доктора пед. наук зі спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. – К., 2012. – С. 170-234.

9. Верникова Н. Метафорические ассоциативные карты – универсальный инструмент для МАКсимальных результатов. Практическая психология / Ника Верникова. – Винница : ЧП «ТД «Эдельвейс и К», 2014. – 124 с.

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

11. Голлви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра / Т. Голлви ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 264 с.

12. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей (Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach) / Майлз Дауни ; пер. с англ. Е. Гладкова. – М. : Издательство «Добрая книга», 2013. – 288 с.

13. Дилтс Р. Альфа-лидерство / Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. – СПб. : ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с. (Проект «Магия высшей практической психологии»).

14. Дмитриева Е. Н. Возможности использования методов и приемов коучинга в профессионально-личностном становлении студентов / Е. Н. Дмитриева, Н. А. Тренькаева // Вестник ТГУ. Философия. Социология. Политология. – 2008. – № 3(4). – С. 144-147.

15. Добротворский И. Л. Коучинг – личная тренировка: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / И. Л. Добротворский ; 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2006. – 34 с.

16. Зеер Э. Ф. Профессиональное становление личности инженера-педагога / Э. Ф. Зеер. – Свердловск : Из-во Урал. ун-та, 1988. – 120 с.

17. Зеленин В. В. Между травмой и величием: трактат о селективной психодиагностике в коучинге / В. В. Зеленин. – К. : Гнозис, 2015. – 272 с.

18. Зиберт Э. Сила стойкости / Э. Зиберт ; пер. с англ. – К. : Network TwentyOne Ukraine, 2015. – 246 с.

19. Зиммерль В. Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! / В. Зиммерль, К. Зиммерль. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – 144 с.

20. Зырянова Н. М. Коучинг в обучении подростков / Н. М. Зырянова. – Вестник практической психологии образования. – 2004. – № 1. – С. 46-49.

21. Каннио С. Мастерство коучинга. Лучшие практики в бизнес-коучинге // С. Каннио, В. Лаунер. – Лондон, Мадрид, Нью-Йорк, Мехико, Барселона, Монтеррей, 2012. – 240 с.

22. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте : технология создания самообучающейся организации / Дэвид Клаттербак ; [пер. Ю. С. Титовой]. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с. – (HR-библиотека).

23. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.

24. Коучинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

25. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. – СПб. : Питер, 2003. – 204 с: ил. – (Серия «Практическая психология»).

26. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lifecoach.com.ua/>

27. Коучинг как средство управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.energonics.ru/coaching/articles1\\_icf.html](http://www.energonics.ru/coaching/articles1_icf.html).

28. 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\\_276-280\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf)

29. 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.

30. 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.

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

32. 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.

33. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. – М. : Эксмо, 2004. – 160 с.

34. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. – СПб. : Речь, 2004. – 272 с.

35. Маслоу Абрахам Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб. и др. : Питер, 2003. – 352 с. – (Серия «Мастера психологии»)

36. Мильман В. Э. Мотивация творчества и роста : структура, диагностика, развитие / В. Э. Мильман. – М. : Миря и К°, 2005. – 165 с.

37. Морозовская Е. Проективные карты в работе психолога: полное руководство / Е. Р. Морозовская. – Одесса, Институт Проективных карт, 2013. – 116 с.

38. Ненашев Д. В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 : Теория и методика профессионального образования / Дмитрий Викторович Ненашев; [Место защиты: Вят. гос. гуманитар. ун-т]. – Киров, 2009. – 20 с.

39. 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.

40. Оуэн Х. Призвание – лидер : Полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

41. 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>

42. Пинтосевич И. Действуй! 10 заповедей успеха / Ицхак Пинтосевич. М. : Эксмо. – 2012. – 145 с.

43. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность / Рейнольдс Марша ; пер. с англ. Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса. – М. : Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 112 с. – (Серия «Коучинг из первых рук»).

44. Романенко Н. В. Коучинг эмоциональной компетентности / Н. В. Романенко // «Управление персоналом – Украина», № 4 (223). – 2012. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mikim.com.ua/mediafolder/articles/68-kouching-emotsionalnoj-kompetentnosti>

45. Рыбина О. С. Образовательный коучинг для личной эффективности и профессиональной компетентности студентов / О. С. Рыбина // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы международной научной конференции : [материалы междунар. науч. конф.] / под общ. ред. Г. Д. Ахметовой. – Уфа : Лето, 2011. – С. 112-114.

46. Селье Г. Стресс без дистресса / Ганс Селье, Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 126 с.

47. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Модульный курс психологии. Модуль «Направленность». (Лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы) / В. А. Семиченко. – К. : Миллениум, 2004. – 521 с.

48. Уитворт Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал. – Изд-во: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.

49. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.

50. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность (Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose) / Джон Уитмор ; пер. с англ. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

51. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колективна монографія ; за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.

52. Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть / Т. Феррис ; пер. с англ. У. Сапцина. – М. : Добрая книга, 2014. – 424 с.

53. Фокс А. Теннис: ментальная победа / Аллен Фокс. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/mockery/898740.html>

54. Формування рефлексивних умінь майбутніх вихователів у процесі розв'язання професійно-педагогічних задач (педагогічні ситуації) у контексті коучингового підходу / Н. В. Гавриш, В. В. Желанова // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Ціннісні пріоритети освіти XXI століття: європейський вектор розвитку вищої школи». – Луганськ, 2009. – С. 20–27.

55. Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9 (124). – С. 223.

56. Франкл В. Сказать жизни «Да!». Психолог в концлагере / В. Франкл. – М. : Смысл, 2004. – 176 с.

57. Чалдини Р. Психология влияния / Роберт Чалдини – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2003. – 288 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).

58. Чечельницкая А. Психоисторический дискурс украинской истории XX-XXI ст. / Анна Чечельницкая, Анна Самокина. – Rzeszow : Rzeszow University of Technology «Humanities and Social Sciences». – Vol. XX, 22 (4/2015). – S. 73-98.

59. Шарма Р. Лидер без титула. Современная притча о настоящем успехе в жизни и в бизнесе / Р. Шарма. – М. : АСТ, 2014. – 282 с.

60. Automotywacja: odkryj w sobie siłę do działania / Marzena Jankowska, Beata Wolfigiel. – Warszawa : Samo Sedno, 2015. – 267 s.

61. Coaching / Anna Cywińska, Sylwia Majewska, Kamila Pępiak-Kowalska, Eliza Szewc. – Wydanie pierwsze. – Lublin, 2013. – 190 s.

62. Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju / Marciniak Łukasz T., Rogala-Marciniak Sylwia. – Warszawa : ABC a Wolters Kluwer business, 2012. – 392 s.



63. Coaching dla zwycięzców. Sprawdzone techniki urzeczywistniania marzeń i osiągnięcia trudnych celów / Jack Canfield, Peter Chee ; Przełożyła Bożena Józwiak. – Poznań : Dom Wydawniczy REBIS, 2014. – 296 s.

64. Coaching jak innowacyjna technologia pedagogicznego współdziałania w systemie wyższej edukacji Ukrainy / Helena Nieżyńska, Wołodymyr Tymenko : Pracy IV Międzynarodowej Multidyscyplinarnej Konferencji Naukowej «Dylematy współczesnej edukacji. Formy i metody pracy z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi» (12 lipca 2016 r., WSL, Częstochowa, Polska) // Problemy nowoczesnej edukacji ; Pod red. Edyty Sadowskiej, Wiesława Sztumskiego. – Częstochowa : WSL, 2016. – T. VI. – S. 139–146.

65. Dilts R. Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże «C» / Robert Dilts. – Warszawa : PINLP, 2006. – 444 s.

66. Fitzgerald M. Jak bardzo tego chcesz? Psychobiologiczny model zwycięzania / Matt Fitzgerald. – Zielonka, 2016. – 342 s.

67. Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka / David Rock, Linda J. Page ; przekład Piotr Niedzieski. – Warszawa : Co&Me Publishing, 2014. – 557 s.

68. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. – 1st. – New York : Random House, 1974.

69. Hargrove R. Mistrzowski coaching / R. Hargrove. – Kraków, 2006.

70. International Coach Federation (ICF). – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.coachfederation.org/ICF>

71. Larssen E. Bez Litości: poznaj moc treningu mentalnego / Erik Bertrand Larssen ; przekł. Karolina Drozdowska. – Sopot, 2016. – 262 s.

72. Points-of-You The Coaching Game Cards and Book Kit, 2009. – E. Shani, Y. Golan, M. Granit (Коучингові карти Points-of-You)

73. Psychologia dla sportowców / Costas I Karageorghis, Peter C. Terry ; Przełożyła Katarzyna Matejczyk-Wyka. – Zielonka, 2014. – 392 s.

74. Sapolsky Robert M. Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu / Robert M. Sapolsky ; przekł. Małgorzata

Guzowska-Dąbrowska. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.  
– 456 s. (Biblioteka Psychologii Współczesnej).

75. Stoltzfus T. Sztuka zadawania pytań w coachingu / T. Stoltzfus. –  
Wyd. Aetos Media. – Wrocław, 2012. – 102 s.

76. Ślęzak-Gładzik I. Zawód coach. Kształcenie coachów w Polsce  
/ Iwona Ślęzak-Gładzik // Humanities and Social Sciences. – HSS, vol. XX,  
22 (4/2015). – P. 183-197.

77. Mentalny KOP / Rafał Malinowski i Konrad Czapeczka  
(Konsultacja merytoryczna – Volodymyr Tymenko). – Wydawca: EduSport  
Consulting sp. Z o.o., Kraków, 2017. – 155 s.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток 1****Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу  
(ICF – International Coach Federation)**

*(в редакції від червня 2015 р.)*



*Міжнародна Федерація Коучингу (International Coach Federation – ICF)* взяла на себе провідну роль у світі з розробки та визначенні філософії коучингу, а також у встановленні етичних і професійних норм серед членів ICF через свій Кодекс Етики та професійні стандарти коучингу.

**Частина 1. Визначення коучингу.****Розділ 1. Визначення.****Коучинг**

Коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу.

**Професійні коучингові відносини**

Професійні коучингові відносини існують, коли коучинг включає бізнес-угоду або контракт / договір, що визначає обов'язки кожної зі сторін.

**Професійний Коуч ICF**

Професійний Коуч ICF засновує свою практику на Ключових професійних компетенціях ICF і приймає зобов'язання слідувати Етичному Кодексу ICF.

Для того, щоб прояснити ролі в коучингових відносинах, часто необхідно розрізняти клієнта та спонсора. У більшості випадків, клієнт одночасно є і спонсором, в цьому випадку використовується термін «клієнт». З метою розрізнення цих ролей ICF дає наступне визначення:

**Клієнт:** людина, з якою проводять коучинг.

**Спонсор:** сторона (включаючи також її представників), яка оплачує і / або замовляє послуги коучингу.

У всіх випадках, якщо клієнт і спонсор не є однією і тією ж особою, контракт / договір або угода про надання послуги коучингу повинні містити ясний опис прав, ролей та відповідальності клієнта та спонсора.

## **Частина 2. Етичні стандарти ICF.**

### **Преамбула:**

Професійні коучі ICF прагнуть діяти так, щоб це благотворно відбивалося на професії, ставляться з повагою до різних підходів до коучингу і визнають, що їхня діяльність регулюється чинним законодавством та нормативними документами.

### **Розділ 1. Професійна етика (загальні положення).**

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь навмисно не вводити в оману та не робити свідомо неправдивих тверджень щодо того, яку послугу я надаю, про професію коуча, про свою кваліфікацію або про ICF.

2. Зобов'язуюсь чітко визначати рівень своєї кваліфікації у коучингу, компетенцій, досвіду та знань, сертифікації та акредитації в ICF як коуча.

3. Зобов'язуюсь визнавати досягнення, результати та внесок інших людей, і не представляти їх як свої. Я розумію, що порушення цієї вимоги може привести до позову третьої сторони.

4. Я зобов'язуюсь постійно робити зусилля, щоб розпізнавати особисті питання, які можуть знижувати мою ефективність, створювати конфлікт або негативно впливати на мою продуктивність як коуча, або завдавати шкоди коучинговим відносинам. У разі виникнення таких фактів чи обставин я зобов'язуюсь негайно звернутися за професійною допомогою та визначити дії, які необхідно вжити, включаючи, при необхідності, тимчасове або повне припинення контракту(ів) на коучинг.

5. Зобов'язуюсь діяти за Етичним Кодексом ICF на всіх тренінгах в області коучингу, в процесі коучингового менторингу та супервізії.

6. Зобов'язуюсь при проведенні досліджень проявляти компетентність, публікувати чесні результати, спиратися на визнані наукові стандарти та відповідні до теми дослідження керівні принципи. При проведенні досліджень я зобов'язуюсь спиратися на згоду респондентів і підхід, що захищає учасників від нанесення будь-якого потенційного збитку. Всі дослідницькі заходи проводитимуться відповідно до законодавства країни, де буде проходити дослідження.

7. Зобов'язуюсь обробляти, зберігати та знищувати записи, зроблені в процесі моєї роботи коуча таким чином, щоб забезпечити конфіденційність, безпеку та збереження особистих даних відповідно до чинного законодавства та угод.

8. Зобов'язуюсь використовувати контактну інформацію про членів ICF (e-mail, номери телефонів і т.ін.) виключно у формах і рамках, встановлених ICF.

## **Розділ 2. Конфлікт інтересів.**

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь уникати конфлікту інтересів і потенційних конфліктів інтересів та відкрито обговорювати такі ситуації. У разі

виникнення конфлікту інтересів, я буду пропонувати відійти / відсторонитися від цієї ситуації.

2. Зобов'язуюсь сповіщати свого клієнта і його / її спонсора про всі передбачувані винагороди, які я можу отримати від третіх сторін за рекомендаціями, даними цим клієнтом.

3. Я буду погоджуватися на бартерні умови винагороди у вигляді послуг, товарів або інших видів нематеріального винагороди, тільки якщо це не завдаватиме шкоди коучинговим відносинам.

4. Зобов'язуюсь навмисно не отримувати ніякої особистої, професійної або грошової вигоди від відносин коуч-клієнт, крім тієї форми компенсації, яка обумовлена в контракті / договорі або угоді.

### **Розділ 3. Професійне Взаємодія з Клієнтом.**

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь навмисно не дезінформувати та не давати неправдивих обіцянок клієнтові або спонсору про те, що вони можуть очікувати від процесу коучингу або від мене як від коуча.

2. Зобов'язуюсь не давати моїм потенційним клієнтам або спонсорам рад або інформації, які є свідомо неправдивими або які знаходяться поза сферою моєї компетенції.

3. Зобов'язуюсь укладати ясні угоди або контракти з моїми клієнтами та спонсорами. Я з повагою буду ставитися до всіх угод і контрактів, укладених в контексті професійних відносин коучингу.

4. Зобов'язуюсь при підготовці договору на надання послуг коучингу або під час першої зустрічі з клієнтами та спонсорами переконатися в тому, що клієнт / спонсор розуміє, як буде проходити процес коучингу, які умови і межі конфіденційності, фінансові домовленості й усі інші умови угоди або контракту.

5. Зобов'язуюсь нести відповідальність за встановлення ясних, відповідних ситуації та культурним нормам кордонів, які визначатимуть будь-які види фізичного контакту, які можуть виникнути в процесі взаємодії з коучем і спонсором.

6. Зобов'язуюсь не вступати у сексуальні відносини ні з ким з моїх діючих клієнтів або спонсорів.

7. Зобов'язуюсь ставитися з повагою до права клієнта перервати коучингові відносини на будь-якому етапі процесу та обумовлювати це в угоді або у контракті. Зобов'язуюсь уважно стежити за тим, чи приносять наші коучингові відносини користь клієнту.

8. Буду рекомендувати клієнтові або спонсору скористатися послугами іншого коуча чи іншими ресурсами, якщо вважаю, що це буде для нього більш корисно.

9. Буду пропонувати клієнтові звернутися до інших фахівців, якщо це необхідно або відповідає ситуації.

#### **Розділ 4. Конфіденційність / збереження особистих даних.**

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь зберігати високий рівень конфіденційності щодо всієї інформації про клієнта та спонсора. Я буду мати ясну угоду або контракт перш, ніж передавати інформацію іншій особі, за винятком випадків встановлених законодавством.

2. Буду мати чітку домовленість про те, як буде відбуватися обмін інформацією між коучем, клієнтом і спонсором.

3. У випадку, якщо я буду виступати в ролі тренера в навчанні коучів, зобов'язуюсь пояснювати студентам політику конфіденційності.

4. У випадку, якщо я буду виступати в ролі організатора послуг для моїх клієнтів та їх спонсорів, будь то на платній або волонтерській основі, і в моєму підпорядкуванні знаходяться асоційовані коучі та інші люди, я буду укладати ясні угоди або контракти та дотримуватися стандарту в області конфіденційності та збереження особистих даних відповідно до розділу 4 частини 2 Етичного Кодексу ICF.

#### **Частина 3. Етична Клятва International Coach Federation.**

Як професійний коуч ICF, я визнаю свою моральну відповідальність і юридичні зобов'язання перед коучинговими



клієнтами та спонсорами, колегами та суспільством в цілому та зобов'язуюсь її дотримуватися.

Я зобов'язуюсь дотримуватись Етичного Кодексу ICF і слідувати цим нормам у спілкуванні зі своїми клієнтами.

При порушенні мною цієї Етичної Клятви або будь-якого з пунктів Етичного Кодексу ICF, я визнаю повне право ICF закликати мене до відповіді за скоєні вчинки.

Я погоджуюся з тим, що ICF у разі порушення може застосовувати санкції навіть до виключення мене з членів та / або позбавлення акредитації ICF.

**Додаток 2****Ключові компетенції коуча Міжнародної Федерації Коучингу  
(ICF – International Coach Federation)**

*(переклад авторів з оригіналу)*



Дані одинадцять ключових компетенцій коуча були розроблені для того, щоб сприяти кращому розумінню навичок і підходів у сучасному коучингу, як він визначається ICF. Вони також допоможуть вам привести у відповідність вже здобуту вами освіту коуча до стандартів професії, що очікуються.

Зрештою, ці одинадцять ключових компетенцій були розроблені як основа для іспиту, що проводить ICF в процесі сертифікації коучів. ICF дає визначення коучингу як *партнерству з клієнтом у процесі розумового та креативного мислення, що надихає клієнта максимізувати свій особистий та професійний потенціал*. Ключові компетенції були згруповані в чотири блоки за принципом схожості на основі загально прийнятого погляду на компетенції в блоці. Кожна з компетенцій в рівній мірі важлива, тому угруповання і порядок проходження компетенцій у тексті не має принципового значення. Всі ці компетенції є ключовими і повинні обов'язково проявлятися в роботі будь-якого професійного коуча.

**А. Створення фундаменту**

1. Відповідність Етичним нормам і Професійним стандартам.
2. Укладання Коучингової Угоди.

**В. Спільне створення відносин**

3. Встановлення довіри та близькості з клієнтом.

4. Коучингова присутність.

### **С. Ефективна комунікація**

5. Активне слухання.

6. Постановка «сильних» питань.

7. Пряма комунікація.

### **Д. Фасилітація навчання та результатів**

8. Стимулювання усвідомлення.

9. Проектування дій.

10. Планування та постановка цілей.

11. Управління прогресом і відповідальністю.

## **А. Створення фундаменту**

**Компетенція № 1. Відповідність Етичним нормам і Професійним стандартам** – розуміння етичних норм і стандартів коучингу, а також здатність доречно застосовувати їх у всіх ситуаціях, що виникають при взаємодії з клієнтом.

1. Розуміє та демонструє у своїй поведінці Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу (див. Професійна Поведінка з Клієнтами, частина III Етичного Кодексу ICF).

2. Розуміє та дотримується Етичних Норм Міжнародної Федерації Коучингу (ICF).

3. Чітко поясняє різницю між коучингом, консультуванням, психотерапією та іншими методами професійної допомоги клієнтам.

4. При необхідності, рекомендує звернутися до відповідного фахівця, визначає коли це необхідно та які є для цього наявні ресурси.

**Компетенція № 2. Укладання Коучингової Угоди** – це здатність зрозуміти, що потрібно при кожному конкретному випадку взаємодії з клієнтом під час коучингу, і встановити угоду з потенційним та новим клієнтом щодо коучингового процесу і подальшої взаємодії.

1. Розуміє та ефективно обговорює з клієнтом правила і специфічні параметри коучингових взаємовідносин (наприклад,

логістику, оплату сесій, розклад, залучення третіх осіб, якщо це доцільно і прийнятно);

2. Досягає домовленості про те, що прийнятно в цих відносинах, а що ні, що пропонується, а що ні, узгоджує зони відповідальності коуча і клієнта;

3. З'ясовує чи є ефективне співвідношення між його / її методом коучингу і потребами потенційного клієнта, яке забезпечить ефективність коучингу.

### **В. Спільне створення відносин**

**Компетенція № 3. Встановлення довіри та близькості з клієнтом** – це вміння створити безпечне та підтримуюче середовище, що забезпечує постійну взаємну повагу та довіру.

1. Виявляє справжню турботу про благополуччя та майбутнє клієнта.

2. Постійно демонструє свою власну цілісність, правдивість і щирість.

3. Укладає ясні угоди і виконує обіцянки.

4. Демонструє повагу до сприйняття клієнта, його стилю навчання і до особистості клієнта.

5. Забезпечує постійну підтримку і заохочує нові моделі поведінки та дії, включаючи такі, що стосуються прийняття ризику і подолання страху невдачі.

6. Запитує дозволу клієнта на проведення коучингу в нових, ще незвичних «чутливих» для клієнта областях.

**Компетенція № 4. Коучингова присутність** – це здатність бути повністю свідомим і створювати невимушені відносини з клієнтом, демонструючи відкрити, гнучку і впевнену манеру спілкування.

1. Свідомо взаємодіє, проявляє присутність та гнучкість у процесі коучингу, «танцюючи» «тут і зараз».

2. Знаходиться в контакті з власною інтуїцією і довіряє внутрішньому голосу іншого – «слухає внутрішній голос».

3. Відкритий до незнання і прийняття ризику.

4. Бачить багато способів роботи з клієнтом і в кожний момент вибирає найбільш ефективний.

5. Ефективно використовує гумор для створення відчуття легкості та енергії.

6. Впевнено змінює перспективи та експериментує з новими можливостями у власних діях.

7. Демонструє впевненість у роботі з сильними емоціями, здатний керувати собою, не дозволяє емоціям клієнта домінувати і заплутувати себе.

### **С. Ефективна комунікація**

**Компетенція № 5. Активне слухання** – уміння повністю сконцентруватися на тому, що говорить і що замовчує клієнт, розуміти сутність сказаного в контексті бажань клієнта і підтримувати процес його самовираження.

1. Концентрує увагу на клієнті та його планах, а не на своїх планах щодо клієнта.

2. Чує, що турбує клієнта і викликає у нього сумніви, які його цілі, цінності та переконання про те, що можливо, а що ні.

3. Розпізнає різницю між словами, інтонацією та мовою тіла.

4. Узагальнює, перефразовує, повторює та віддзеркалює сказане клієнтом для забезпечення прозорості та розуміння.

5. Підтримує, приймає, вивчає та сприяє підсилению вираження почуттів клієнта, його занепокоєнь, переконань, припущень, сприйняття тощо.

6. Інтегрує та вибудовує процес, виходячи з ідей і припущень клієнта.

7. Резюмує або узагальнює сутність того, що говорить клієнт, і допомагає йому дійти до суті замість того, щоб втягуватися у довгі, розмови описового характеру.

8. Дозволяє клієнту «випустити пар» або «прояснити» ситуацію безоцінно та неупереджено для того, щоб перейти до наступних кроків.

**Компетенція № 6. Постановка «сильних» питань** – здатність задавати такі питання, які розкривають інформацію, необхідну для отримання максимальної користі від коучингових взаємовідносин та для клієнта.

1. Задає питання, що відображають активне слухання і розуміння поглядів клієнта.

2. Задає питання, що ведуть до відкриттів, усвідомлення, будять цілеспрямованість і готовність до дій (наприклад, такі, які кидають виклик припущенням клієнта).

3. Задає відкриті питання, які породжують більшу ясність, нові можливості або знання.

4. Задає питання, які просувають клієнта у напрямку до бажаного, а не вимагають від клієнта знаходити виправдання або озиратися назад.

**Компетенція № 7. Пряма комунікація** – здатність ефективно спілкуватися протягом коучингових сесій і використовувати ту мову, яка справляє найбільш позитивний вплив на клієнта.

1. Доносячи думку або надаючи зворотний зв'язок, висловлюється ясно, чітко і прямо.

2. Чітко формулює і переформулює, проводить рефреймінг, щоб допомогти клієнту зрозуміти з іншої точки зору, чого він / вона хоче, або в тому, в чому не впевнений.

3. Ясно викладає цілі коучингу, програму сесії, мету використання технік, методів і вправ.

4. Використовує відповідну і поважну по відношенню до клієнта мову (наприклад, уникає в мові дискримінації за статтю, расою, не використовує специфічних технічних термінів, жаргон).

5. Користується метафорами та аналогіями, щоб допомогти клієнту проілюструвати важливу думку або створити словесну картину.

#### **Д. Фасилітація навчання та результатів**

**Компетенція № 8. Стимулювання Усвідомлення** – здатність інтегрувати та точно оцінювати багаточисленні джерела інформації, а також інтерпретувати її таким чином, щоб допомогти клієнту

усвідомити, що відбувається і тим самим досягти обумовлених результатів.

1. Виходить за рамки сказаного клієнтом при оцінці його потреб, і не дозволяє собі «попасти на гачок» описам клієнта.

2. Розпитує, щоб досягти більш глибокого розуміння, усвідомлення та ясності.

3. Визначає та розкриває для клієнта його / її основний запит, типові та фіксовані способи сприйняття самого себе та навколишнього світу, відмінності між фактами та їх інтерпретаціями, розбіжності між думками, відчуттями та діями.

4. Допомагає клієнтам відкривати нові для себе думки, переконання, відчуття, емоції, настрої тощо, які підсилюють їхню здатність активно діяти та досягати того, що для них є важливим.

5. Розкриває клієнтам більш широкі перспективи та надихає їх на зміну поглядів та знаходження нових можливостей для дій.

6. Допомагає клієнтам побачити різноманітні взаємопов'язані фактори, що впливають на них і на їхню поведінку (наприклад, думки, емоції, тіло, фон, оточення).

7. Ділиться інсайтами з клієнтами у такий спосіб, щоб вони були корисні та мали сенс для клієнта.

8. Визначає головні сильні сторони та основні галузі навчання та зростання, а також співставляє найбільш важливіші питання під час коучингу.

9. Досліджує невідповідність того, що говорить клієнт із тим, що він робить, запрошує клієнта співставити банальні та значущі питання, ситуативну поведінку та ту, що повторюється.

**Компетенція № 9. Проектування дій** – здатність створити спільно з клієнтом можливості для безперервного навчання під час коучингу і в житті / на роботі, і для того, щоб здійснювати нові дії, які найбільш ефективно приведуть до обумовлених результатів коучингу.

1. Організовує мозкові штурми та допомагає клієнту визначити ті дії, які дозволять йому продемонструвати, відпрацювати і поглибити нові знання.

2. Допомагає клієнтові сконцентруватися і систематично вивчати найбільш істотні для досягнення обговорених цілей коучингу конкретні проблеми та можливості.

3. Стимулює клієнта до дослідження альтернативних ідей і рішень, оцінки варіантів і прийняття відповідних рішень.

4. Підтримує активні експерименти та самопізнання у сферах, де клієнт відразу ж перетворює те, що було предметом обговорення та вивчення під час сесій у свої життєві або робочі навички.

5. Зазначає успіхи та зусилля клієнта, сприяючи щодо подальшого зростання.

6. Кидає виклик припущеннями і поглядам клієнта, провокуючи появу нових ідей і знаходячи нові можливості для дій.

7. Підтримує та висуває погляди, що відповідають цілям клієнта, і без жодного нав'язування пропонує клієнту розглянути їх.

8. Допомагає клієнтові «Зробити Це Зараз», під час коучингової сесії, забезпечуючи негайну підтримку.

9. Заохочує до прийняття викликів та «розтяжки», підтримує при цьому комфортний темп навчання.

**Компетенція № 10. Планування та постановка цілей** – уміння розробити ефективний план коучингу з клієнтом і дотримуватися його.

1. Узагальнює зібрану інформацію та розробляє з клієнтом план коучингу та розвиваючі цілі, що спрямовані на вирішення запитів клієнта, його основних областей для навчання та розвитку.

2. Формує план, що передбачає отримання досяжних, вимірних, конкретних результатів, і містить терміни досягнення.

3. Вносить зміни до плану, якщо це спричинено необхідністю коучингового процесу або змінами в ситуації.



4. Допомагає клієнту відшукати та отримати доступ до інших ресурсів з метою навчання (наприклад, до книг, ресурсів, інших фахівців).

5. Визначає та вказує на перші значущі для клієнта успіхи.

**Компетенція № 11. Управління прогресом і відповідальністю** – уміння утримувати увагу на тому, що важливо для клієнта, та залишати відповідальність за здійснювання дій за клієнтом.

1. Чітко вимагає від клієнта дій, які просунуть його вперед до поставлених ним /нею цілей.

2. Відслідковує що відбувається, запитуючи у клієнта про ті дії, за які клієнт узяв на себе зобов'язання на попередній сесії (сесіях).

3. Визнає заслуги клієнта у тому, що вдалося зробити, що не вдалося, чому він навчився або що усвідомив з часу попередньої сесії (сесій).

4. Ефективно готує, організовує та переглядає спільно з клієнтом інформацію, отриману в ході сесій.

5. Не дає клієнту збитися зі шляху між сесіями, концентруючи увагу на плані та намічених результатах коучингу, обумовленим планом дій і темах для наступної сесії (сесій).

6. Фокусується на плані коучингу, але залишається відкритим для коригування поведінки та дій на підставі самого процесу коучингу, та змін напрямку в ході сесій.

7. Здатний переключатися між масштабною картиною Клієнта, акцентуванням контексту обговорюваної теми та бажаними напрямками руху Клієнта.

8. Спонукає самодисципліну клієнта та вимагає клієнта відповідати за те, що, за його словами, він збирається зробити, за результати намічених дій і конкретний план з певним часовим форматом.

9. Розвиває здатність клієнта приймати рішення, працювати з ключовими питаннями та розвиватися (отримувати зворотний зв'язок,

встановлювати пріоритети та темп навчання, рефлексувати та вчитися на досвіді).

10. Позитивно кидає клієнту виклик, звертаючи увагу на факти, коли клієнт не вжив запланованих дій.

### **Оригінал:**

Individual Credentialing > Core Competencies

### **Core Competencies**

The following eleven core coaching competencies were developed to support greater understanding about the skills and approaches used within today's coaching profession as defined by the International Coach Federation. They will also support you in calibrating the level of alignment between the coach-specific training expected and the training you have experienced.

Finally, these competencies and the ICF definition were used as the foundation for the ICF Credentialing process examination. The ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential. The Core Competencies are grouped into four clusters according to those that fit together logically based on common ways of looking at the competencies in each group. The groupings and individual competencies are not weighted — they do not represent any kind of priority in that they are all core or critical for any competent coach to demonstrate.

#### **A. Setting the Foundation**

1. Meeting Ethical Guidelines and Professional Standards
2. Establishing the Coaching Agreement

#### **B. Co-creating the Relationship**

3. Establishing Trust and Intimacy with the Client
4. Coaching Presence

#### **C. Communicating Effectively**

5. Active Listening
6. Powerful Questioning
7. Direct Communication

#### **D. Facilitating Learning and Results**

8. Creating Awareness
9. Designing Actions
10. Planning and Goal Setting
11. Managing Progress and Accountability

#### **A. Setting the Foundation**

**1. Meeting Ethical Guidelines and Professional Standards** — Understanding of coaching ethics and standards and ability to apply them appropriately in all coaching situations.

1. Understands and exhibits in own behaviors the ICF Code of Ethics (see Code, Part III of ICF Code of Ethics).
2. Understands and follows all ICF Ethical Guidelines (see list).
3. Clearly communicates the distinctions between coaching, consulting, psychotherapy and other support professions.
4. Refers client to another support professional as needed, knowing when this is needed and the available resources.

**2. Establishing the Coaching Agreement** — Ability to understand what is required in the specific coaching interaction and to come to agreement with the prospective and new client about the coaching process and relationship.

1. Understands and effectively discusses with the client the guidelines and specific parameters of the coaching relationship (e.g., logistics, fees, scheduling, inclusion of others if appropriate).
2. Reaches agreement about what is appropriate in the relationship and what is not, what is and is not being offered, and about the client's and coach's responsibilities.
3. Determines whether there is an effective match between his/her coaching method and the needs of the prospective client.

## **B. Co-Creating the Relationship**

**3. Establishing Trust and Intimacy with the Client** — Ability to create a safe, supportive environment that produces ongoing mutual respect and trust.

1. Shows genuine concern for the client's welfare and future.
2. Continuously demonstrates personal integrity, honesty and sincerity.
3. Establishes clear agreements and keeps promises.
4. Demonstrates respect for client's perceptions, learning style, personal being.
5. Provides ongoing support for and champions new behaviors and actions, including those involving risk taking and fear of failure.
6. Asks permission to coach client in sensitive, new areas.

**4. Coaching Presence** — Ability to be fully conscious and create spontaneous relationship with the client, employing a style that is open, flexible and confident.

1. Is present and flexible during the coaching process, dancing in the moment.
2. Accesses own intuition and trusts one's inner knowing — "goes with the gut".
3. Is open to not knowing and takes risks.
4. Sees many ways to work with the client and chooses in the moment what is most effective.
5. Uses humor effectively to create lightness and energy.
6. Confidently shifts perspectives and experiments with new possibilities for own action.
7. Demonstrates confidence in working with strong emotions and can self-manage and not be overpowered or enmeshed by client's emotions.

## **C. Communicating Effectively**

**5. Active Listening** — Ability to focus completely on what the client is saying and is not saying, to understand the meaning of what is said in the context of the client's desires, and to support client self-expression.

1. Attends to the client and the client's agenda and not to the coach's agenda for the client.

2. Hears the client's concerns, goals, values and beliefs about what is and is not possible.

3. Distinguishes between the words, the tone of voice, and the body language.

4. Summarizes, paraphrases, reiterates, and mirrors back what client has said to ensure clarity and understanding.

5. Encourages, accepts, explores and reinforces the client's expression of feelings, perceptions, concerns, beliefs, suggestions, etc.

6. Integrates and builds on client's ideas and suggestions.

7. "Bottom-lines" or understands the essence of the client's communication and helps the client get there rather than engaging in long, descriptive stories.

8. Allows the client to vent or "clear" the situation without judgment or attachment in order to move on to next steps.

**6. Powerful Questioning** — Ability to ask questions that reveal the information needed for maximum benefit to the coaching relationship and the client.

1. Asks questions that reflect active listening and an understanding of the client's perspective.

2. Asks questions that evoke discovery, insight, commitment or action (e.g., those that challenge the client's assumptions).

3. Asks open-ended questions that create greater clarity, possibility or new learning.

4. Asks questions that move the client toward what they desire, not questions that ask for the client to justify or look backward.

**7. Direct Communication** — Ability to communicate effectively during coaching sessions, and to use language that has the greatest positive impact on the client.

1. Is clear, articulate and direct in sharing and providing feedback.

2. Reframes and articulates to help the client understand from another perspective what he / she wants or is uncertain about.

3. Clearly states coaching objectives, meeting agenda, and purpose of techniques or exercises.

4. Uses language appropriate and respectful to the client (e.g., non-sexist, non-racist, non-technical, non-jargon).

5. Uses metaphor and analogy to help to illustrate a point or paint a verbal picture.

#### **D. Facilitating Learning and Results**

**8. Creating Awareness** — Ability to integrate and accurately evaluate multiple sources of information and to make interpretations that help the client to gain awareness and thereby achieve agreed-upon results.

1. Goes beyond what is said in assessing client's concerns, not getting hooked by the client's description.

2. Invokes inquiry for greater understanding, awareness, and clarity.

3. Identifies for the client his / her underlying concerns; typical and fixed ways of perceiving himself / herself and the world; differences between the facts and the interpretation; and disparities between thoughts, feelings, and action.

4. Helps clients to discover for themselves the new thoughts, beliefs, perceptions, emotions, moods, etc. that strengthen their ability to take action and achieve what is important to them.

5. Communicates broader perspectives to clients and inspires commitment to shift their viewpoints and find new possibilities for action.

6. Helps clients to see the different, interrelated factors that affect them and their behaviors (e.g., thoughts, emotions, body, and background).

7. Expresses insights to clients in ways that are useful and meaningful for the client.

8. Identifies major strengths vs. major areas for learning and growth, and what is most important to address during coaching.

9. Asks the client to distinguish between trivial and significant issues, situational vs. recurring behaviors, when detecting a separation between what is being stated and what is being done.

**9. Designing Actions** — Ability to create with the client opportunities for ongoing learning, during coaching and in work/life situations, and for taking new actions that will most effectively lead to agreed-upon coaching results.

1. Brainstorms and assists the client to define actions that will enable the client to demonstrate, practice, and deepen new learning.

2. Helps the client to focus on and systematically explore specific concerns and opportunities that are central to agreed-upon coaching goals.

3. Engages the client to explore alternative ideas and solutions, to evaluate options, and to make related decisions.

4. Promotes active experimentation and self-discovery, where the client applies what has been discussed and learned during sessions immediately afterward in his / her work or life setting.

5. Celebrates client successes and capabilities for future growth.

6. Challenges client's assumptions and perspectives to provoke new ideas and find new possibilities for action.

7. Advocates or brings forward points of view that are aligned with client goals and, without attachment, engages the client to consider them.

8. Helps the client "Do It Now" during the coaching session, providing immediate support.

9. Encourages stretches and challenges but also a comfortable pace of learning.

**10. Planning and Goal Setting** — Ability to develop and maintain an effective coaching plan with the client.

1. Consolidates collected information and establishes a coaching plan and development goals with the client that address concerns and major areas for learning and development.

2. Creates a plan with results that are attainable, measurable, specific, and have target dates.

3. Makes plan adjustments as warranted by the coaching process and by changes in the situation.

4. Helps the client identify and access different resources for learning (e.g., books, other professionals).

5. Identifies and targets early successes that are important to the client.

**11. Managing Progress and Accountability** — Ability to hold attention on what is important for the client, and to leave responsibility with the client to take action.

1. Clearly requests of the client actions that will move the client toward his/her stated goals.

2. Demonstrates follow-through by asking the client about those actions that the client committed to during the previous session(s).

3. Acknowledges the client for what they have done, not done, learned or become aware of since the previous coaching session(s).

4. Effectively prepares, organizes, and reviews with client information obtained during sessions.

5. Keeps the client on track between sessions by holding attention on the coaching plan and outcomes, agreed-upon courses of action, and topics for future session(s).

6. Focuses on the coaching plan but is also open to adjusting behaviors and actions based on the coaching process and shifts in direction during sessions.

7. Is able to move back and forth between the big picture of where the client is heading, setting a context for what is being discussed and where the client wishes to go.

8. Promotes client's self-discipline and holds the client accountable for what they say they are going to do, for the results of an intended action, or for a specific plan with related time frames.

9. Develops the client's ability to make decisions, address key concerns, and develop himself / herself (to get feedback, to determine priorities and set the pace of learning, to reflect on and learn from experiences).

10. Positively confronts the client with the fact that he / she did not take agreed-upon actions.



## Навчальний посібник

Нежинська Олена Олександрівна  
Тименко Володимир Миколайович

## ОСНОВИ КОУЧИНГУ

За редакцією авторів

Підписано до друку 22.11.2017. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times ET.  
Умов. друк. арк. 12,8. Обл.-вид. арк. 8,5. Наклад 300 прим.  
Замов. № 1122/10-17. Ціна договірна.

Видавництво ТОВ «ДІСА ПЛЮС»  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: серія ДК № 4047 від 15.04.2011 р.  
61029, м. Харків, шосе Салтівське, буд. 154,  
тел. (057) 768-03-15, e-mail: disadruk@gmail.com

Надруковано з готових оригінал-макетів у друкарні ФОП Петров В. В.  
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.  
Запис № 2400000000106167 від 08.01.2009 р.  
61144, м. Харків, вул. Гв.Широнінців, 79в, к. 137,  
тел. (057) 778-60-34, e-mail:bookfabrik@mail.ua