

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КОУЧИНГ:
ТЕХНОЛОГІЯ РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДНИКА**

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
для здобувачів науково-освітнього ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка
усіх форм навчання

Упорядник **Захарова О. В.**

Черкаси



2020

УДК 005.963(075.8)
К73

*Затверджено вченою радою ФЕУ,
протокол № 2 від 20.10.2020 р.,
згідно з рішенням кафедри
менеджменту
та бізнес-адміністрування,
протокол № 1 від 31.08.2020 р.*

Рецензент **Манн Р. В.**, *д-р екон. наук, професор*

*Навчальне електронне видання
мережного використання*

Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. О. В. Захарова] М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – 65 с. – Назва з титульного екрана.

Зам. № 20-124
Обл.-вид. арк. 3,7



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

**КОУЧИНГ:
ТЕХНОЛОГІЯ РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДНИКА**

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
для здобувачів науково-освітнього ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка
усіх форм навчання

УДК 005.963(075.8)
К73

*Затверджено вченою радою ФЕУ,
протокол № 2 від 20.10.2020 р.,
згідно з рішенням кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування,
протокол № 1 від 31.08.2020 р.*

Упорядник **Захарова** Оксана Володимирівна, *д-р екон. наук, професор*
Рецензент **Манн** Р. В., *д-р екон. наук, професор*

Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051
К73 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. О. В. Захарова] М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – 65 с. – Назва з титульного екрана.

У навчально-методичному посібнику викладено теоретичні та прикладні аспекти коучингу, охарактеризовано основні етапи його становлення, умови ефективності та інструменти реалізації. Зроблено акценти на можливостях і особливостях використання інструментарію коучингу з метою розкриття внутрішнього потенціалу дослідника. Викладено зміст лекційного матеріалу за курсом, завдання до проведення практичних занять, зміст контрольної роботи, подано перелік рекомендованої літератури. До кожної теми запропоновано питання для самостійного опрацювання та перевірки набутих знань.

Для здобувачів освітнього ступеня доктора філософії з економічних спеціальностей.

УДК 005.963(075.8)

ЗМІСТ

ЛЕКЦІЙНА ЧАСТИНА	4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ТА ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ КОУЧИНГУ	5
1. Історія розвитку коучингу	5
2. Сутність, принципи, фактори та види коучингу	6
ТЕМА 2 УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ	8
1. Особливості коуч-менеджменту	8
2. Ролі коуча в організації	9
3. Умови ефективності коуч-менеджменту	10
ТЕМА 3 СТРУКТУРА ТА ПРОЦЕДУРА КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ	12
1. Переваги та напрями менеджменту	12
2. Процедура організації та проведення коучингу	13
ТЕМА 4. ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ	16
1. Модель GROW	16
2. T-модель	17
3. Модель AID	17
4. Модель SMART	18
5. Модель SWOT	18
6. Модель SCORE	19
7. Матриця Ейзенхауера	20
8. Рамка результату	20
9. Колесо життєвого балансу	21
10. Модель порятунку та відповідальності клієнта	22
11. Метод «360 градусів»	23
12. Техніка визначення причини недосягнення цілей	23
13. Техніка ДСР – ефективне цілепокладання	24
14. Техніка «Коло досконалості»	24
15. Техніка «Я щасливий!»	25
16. Техніка самокоучингу LevelUp	25
ТЕМА 5 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДНИКА	28
1. Роль коучингу в діяльності дослідника	28
2. Використання коучингу для доведення доцільності делегування повноважень	29
3. Використання коучингу для підвищення рівня мотивації	32
4. Роль коучингу у створенні команд	32
5. Застосування процедур коучингу для розвитку	33
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	36
КОНТРОЛЬНА ЧАСТИНА	60
ЛІТЕРАТУРА	63

**«Хто не досліджує рух власних думок,
не може бути щасливим»
Марк Аврелій**

ЛЕКЦІЙНА ЧАСТИНА



Тема 1

СУТНІСТЬ ТА ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ КОУЧИНГУ

1. *Історія розвитку коучингу*
2. *Сутність, принципи, фактори та види коучингу*

1. *Історія розвитку коучингу*

Ідеологом створення «*коучингу*» – нового ефективного напрямку у психологічному бізнес-консультуванні – вважається *Тімоті Геллвей*, автор бестселерів «Внутрішня гра у теніс» (1974 р.) та «Внутрішня гра у гольф» (1975 р.), який запропонував використання принципів спортивної гри у бізнесі. У подальшому саме *механізм тренування* і було покладено в основу більшості інструментів, технік та методів проведення процедур коучингу.

Персональний коучинг у своєму нинішньому вигляді з'явився у 80-х рр. ХХ ст. у США. *Томас Дж. Леонард*, у той час фінансовий радник у м. Сіетл, у процесі своєї роботи виявив, що більшість його клієнтів потребували не тільки порад у сфері фінансового планування – вони просили його проконсультувати в багатьох питаннях, що стосувалися кар'єрного зростання або життєвих планів. Для позначення тієї роботи, що він проводив зі своїми клієнтами, *Леонард* використовував термін «коучинг», і цей вид професійної допомоги ставав популярним, виходячи за рамки фінансового консультування. У 1982 р. *Леонард* почав практикувати коучинг.

Основоположником бізнес-напрямку у коучингу вважається консультант з Великобританії *Джон Уітмор*. Він довів, що прямо будь-які інструкції не працюють ані в житті, ані на роботі, погано сприймаються підлеглими. Часто вони не розуміють, що від них хочуть, або підсвідомо чинять спротив виконанню наданого їм завдання або доручення. *Уітмор* висловив думку про те, що керівник, даючи завдання, зможе домогтися максимального ефекту лише за умови, що його співробітник сам усвідомлює важливість справи.

До інструментарію коучингу природнім шляхом у різні часи було залучено практики з психотерапії, новаторські й авторські техніки, методи особистісного розвитку, які у комплексі й отримали назву «*коучинг*». Не зважаючи на те, що коучинг сьогодні має вже більше ніж 30-річну історію, він так і не набув цілісності та системності як дисципліна або галузь знань і здебільшого представляє собою колекцію методів, інструментів і методик, використання яких може здійснюватися як одинично, так і на системній комплексній основі. Причому, процес формування методологічного апарату коучингу не зупинився, він і сьогодні поповнюється новими методами психоаналізу. Отже коучинг, який є дієвим інструментом висвітлення шляхів реалізації потенціалу людини або колективу, і досі знаходиться у перманентному стані розвитку і потребує систематизації та вдосконалення власного методологічного підґрунтя, кристалізації особливостей його реалізації.

2. *Сутність, принципи, фактори та види коучингу*

Коучинг (coaching з англ. – тренування) – це процес, спрямований на досягнення цілей в різних сферах життя через самостійне надання людиною відповідей на питання, які у певній послідовності ставить коуч. Терміном «коуч» позначають фахівця, який проводить коучинг – процес коуч-консультування. У ролі клієнта коуча може виступати окрема людина, команда або навіть ціла організація. Коучинг проводиться у формі регулярних очних чи дистанційних

зустрічей або телефонних бесід коуча і клієнта. Кожна з таких зустрічей має назву «сесія коучингу».

Коучинг базується на трьох унікальних компонентах:

1) *синергія*: персонал і коуч є партнерами, командою, вони одночасно фокусуються на поставлених цілях та прагнуть до максимальної реалізації очікувань щодо досягнення більшого, ніж є сьогодні;

2) *структура*: за результатами проведення сесії клієнт бере на себе більше відповідальності, мислить масштабніше і здійснює конкретні дії у напрямі поставлених планів, що у комплексі веде до результативності дій коуча;

3) *професіоналізм*: коуч знає, як допомогти клієнту приймати ефективніші рішення, встановлювати вищі цілі, досягти максимуму продуктивності.

До **принципів** коучингу відносять такі:

1. *Віра у здібності будь-якої людини, її високий потенціал.*
2. *Принцип усвідомленості та відповідальності* – коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності, що й дає поштовх до вибору вірного курсу руху та рішучих дій для його реалізації.
3. *Принцип єдності та взаємозв'язку* – усі види робіт у межах коучингу є взаємопов'язаними та орієнтованими на кінцевий результат.
4. *Принцип рівності* – комунікативне співробітництво з метою досягнення цілей та формування партнерських відношень між коучем та клієнтом.
5. *Принцип відсутності готових відповідей* – підлеглий самостійно повинен дійти до відповіді та знайти вірне рішення, коучинг лише стимулює цю «подорож» через постановку вірних питань мотиваційного характеру.
6. *Принцип відсутності експертної позиції* – коуч ніколи не займає експертну позицію до слухача, не висловлює своєї думки, не дає порад – лише ставить запитання та слухає.
7. *Принцип ієрархічності розвитку* – розвиток особистості відбувається поетапно: I етап – *єгоцентричний*. II етап – *групоцентричний*. III етап – *загальнолюдський*.
8. *Принцип поетапного розвитку* – кожен крок співробітника має відбуватися у зоні його розвитку.
9. *Принцип опору* – людина завжди відчуває значні труднощі при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе.
10. *Принцип моніторингу* – сферою інтересів коуча є конкретна мета у майбутньому, кроки до її досягнення сьогодні та уроки з минулого.

Фактори, що впливають на ефективність коучингу:

1. *Фактор оточення*: зовнішні можливості або обмеження.
2. *Поведінковий фактор*: покрокові дії для досягнення цілей.
3. *Фактор ідентичності*: людина в організації розглядає свою соціальну роль, місію, яку виконує та ким себе відчуває.
4. *Фактор духовності*: людина розуміє та відчуває, для кого виконується її робота, і це надає відчуття осмислення і підвищує мотивацію до дій.
5. *Фактор переконання та цінності* – цінності, закладені у праці, мають бути мотивованими відповідною винагородою.

Існує така класифікація **видів коучингу**:

1. *За кількістю учасників та використаними технологіями:*

1. *Індивідуальний* – спрямований на здобуття досвіду шляхом систематичного навчання, основу якого складає індивідуальний план розвитку особистості або колективу.
2. *Груповий* – метод навчання керівних кадрів, оснований на розв’язанні конкретних задач із виробничої управлінської практики.
3. *Управлінський* – орієнтує співробітників на підвищення ефективності праці та розвиток організації шляхом використання активних методів навчання.
4. *Для окремо взятого проєкту* – фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організацією, розв’язання проблем, що лежать у основі наукових, науково-виробничих та науково-освітніх проєктів та програм.
5. *Системний* – є аналогом групового, проте здійснюється з особами, між якими існують істотні системні зв’язки, з метою упорядкування взаємодії.

2. За об’єктом проведення коучингу:

1. *Коучинг топ-менеджерів* – формування бачення, усвідомленості, відповідальності, досягнення цілей, прийняття рішень, розвиток компетенцій керівного персоналу організації.
2. *Коучинг менеджерів середньої ланки* – формування навичок підвищеної усвідомленості, відповідальності, залучення до бізнес-процесів, які потрібні у оперативній діяльності керівників середньої ланки.
3. *Командний коучинг* – вид коучингу, спрямований на підвищення коефіцієнта корисної дії, посилення командної взаємодії співробітників організації, необхідної для спільного вирішення бізнес-завдань.
4. *Кар’єрний коучинг* – професійне самовизначення; зміна кар’єри та роботи; просування кар’єрними сходами; розвиток лідерського потенціалу.
5. *Самокоучинг* – метод, спрямований на особистісну ефективність, що є надійним способом відпрацювання та розвитку навичок коучингу.

3. За режимом реалізації розрізняють коучинг:

1. *Особисто-дистантний* (очно-заочний) – частина задач потребує особистої участі коуча, а частина – може бути розв’язаною заочно.
2. *Зовнішній* – залучення зовнішніх ресурсів та консультантів.
3. *Внутрішній* – організований процес спілкування штатного коуч-менеджера з працівниками всередині організації або проєкту або підлеглими, якщо коуч одночасно виконує і роль менеджера.

4. За формою: особисті зустрічі, консультації телефоном, переписка електронною поштою, проведення онлайн зустрічей та відеоконференцій.

Питання для самоконтролю:

1. Хто є засновником коучингу? З яких послань він виник?
2. Перерахуйте основні принципи коучингу, наведіть приклад, який би ілюстрував кожен принцип.
3. Які унікальні компоненти коучингу Ви можете назвати?
4. Які види коучингу виокремлюють?
5. Яку роль може відіграти коучинг в розкритті наукового потенціалу дослідника?

Рекомендована література:

основна: [1-6];

додаткова: [7, 8, 9, 19, 21, 22, 27, 34-37].

Тема 2 УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ

1. *Особливості коуч-менеджменту*
2. *Ролі коуча в організації*
3. *Умови ефективності коучингу*

1. Особливості коуч-менеджменту

Виокремлюють чотири сфери, де коучинг виявляється надзвичайно цінним:

1. *Тактичні ситуації* – забезпечення чіткого формулювання пріоритетів при розв'язанні складних завдань.
2. *Поведінкові зміни* – комунікаційні навички, запобігання конфліктів у міжособистісних комунікаціях.
3. *Прояснення цінностей* – більш відповідальне ставлення до своєї роботи, розуміння доцільності вибору того чи іншого варіанту рішення.
4. *Вірні дії* – розвиток здатності здійснювати ефективні вірні дії у межах власної сфери виробничої відповідальності.

У сфері бізнесу коучинг дозволяє:

1. Оптимізувати зусилля і ресурси з метою максимізації очікуваного результату (зростання прибутку, досягнення конкурентоспроможних позицій на внутрішньому ринку, вихід на міжнародний ринок тощо).
2. Отримати кращий результат за рахунок розкриття прихованого потенціалу і ресурсів, у тому числі талантів, співробітників.
3. Підвищити мотивацію співробітників через чітке внутрішнє розуміння цілей та оптимальних шляхів їх досягнення, чого можливо досягти за допомогою інструментів коучингу.
4. Досягти розвитку бізнесу або реалізувати важливий науковий проєкт за рахунок синергії зусиль усіх рівнів співробітників або учасників проєктної групи.

Для керівників коучинг дозволяє:

1. Оптимізувати процедури розв'язання завдань, які не мають готових схем вирішення і носять унікальний характер.
2. Делегувати відповідальність за виконання конкретного обсягу робіт співробітнику на підґрунті його чіткого усвідомлення доцільності та вірності прийнятого керівником рішення про вибір саме його на цю роботу.
3. Розвивати самостійність і потенціал кожного підлеглого через залучення до виконання складних та надскладних завдань ґрунтуючись на наявний у конкретного працівника потенціал й природні здібності.
4. Вивільнити власний час і ресурси через чітку організацію процесу у часі, вірну стратегію керівного впливу на дії підлеглих.
5. Взаємодія з людьми стає менш енергоємною через їх чітке усвідомлення та сприйняття необхідності й важливості відповідального ставлення кожного до конкретного завдання для досягнення бажаного кінцевого результату.

Для співробітників застосування коучингу дає змогу:

1. Більш чітко та усвідомлено розуміти цілі організації та бізнесу.
2. Самостійно вирішувати оперативні завдання, які доручає керівництво або які входять до посадової відповідальності.
3. Вміти планувати свої дії у часі таким чином, щоб з використанням помірних зусиль досягти високих результатів.
4. Вміти здійснювати пошук необхідних для досягнення результату ресурсів.

5. Вміти ефективно працювати з перешкодами, обмеженнями та проблемами, які перманентно виникають на шляху розв'язання поставленого завдання.
6. Розвивати самостійність і відповідальність при розв'язанні проблеми або завдання шляхом знаходження нестандартних, альтернативних рішень.

Філософія коучингу міститься у таких твердженнях і думках:

*Кожна людина живе з почуттям того, що вона здатна на більше.
Коучинг – допомога в реалізації цього відчуття, його втіленні на практиці.*

Кожна людина може все, що вона захоче.

Кожна людина знає, чого вона хоче.

Для того, щоб досягти своїх цілей, треба усвідомлювати реальність, бути мужнім і не зупинятися на досягнутому, весь час йти вперед.

Хочеш бути щасливим і успішним – будь! Критерії щастя і успіху ти обираєш сам.

Кожна людина відповідає за те, як проходить її життя, яка його якість.

2. Ролі коуча в організації

У процесі розв'язання особистісних та професійних проблем, що протягом життя виникають у кожній людині, можуть брати участь різні групи фахівців та особи, кожна з яких здійснює досить потужний вплив на подальшу траєкторію її професійного й особистісного розвитку (рис. 1). У кожного з таких фахівців своя роль та свій портфель доступних інструментів «лікування». Незалежно від вибору фахівця, який має допомогти у розв'язанні наявної проблеми, для кожної людини досить важливим є мати родину та надійного друга, які за різних обставин будуть відігравати роль того чи іншого фахівця. При цьому, результативність такої ролі буде більшою, ніж у стороннього фахівця через ближче проникнення у проблематику та особисте сильне бажання допомогти.



Рисунок 1 – Фахівці, що беруть безпосередню участь у професійному й особистісному розвитку та психологічному здоров'ї людини

Виділяють чотири основні ролі коуча при розв'язанні будь-якого завдання:

Радник – той, хто приймає замовлення і надає послугу клієнту, якому потрібна підтримка у розв'язанні проблеми.

Опікун – той, хто надає допомогу клієнту у проблемах соціалізації в колективі, суспільстві.

Керівник – той, хто виступає своєрідним каталізатором реалізації здібностей підлеглих співробітників у справі досягнення цілей організації.

Супутник – той, хто має взаємні зв'язки із клієнтом та відіграє із ним ідентичні ролі. Проходячи спільний шлях в тандемі, стикаючись з однаковими або схожими складнощами, супутники набувають однакового досвіду.

3. Умови ефективності коуч-менеджменту

Умови ефективності коуч-менеджменту:

Перша умова: підлеглий повинен «дозріти» до адекватного сприйняття та прийняття такого стилю управлінсько-психологічної взаємодії з ним. Без виконання цієї умови досягти будь-якого позитивного результату у роботі коуча буде неможливо.

Друга умова: коуч-менеджмент повинен «вписуватися» в характер праці підлеглого і управлінську культуру організації в цілому, не породжувати конфліктних ситуацій, природним шляхом сприяти оздоровленню психоемоційної атмосфери в колективі.

Третя умова: до такого стилю взаємодії повинен «дозріти» сам керівник, внутрішньо відчувати, чи має і чи здатен він застосовувати інструменти коуч-менеджменту у своєму особистісному та професійному житті.

Керівник-коуч має постійно намагатися для членів своєї команди:

- створювати такі ситуації, які б допомагали їм виявити свої сильні сторони;
- ставити конкретні цілі, реалізація яких дозволить отримати бажаний результат, періодично здійснювати аудит цілей та трансформувати їх відповідно до зміни пріоритетів, зовнішніх та внутрішніх обставин;

- позбутися внутрішніх бар'єрів і обмежень щодо розвитку потенціалу особистості та команди;

- сприяти більшій самостійності кожного члена команди, що дозволить досягти у більш короткі терміни та з меншими затратами поставлених цілей, підвищить рівень внутрішньої мотивації кожного працівника на досягнення;

- створювати атмосферу, яка б відображала те, що він постійно пам'ятає про своїх працівників, цінує їх особистісні та професійні якості, таланти та пишається здобутками і перемогами.

Для того, щоб зміцнювати усвідомленість і відповідальність співробітників, керівник має бути здатним формулювати і доводити до підлеглих бачення і майбутню мету, до якої вони повинні рухатися.

Якщо ж коучинг вирішить застосувати керівник, який має лише теоретичні знання про нього, то він може стикнутися з наступними проблемами:

- *неготовність керівника приймати нові думки і виводити підлеглих на свій рівень щодо ухвалення рішень;*

- *виникнення страху втрати влади після передачі відповідальності підлеглим;*

- *виникнення необхідності системних змін в організації, до яких керівник морально був не готовий;*

- *опір підлеглих змінам.*

Для ефективного використання технологій коучинг-менеджменту керівник має володіти такими компетенціями: знання принципів ведення коучингових сесій;

знання законів організаційного розвитку; стратегічне мислення; прагнення до удосконалення у області менеджменту; бажання досягти найкращих результатів.

Переваги використання процедур коучингу:

1. Підвищення ефективності; прискорення навчання; поліпшення взаємин.
2. Економія часу керівника; більше креативних ідей.
3. Оптимальне використання людей, навичок і ресурсів; більша гнучкість.
4. Посилена мотивація персоналу до реалізації професійних завдань.
5. Виступає найважливішим інструментом управління кар'єрою персоналу.
6. Виявлення прихованого потенціалу людей і ефективне його використання.
7. Зміцнює корпоративний дух у колективі.
8. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій.
9. Виробляється хороша і швидка реакція в кризових ситуаціях.
10. Підвищується швидкість та адаптація персоналу до змін.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні умови коуч-менеджменту, наведіть приклади.
2. Якими компетенціями має володіти керівник, щоб ефективно виконувати роль коуча, досягати поставлених виробничих командних цілей?
3. Які ролі має виконувати коуч в організації, щоб досягти ефективності?
4. Охарактеризуйте сутність та складові філософії коучингу.
5. Сформулюйте умови ефективності коучингу у науковій діяльності.

Рекомендована література:

основна: [1-6];

додаткова: [10-15, 23, 27, 29, 32].

Тема 3

СТРУКТУРА ТА ПРОЦЕДУРА КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Переваги та напрями менеджменту
2. Процедура організації та проведення коучингу

1. Переваги та напрями менеджменту

Коучинг найбільш затребуваний у компаніях, що динамічно розвиваються, його результативність є більшою за умови, що компанія переживає період інтенсивного росту, освоюються нові ринки і/або створюються нові продукти. Коучинг може бути використаний у бізнесі незалежно від його сфери, а унікальність його методики демонструє нову якість діяльності, не доступну іншим методам (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика методів консультативно-психологічної допомоги

Метод	Мета	Ситуація використання	Обмеження
<i>Консультування</i>	Розв'язання задачі шляхом «покупки» вже готового рішення	Коли проблема знаходиться у певній «експертній області» і не може бути ефективно вирішена всередині організації	Витрати ретельно прораховані. Не відбувається (або відбувається обмежено) підвищення компетентності клієнта щодо способів вирішення проблеми
<i>Тренінг</i>	Набуття конкретних навичок, зміна ставлення до роботи	Коли для ефективного виконання не вистачає знань і навичок	Необхідність «перенесення» навичок з аудиторії у реальність
<i>Наставництво</i>	Вирішення завдання шляхом обміну досвідом	Коли всередині компанії є компетентні співробітники і необхідно передати досвід	В основному, передаються «готові» рішення, що рідко сприяє розвитку нових навичок
<i>Коучинг</i>	Вирішення завдання через розвиток самостійності і відповідальності за результат у співробітника	Коли для успіху справи необхідно сприяти розвитку навичок до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат	Вимагає спеціальних навичок у «коуча». Організація повинна заохочувати самостійність і відповідальність співробітників

Основними напрямками коучинг-менеджменту є:

1. *Цільове управління компанією* – техніка постановки цілей розвитку компанії; ієрархія цілей в організації; цільова модель побудови бізнесу.
2. *Стратегічне планування* – встановлення причин нереалізованих планів; визначення власної стратегії планування; типові стратегії планування.
3. *Тактичне планування* – визначення меж відповідальності для розв'язання стратегічних цілей (декомпозиція цілей); постановка задачі виконавцям.
4. *Управління особистим часом* (тайм-коучинг) – встановлення причин втрати часу; визначення вільного часу; організація робочого простору.
5. *Управління професійним зростанням співробітників* – виявлення цінностей співробітників; розвиток ініціативи; управління кар'єрою.

6. *Розвиток корпоративної культури* – пошук та формування взаємозв'язків між корпоративними та особистими цінностями управління; розвиток коучингового стилю управління, спрямованого на оптимізацію досягнення завдань та заохочення ініціативи; формування корпоративної поведінки співробітників.

2. Процедура організації та проведення коучингу

Коучинг можна представити моделлю, що включає чотири етапи:

1. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації.
2. Планування системи відповідальності.
3. Реалізація плану з використанням стилів, технік та навичок.
4. Оцінка досягнутої результативності.

Результати кожного етапу моделі мають бути ґрунтовно зваженими та проаналізованими, що дозволить вчасно здійснити коригування процедур проведення наступного етапу та збільшити ймовірність досягнення кінцевого результату.

Коуч-менеджмент – це процедура внутрішньої комунікації, коли у ролі коуча виступає менеджер компанії. Основною формою проведення коуч-менеджменту є сесія.

Коуч-сесія – персональна структурована бесіда, робоча зустріч коуча і клієнта, спрямована на отримання результату. Разом з коучем на початку коуч-сесії клієнт ґрунтовно визначає той результат, який він хоче отримати до кінця зустрічі. Залежно від конкретного запиту клієнта таких бесід може бути декілька, що визначається на першій, так званій *вступній* коуч-сесії.

Як показує практика, робота із запитом клієнта найчастіше виходить за рамки 1-2 коуч-сесій. Тому, якщо клієнт і коуч приймають рішення про партнерську взаємодію у форматі коуч-консультування, то вони мають завчасно обговорити всі *організаційні* питання та чітко визначити питання *конфіденційності* й *надійності* всіх взаємодій в процесі подальшої спільної роботи.

До *організаційних* питань відносять такі моменти:

- вибір тривалості як всього контракту (програми індивідуального навчання), так і окремих коуч-сесій (як правило, 1 год.);
- складання розкладу коуч-сесії (занять);
- форма проведення коуч-сесії (очно або по телефону, скайпу та ін.);
- можливі варіанти оплати;
- особливо обумовлюються питання самостійної роботи клієнта між сесіями, і його відповідальність за отримані результати.

Питання *конфіденційності* та *надійності* стосуються професіоналізму коуча та дотримання коучем питань етики.

Кожна коуч-сесія складається з 5 етапів, кожен з яких визначається конкретними питаннями-маркерами:

1. Визначення теми (Що б Ви хотіли обговорити сьогодні?).
2. Встановлення мети (Що для Вас буде найкращим результатом після сесії?).
3. Обмеження реальності (А як би Ви хотіли, щоб було? Що конкретно відбувається зараз? Яке Ваше відношення до наявної ситуації?).
4. Обговорення варіантів досягнення мети (Які кроки допоможуть вам досягти бажаного результату?).

5. Обговорення очікуваних результатів (Які можуть бути перші кроки, із яких Ви могли б почати діяти прямо зараз? Що було для Вас найбільш цінним?).

Основні характеристики коуч-сесії:

- *періодичність* (1-2 рази на тиждень), тривалість коуч-сесії в середньому від 30 до 90 хв., тривалість самого коучинга в середньому від 2 місяців до 1 року, буває і довше (залежно від цілей і завдань);
- *самостійна* робота клієнта між сесіями (домашнє завдання);
- *структурованість* (є певний план бесіди, контрольований коучем, якщо слухач відходить від теми, коуч поверне бесіду в потрібне русло);
- після кожної коуч-сесії підводиться *підсумок*, складається план дій на період між цією сесією і наступною.

Інструкція по змісту та послідовності дій процедури коучингу:

1. Постановка завдання (узгодження мети).
2. Аналіз поточної ситуації:
 1. Прояснення того, як поточну ситуацію бачить клієнт.
 2. Розширення та уточнення повної картини дійсності, характеристики наявної проблеми, яка має бути вирішеною за допомогою коучингу.
3. Складання плану дій:
 1. Що можна зробити (ідеї)?
 2. Що клієнт має намір зробити?
 3. Що йому для цього потрібно (знання, ресурси, допомога)?
 4. Визначення термінів реалізації плану.
4. Контроль і підтримка в процесі реалізації плану:
 1. Визначення контрольних точок та інструментів контролю.
 2. Контроль (поточний і заключний).
 3. Проміжний і підсумковий зворотний зв'язок за результатами контролю.

Процес коучингу ніколи не припиняється – чергове досягнення стає платформою для наступного випробування. Кроки 1-3 можуть бути досягнутими в ході однієї сесії під час розмов коуч-менеджера з клієнтом.

У процесі зовнішнього коуч-менеджменту можуть брати участь 2 і 3 сторони:

Замовник – особа або особи, які замовляють і оплачують послугу професійного коучинга;

Клієнт – той, хто отримує послугу коучингу. При цьому замовник і клієнт можуть поєднуватися в одній людині;

Коуч – представник коучингової компанії або вільно практикуючий фахівець у сфері коучингу (фрілансер).

Один раз на місяць тривалістю 15 хв. проводяться троїсті зустрічі (замовник або куратор проекту, клієнт – менеджер, який отримує послугу коучингу, – і сам коуч). Ці зустрічі проходять зазвичай як початок чергової сесії, де сторони обговорюють динаміку роботи коуча і його клієнта, а також можливі побажання щодо зміни або розвитку тематики роботи.

Після закінчення контрактного періоду (зазвичай за час контракту клієнт отримує близько 15 коуч-сесій і проходить 2-3 проміжні контрольні зустрічі трьох сторін) сторони підводять підсумки проекту і приймають відповідне рішення. Мова може йти про завершення роботи клієнта з коучем або про тимчасове призупинення сесій (терміном не менше ніж на 3-6 міс. для продовження самостійної роботи клієнта, який засвоїв за час роботи з коучем основи і підхід

коучингу як стратегії саморозвитку та ефективної самоорганізації). А також, іноді, може йтися про продовження контракту ще на кілька сесій, якщо така потреба є і це визнають усі три сторони.

Питання для самоконтролю:

1. Які методи навчання Ви знаєте? Які переваги має коучинг?
2. Що таке коуч-сесія? Яка в неї організаційна складова?
3. Надайте, будь ласка, поради для виконання ефективного коуч-менеджменту?
4. Які сторони беруть участь у коучингу? Хто з них у чому зацікавлений? Наведіть приклади використання коучингу в науково-дослідній діяльності.

Рекомендована література:

основна: [1-6];

додаткова: [8, 9, 16, 17, 20, 28, 30].

Тема 4 ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Модель <i>GROW</i> | 10. Модель порятунку та відповідальності клієнта |
| 2. <i>T</i> -модель | 11. Метод «360 градусів» |
| 3. Модель <i>AID</i> | 12. Техніка визначення причини недосягнення цілей |
| 4. Модель <i>SMART</i> | 13. Техніка ДСР – ефективне цілепокладання |
| 5. Модель <i>SWOT</i> | 14. Техніка «Коло досконалості» |
| 6. Модель <i>SCORE</i> | 15. Техніка «Я щасливий!» |
| 7. Матриця Ейзенхауера | 16. Техніка самокоучінга <i>LevelUp</i> |
| 8. Рамка результату | |
| 9. Колесо життєвого балансу | |

На практиці розроблено та використовується велика кількість інструментів проведення коучингу. Розглянемо основні з них.

1. Модель *GROW*

Модель *GROW* – складається з чотирьох етапів:

G – goal – *мета* – на цьому етапі необхідно відповісти на питання:

Чого ти хочеш? Чому для тебе це важливо? Якби ти знав, що можеш досягти всього, чого забажаєш, як тоді звучала б твоя мета? Як ти дізнаєшся, що досяг результату?

R – reality – *реальність, навколишня дійсність* – на цьому етапі необхідно відповісти на питання:

Що зараз відбувається відносно заявленого завдання? Як, коли і як часто це відбувається? Який ефект це справляє на вирішення твого завдання? Які ще фактори впливають на розв'язання завдання? Що ти вже встиг зробити для розв'язання завдання? Який результат отримав?

O – opportunity – *наявні можливості* – проведення ревізії всіх наявних ресурсів і вибір стратегії дій. Для цього слід відповісти на питання:

Що ти можеш зробити для розв'язання завдання? Які ще є варіанти? А ще? Хто міг би допомогти тобі у вирішенні цього завдання? Як ти думаєш, як вчинила би на твоєму місці авторитетна для тебе людина? Згадай, чи були у твоєму житті подібні ситуації, з якими ти успішно впорався? Як ти цього досяг? Можливо, ти бачив, як хтось інший успішно вирішив подібну задачу? За рахунок чого це вдалося? Якому з варіантів ти віддаси перевагу?

W – what to do – *дії*. На цьому етапі слід відповісти на питання:

Який найперший і найпростіший крок ти готовий зробити? Коли конкретно ти його зробиш? Що може завадити тобі? Як ти можеш це передбачити? Хто міг би підтримати тебе і як? Коли ти попросиш цієї підтримки?

Використання цієї моделі для розкриття потенціалу дослідника є актуальною, перш за все, на першому етапі формування науковця для ґрунтового визначення з тематикою дослідження, яка має мати беззаперечну актуальність для об'єкта дослідження (конкретне підприємство або організація, регіон, економіка країни або світовий ринок) та бути цікавою самому досліднику. Реалізація цих двох умов дозволить забезпечити як можливості апробації результатів дослідження, так і високий рівень мотивації дослідника до його проведення, зацікавленість молодого науковця не лише у кінцевих результатах, а й у самому процесі дослідження.

Перевагою моделі також слід вважати можливість вже на початкових етапах наукової роботи чітко визначитися з потенційними ресурсами та можливостями.

2. Т-модель

Т-модель використовується після визначення основних цілей та напрямів і спрямована на допомогу коучу стимулювати процес пошуку та вибору клієнтом варіантів, що є однією з умов ефективності коучингу. Для цього застосовується дві групи питань:

1. *Розширення*. Пошук істинної мети. Збір інформації.

Питання: Що? Що ще? Які варіанти?

2. *Фокусування*. Концентрація на завданні. Пошук унікального рішення.

Питання: Що найцікавіше? Що становить найбільший інтерес? Коли виникає інтерес?

Схематичне зображення напрямів дії моделі наведено на рис. 2.



Рисунок 2 – Напрями дії Т-моделі

Модель має бути застосованою дослідником на етапі формулювання безпосередньої мети та задач дослідження, і наголос при цьому має бути здійсненим на поєднанні трьох ключових орієнтирів – глибини проникнення дослідника та його керівника у обрану проблему, наявності наукових досліджень обраної тематики в науковому середовищі країни, ступеня розвитку обраної проблематики у світовому науковому середовищі.

3. Модель AID

Модель AID – інструмент, що ґрунтується на зворотному зв'язку і реалізується шляхом поступового проходження трьох етапів:

A – actions – дії – основні питання цього етапу:

Що сталося? Які дії зроблено? Що планується зробити?

I – impact – вплив – основні питання цього етапу:

Які результати дій? Чи вийшло те, що планувалося? Якщо ні, в чому помилка? Як ваші результати позначилися на роботі інших людей і команди в цілому?

D – desired outcome – бажаний результат – спільний аналіз того, яким чином підлеглий може підвищити ефективність своєї роботи:

Під час використання моделі також важливо застосовувати *STOP-фактори*, тобто умови, коли не слід використовувати зворотний зв'язок:

1. Керівника або підлеглого переповнюють емоції любої тональності.
2. Отриманих фактів для аналізу мало або ж вони сумнівної якості.
3. Необхідно терміново діяти, інакше будуть непоправні наслідки.
4. Час для зустрічі вибрано невдалий внаслідок певних причин.
5. Менеджер звик спілкуватися з командою в стилі «я +, ти -».

Модель доцільно використовувати на етапі, коли вже певні дослідження проведено, отримано перші результати. Використання трьох груп питань дозволить орієнтувати дослідника щодо вірності обраної стратегії наукових досліджень.

4. Модель SMART

Модель SMART – це технологія постановки та конкретизації цілей, яка реалізовується через перевірку обраної мети на п'ять вимог:

S – specific – *конкретність*. Мета має бути конкретно та позитивною.

M – measurable – *вимірність*. Поставлена мета має мати вимірні результати.

A – achievable – *досяжність*. Поставлена мета має бути досягнутою в потенціалі.

R – realistic – *реалістичність*. Необхідно оцінити власні можливості щодо досягнення поставленої мети.

T – timid – *визначеність за часом*, терміни досягнення мети.

Модель може бути використаною дослідником на початковому етапі безпосередньо після вибору теми дослідження та формулювання його мети і завдань. Перевірка сформульованої мети на п'ять вимог моделі дозволить чітко висвітити «вузькі місця», які мають бути подоланими протягом короткого часу через пошук конкретних заходів й інструментів впливу.

5. Модель SWOT

Модель SWOT (SWOT-аналіз) – технологія, яка допомагає виявити слабкі і сильні сторони об'єкта, в ролі якого можуть виступати організації, колектив, людина, ідея або захід.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно відповісти на питання:

1. Якими сильними сторонами володіє досліджуваний об'єкт?
2. Які слабкі місця є у досліджуваного об'єкта?
3. Які можливості є у досліджуваного об'єкта для подальшого зростання.
4. Які загрози існують для майбутнього досліджуваного об'єкта, якщо нічого не зміниться?

Із метою підвищення результативності та наочності застосування метод супроводжується заповненням попередньої матриці SWOT-аналіз, де конкретизуються слабкі і сильні боки, можливості та загрози (рис. 3).

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони Strengths (властивості проекту або колективу, що дають переваги перед іншими в галузі)	Слабкі сторони Weaknesses (властивості, що послаблюють проект)
<i>Зовнішнє середовище</i>	Можливості Opportunities (зовнішні ймовірні фактори, що дають додаткові можливості по досягненню встановлених цілей)	Загрози Threats (зовнішні ймовірні фактори, що можуть ускладнити досягнення встановлених цілей)

Рисунок 3 – Матриця SWOT-аналізу

Задача SWOT-аналізу – структуровано описати ситуацію, відносно якої необхідно прийняти будь-яке рішення. Висновки, зроблені на його основі, мають описовий характер без рекомендацій та прорахування пріоритетів.

Для повнішої віддачі здійснюється обґрунтування варіантів дій, заснованих на перехресті чотирьох складових методу. При цьому розглядаються всі парні комбінації та виокремлюються ті, що мають бути врахованими при розробці стратегії (рис. 4).

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СІМ</i> – показує, які сильні боки необхідно використовувати, щоб отримати віддачу від можливостей	<i>Поле СІЗ</i> – показує, які сили необхідно використовувати, щоб усунути загрози
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СЛМ</i> – показує, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища організація зможе подолати слабкості	<i>Поле СЛЗ</i> – показує, яких слабостей необхідно позбавитися, щоб наблизитися до подолання найбільших загроз

Рисунок 4 – Комбінації стратегій у межах матриці SWOT-аналізу

Виходячи з того, що постійно відбуваються внутрішні трансформації у досліджуваному об'єкті та змінюються зміст та сила зовнішніх впливів, обов'язковою умовою дотримання об'єктивності наукових висновків і суджень має стати систематичне проведення процедур SWOT-аналізу за розширеною або скороченою схемами. Побудова матриці дозволить досліднику чітко визначитися з наявними можливостями й тими проблемами, на які в першу чергу слід спрямувати свої зусилля.

6. Модель SCORE

Модель SCORE – це інструмент ефективного збирання інформації про проблему або розв'язувану задачу.

S – symptom – *актуальний стан* – це відповідь на питання: що відбувається зараз в обговорюваному контексті? Який в даний момент ваш стан, думки, почуття, поведінкові прояви? Якими сенсорними ознаками можна описати цей стан? Що відбувається навколо? Хто ще задіяний у ситуації?

C – cause – *причина* – те, що породило симптом (привело до нинішнього стану).

O – outcome – *бажаний стан* – мета чи бажаний стан, на які спрямовані устремління людини. При з'ясуванні інформації користуються пунктами специфікації мети.

R – resource – *ресурс* – засоби, що можуть бути задіяними для переходу від актуального стану до досягнення бажаного результату.

E – effect – *ефект* – це «результат результату», тобто ті зміни, що відбудуться в житті людини, якщо вона доб'ється бажаного стану.

Модель SCORE ще має назву – «на лінії часу», так як чітко пов'язує минуле, майбутнє і сьогодення із наявними цілями та можливостями їх використання, рис.5.



Рисунок 5 – Шкала реалізації Моделі SCORE

Модель може бути використана дослідником з метою самостійного оцінювання ступеня достатності інформації та аналітичних матеріалів щодо досліджуваної проблематики. Використання моделі дозволить додатково побачити альтернативні варіанти джерел збору інформації та обґрунтувати межі використання та доступності даних з кожного джерела.

7. Матриця Ейзенхауера

Матриця Ейзенхауера – інструмент організації часу та підвищення ефективності його використання. Виглядає матриця як чотири квадрати, які виходять при перетині осей «Важливо – Неважливо» по вертикалі і «Терміново – Не терміново» по горизонталі (рис. 6).

Термінові неважливі мінімізувати	Термінові важливі виконувати
Не термінові неважливі чи потрібно?	Не термінові важливі планувати

Рисунок 6 – Матриця Ейзенхауера

Важливі та термінові справи – ті, що є дуже важливими і не терплять зволікань. Ці справи треба робити сьогодні, в першу чергу – і обов’язково.

Важливі, але не термінові справи – щось важливе, що терміновим стане незабаром.

Справи неважливі, проте термінові – відносини, що не наближають вас до мети, якою б вона не була; справи, які просто слід робити.

Справи не важливі і не термінові – це категорія справ, які не мають важливості, проте забирають максимальний час у людини.

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

Матрицю слід періодично переглядати та обирати відповідну стратегію щодо виконання справ за рівнем їх терміновості та важливості для здобувача.

8. Рамка результату

Рамка результату – інструмент, що оцінює наявну ситуацію дій в термінах результату. Реалізація інструменту міститься на виконанні трьох умов.

По-перше, необхідно визначити власний результат і переконатися, що він конкретно і позитивно сформульований.

По-друге, необхідно визначити результати кожної людини, кого торкається досліджувана ситуація, допомогти їм прояснити, чого вони насправді хочуть.

По-третє, визначення ступеня узгодженості результатів. У разі суттєвих розбіжностей необхідно проводити перемовини до тих пір, поки не буде досягнуто єдиного розуміння між всіма учасниками процесу, що розглядається.

Всі встановлені результати необхідно весь час тримати у голові, щоб можна було чітко визначити – чи у вірному напрямку йде рух за досліджуваною проблематикою. Для визначення вірності обраних дій слід керуватися:

Рамкою екології – Як мої дії вбудовуються в більш широку систему родини, друзів, професійних інтересів? Чи є вони виразом моєї особистості в цілому? Поважають вони цілісність інших включених до ситуації людей?

Рамкою підтвердження – Як ви дізнаєтеся, що ви досягли свого результату? Що ви при цьому будете бачити, чути і відчувати?

Рамкою «начебто» – слід починати зі слів: «Якби це вже відбулося ...»; «Припустимо, що...»; «Які кроки зробили тоді, що привело нас до такого стану?».

Рамкою відтворення – повторення інформації, наявної до даного моменту, відтворюючи при повторі ключового слова і тону голосу інших людей.

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

9. Колесо життєвого балансу

Колесо життєвого балансу дозволяє повністю дослідити життя людини, визначити слабкі місця, над якими слід працювати.

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

Потім необхідно оцінити ступінь задоволення кожною з обраних частин життя. Для цього використовуйте 10-бальну шкалу. «0» означатиме повну незадоволеність, а «10» – максимальну задоволеність.

Щоб відзначити оцінки на рисунку, слід розмітити шкалу від 0 (в центрі кола) до 10 (його межа), потім позначити на кожному секторі виставлену оцінку, рис. 7.

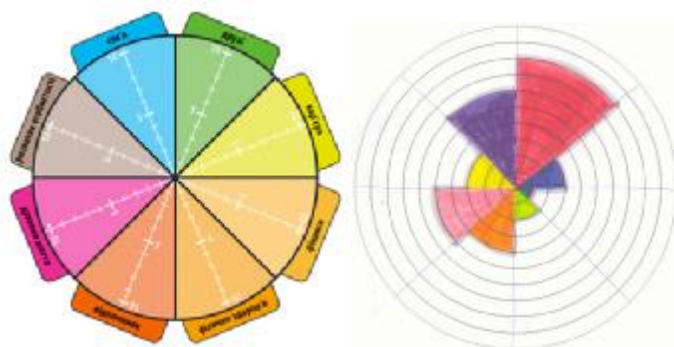


Рисунок 7 – Приклади побудови «колеса життєвого балансу»

Для підвищення розуміння методики можна скористатися шкалами:

Відносини – оточення має складатися тільки з позитивних людей.

Родина – ваші рідні – це надійна опора та підтримка.

Робота – для життєвого балансу потрібна улюблена робота з гідною оплатою.

Творчість – займайтеся улюбленим творчим хобі.

Здоров'я – гарна форма – запорука успіху.

Саморозвиток – мозок має постійно розвиватися.

Емоційна сфера – це необхідна частина нашого життя.

Духовне життя – дійте на благо собі та суспільству.

Дослідник може на свій розсуд змінити одну або кілька шкал на ті, що відображають результативність наукових досліджень, і через систематичне заповнення можна буде отримати актуальну об'єктивну картину.

10. Моделі порятунку та відповідальності клієнта

Модель порятунку – інструмент, за допомогою якого коуч бере на себе тягар відповідальності керівника. Коуч у межах моделі відіграє роль «Псевдолідера» ситуації, що сприяє тимчасовому зменшенню тривожності керівника.

Коуч-рятівник встановлює такі стосунки з керівником і навіть з його командою, проблемою або начальником, завдяки яким всі навколо починають залежати від нього при прийнятті рішення.

Модель відповідальності клієнта – навпаки, дозволяє коучу скористатися своєю позицією в трикутнику (коуч-керівник-команда) для отримання інформації про систему. Тоді керівник і підлеглі зможуть знову використовувати власні ресурси і продовжувати відносини один із одним. Коуч відходить на другий план і не стає між керівником і його командою, завданням або начальником. Дії коуча гарантують цілісність цих відносин.

Порівняння дій коуча в рамках кожної з моделей наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Порівняння моделей порятунку та відповідальності клієнта

Напрямок	<i>Модель порятунку</i>	<i>Модель відповідальності клієнта</i>
<i>Відношення</i>	Коуч думає, що керівник без нього не впорається. Коуч помічає, що заглядає через плече клієнта, турбуючись, що він робить щось невірно. Коуч знає, що на місці керівника він впорався би краще	Коуч розуміє, що керівник має знайти такі підходи, які йому зручні, а не приймати готові. Коуч розуміє, що знаходиться тут тимчасово, а керівнику необхідно буде жити з цими результатами далі. Коуч згоден із тим, що «досить якісна» дія активного та мотивованого керівника є у десять разів кращою будь-якого приголомшливого ходу, що провокує його пасивність
<i>Зосередження</i>	Коуч зосереджується на слабкостях керівника. Коуч дає більше відповідей, ніж ставить пояснювальних питань	Коуч зосереджується на сильних боках керівника. Коуч стимулює мислення клієнта, так, що він познає більше про власну позицію
<i>Поведінка</i>	Коуч приймає рішення за керівника. Коуч весь час говорить більше за клієнта під час сесій та ділових зустрічей	Коуч шукає можливості запропонувати клієнту приймати рішення та чітко висловлювати їх іншим. Коуч пропонує клієнту бути співзвучним команді та зберігати з нею продуктивні стосунки

Використання цих методів під час проведення наукових досліджень спрямовано на набуття можливості подивитися на ситуацію стосовно наукових досліджень зі сторони, що дозволить сформулювати чітке бачення перспектив підвищення результативності власних досліджень та побачити наявні «вузькі місця» у тих підходах, що їх було обрано для застосування.

11. Метод «360 градусів»

Метод «360 градусів» – це метод поточної оцінки персоналу, який полягає у виявленні ступеня відповідності співробітника займаній посаді за допомогою опитування ділового оточення співробітника та самооцінки.

Метод було введено Пітером Уордом у 1997 р. із метою систематизації та більш розгорнутої характеристики інформації щодо результатів праці індивідуума чи групи, яку було одержано від безпосереднього оточення.

Сутність методу «360 градусів» полягає в тому, що оцінку співробітника проводить все його робоче оточення: керівники, підлеглі та колеги. Результат оцінки – рейтинг властивостей співробітника, який формується за результатами оцінки ступеня відповідності займаній посаді за списком компетенцій. При цьому, завдяки блоку самооцінки, цей метод може бути використаним як інструмент зворотного зв'язку. Якщо до оцінки приєднуються інші зацікавлені особи (споживачі, клієнти, постачальники, партнери тощо), то метод «360 градусів» трансформується в методику «540 градусів».

Оцінювачі виставляють бали за компетенціями в спеціальних анкетах. Анкетування може проводитися анонімно із зазначенням категорії оцінювача або не анонімно. Потім прораховується середнє арифметичне значення по кожній компетенції і отримані дані наносяться на графік. На останньому етапі результати оцінки представляються самому оцінюваному співробітнику. У результаті оцінки за методом «360 градусів» можуть бути зроблені висновки та розроблені рекомендації відносно доцільності здійснення заходів щодо саморозвитку співробітника, розвитку окремих компетенцій, поліпшення відносин з колегами, необхідності проходження певного виду навчання.

Використання цього інструменту оцінювання молодим науковцем, у першу чергу, спрямовано на те, щоб визначити ступінь задоволення наукового керівника та самого науковця результатами й ходом ведення досліджень за обраною тематикою. Ясність цього питання дозволить суттєвим чином зменшити рівень стресу у дослідника та скоротити непорозуміння між всіма учасниками процесу наукового дослідження. А це у перспективі буде сприяти наближенню часу реалізації всіх поставлених наукових цілей.

12. Техніка визначення причини недосягнення цілей

Цей інструмент дозволяє з'ясувати причини, що не дозволяють досягти поставлені цілі. Для цього необхідно перелічити всі цілі, які мають бути досягнутими та записати їх. Окремо слід записати цілі, які вже були досягнутими. Оцінити кожну з цілей за наступними критеріями за 10-бальною шкалою:

1. Наскільки я гідний цієї мети?
2. Наскільки мені подобаються дії, які потрібно виконувати для її досягнення?
3. Наскільки мета варта того, щоб її досягти?
4. Наскільки я здатний здійснювати ті дії, що ведуть до досягнення мети?
5. Наскільки ці дії роблять можливим здійснення мети?

Далі визначаються критерії, за якими знов поставлені цілі сильно відрізняються від результатів, отриманих за досягнутими цілями. Визначається слабе місце та розробляються заходи щодо його подолання.

Користуватися цією методикою молодим і не дуже досвідченим науковцям доцільно як на початку дослідження, так і на його різних етапах, що дозволить вчасно побачити і нейтралізувати ті негативні впливи, що запобігають реалізації поставлених у дослідженні цілей.

13. Техніка ДСР – ефективне цілепокладання

Техніка ДСР – «добре сформульований результат» – обумовлює написання основної мети та здійснення діагностики її реальності за такими питаннями:

1. *Мета сформульована ствердно (без слів «не», «без», ...)?*
2. *Досягнення мети залежить тільки від Вас? Якщо ні, переформулюйте мету таким чином, щоб її досягнення залежало тільки від Вас.*
3. *Сформулюйте, що конкретно Ви будете бачити, чути і відчувати в результаті досягнення своєї мети?*
4. *Зробіть мету вимірною, конкретною і визначеною у часі, встановіть терміни виконання. Також визначте ситуації (де, коли, з ким), для яких отримання бажаного результату є найбільш ймовірним.*
5. *Як бажаний результат вплине на Вас? Перевірте, чи є негативні ефекти від досягнення мети. Що є позитивного в поточному стані? Як Ви можете зберегти ці вигоди, досягнувши мети?*
6. *Наскільки мета глобальна, чи можна її розбити на кілька складових? Якщо так, виділіть для початку один компонент і працюйте з ним.*
7. *Визначте ресурси (внутрішні та зовнішні), які Вам потрібні для досягнення мети. Як Вам отримати ці ресурси?*
8. *Які можливі перешкоди на шляху до досягнення цієї мети? Що Ви можете зробити для подолання цих перешкод? Що Вам заважає почати процес зараз?*
9. *Визначте перші кроки, із яких Ви почнете процес досягнення вашої мети. Конкретизуйте, коли Ви зробите кожен крок.*

Даний інструмент доцільно використовувати відразу після того, як обрано тематику дослідження і сформульовано його мету та очікувані результати. Відповіді на перелічені та подібного роду питання дозволять здійснити перевірку на критерії якості та здійсненності обраної мети, і у разі виявлення будь-яких негативних моментів – розробити заходи з стабілізації ситуації.

14. Техніка «Коло досконалості»

Техніка дозволяє у разі нестачі ресурсів (більше сил і енергії, більше впевненості, більше віри в себе тощо) їх знайти. Для цього пропонується пройти покроково такі процедури:

1. *Уявіть на підлозі коло, яке асоціюється у Вас із станом власної досконалості, в якому є всі ресурси. Як коло виглядає? Якого воно розміру, кольору, обсягу?*
2. *Згадайте ситуацію з минулого, в якій у вас вистачало власних ресурсів.*
3. *Уявіть в центрі кола себе самого у стані досконалості. Опишіть зовнішні показники цього стану.*
4. *Увійдіть в центр кола і уявіть, як переживаєте ту ситуацію з минулого заново (знову бачите, чуєте, робите те ж, що і тоді). Зверніть увагу на Ваші відчуття. Які вони – відчуття Вашої досконалості, де вони знаходяться в тілі?*
5. *Підсильте ці відчуття.*
6. *Відчуйте, які ресурси Вам ще можуть бути потрібними. Візьміть їх від вашого кола, в ньому є все, що Вам необхідно. Відчуйте, як Ви ще більше насичується ресурсами.*
7. *«Складіть» коло і покладіть, наприклад, до кишені. Ваші ресурси завжди з вами! Ви в будь-який момент можете звертатися до них.*

Періодичне використання означеної методики дозволить досліднику підвищити рівень власної самооцінки, впевнитися у вірності власних рішень і дій та побачити наявні проблемні моменти.

15. Техніка «Я щасливий!»

Техніка спрямована на закріплення внутрішнього стану людини, у якій все складається чудово. Для цього необхідно згадати ситуацію, коли Вам щастило, Вам постійно посміхалася удача, Ви були «на плаву», все йшло «як по маслу». Слід уявити, що Ви заново її проживаєте. Знову бачите все те, що Вас оточувало тоді, так само дієте, відчуваєте ті ж емоції, все складається саме так, як Ви хочете. І ось тепер слід відповісти собі:

Що Ви відчуваєте зараз? Як відчуваєте цей стан успішності? Де конкретно в тілі ви відчуваєте ці відчуття?

Підсильте ці відчуття. Іще більше підсильте.

Відчуйте всі тілом, що Ваша удача постійно з Вами.

Уявіть, як Ви пишете величезний напис на півнеба – «Я щасливий!».

Зробіть напис ще більшим і яскравішим.

Почуйте власний гучний голос: «Я щасливий!».

Проспівайте: «Я фартовий. Удача завжди зі мною».

Можете скласти гімн власній удачі.

Іще більше підсильте Ваші відчуття удачі.

Відчуйте, що Ви і Ваша удача – завжди разом.

Згадуйте про власну удачу частіше.

Періодичне використання цієї техніки дослідником дозволить суттєвим чином підвищити та підтримувати самооцінку, що є умовою вчасного й результативного проведення процедур дослідження.

16. Техніка самокоучингу LevelUp

Чи буває так, що якась невдача так сильно вас засмучує, що ви починаєте сумніватися в собі, у своїх здібностях, у можливості досягнення мети? І виникають думки: «а може, дарма я все це затіяв», «може – не моє», «може, не треба мені цим займатися» ...

А якщо такі невдачі повторюються одна за однією?

Хтось в такій ситуації здається і не йде далі до своєї мети. А хтось, навпаки, опановує уроки і рухається далі.

Техніка стверджує, що успіху досягає той, хто ставиться до невдач як до досвіду. Кожна «невдача» має розглядатися як тренажер для розвитку. Як же навчитися ставитися до невдач як до досвіду? Як навчитися зберігати ентузіазм і рухатися далі? Як перетворити невдачу на сходинку до успіху?

У дитинстві у кожного з нас така здатність була. Ми падали, коли вчилися ходити, вставали, йшли, знову падали, і знову вставали Багато-багато разів, поки не навчилися ходити. Чомусь в дорослому віці «вставати» після невдачі для багатьох людей буває непросто.

Саме цьому вчить техніка *самокоучингу LevelUp*. Якщо у Вас щось не вийшло і Ви сприймаєте ситуацію як невдачу, виконаєте наступні кроки. Вся техніка займе 20-40 хв., у результаті Ви отримаєте багато ресурсів, зрозумієте подальші кроки і відчуєте мотивацію діяти далі у обраному напрямі!

1. *Що я відчуваю з приводу цієї ситуації?* Дозвольте собі з'єднатися з відчуттями і емоціями, проживіть їх. Прийміть свої емоції і ситуацію такими, якими вони є.

2. *Як я це створив? Які мої дії (бездіяльність) спричинили поточний результат?* Цими питаннями Ви берете відповідальність за результат на себе.

3. *Що хорошого в цій ситуації?* Якщо подивитися на поточну ситуацію з цієї точки зору, Ви точно знайдете в ній багато позитивного.

4. *Як моє життя і поточна ситуація виглядають з мого минулого?* Якщо Ви спробуєте уявити себе, наприклад, 5 або 10 років тому і подивитися на себе сьогоднішнього звідти, то Ви побачите, як багато Ви вже досягли за цей період, наскільки просунулися до своєї мрії.

5. *Як невдача виглядає з мого майбутнього?* Уявіть, що минуло років 10 або 20, і Ви дивитесь на невдачу як на ситуацію, яка давно в минулому. І невдача швидше за все здасться Вам зовсім незначною і дрібною. Так навіщо їх приділяти стільки уваги?

6. *Що якщо я подивлюся на невдачу збоку, ніби відеокамера?* Спробуйте поглянути на невдачу так, неначе відеокамера знімає ваше життя. І спробуйте описати те, що бачить камера, без емоцій, без оцінок, просто холоднокровно перераховуючи все, що бачите.

7. *Що якщо я подивлюся на невдачу очима іншої людини?* Уявіть собі людину – відому, або свого знайомого, або історичну особу, який справлявся або впорався б з такою ситуацією. Уявіть її фактично поруч із собою, а потім станьте на це ж місце, і уявіть що Ви – це вона. І подивіться на ситуацію збоку, її очима. Як тепер виглядає складна ситуація? Чи є розуміння доцільності щось зробити? Як би Ви діяли? Що Ви можете порадити людині в такій ситуації?

8. *Чому я навчився?* Який новий досвід (позитивний чи негативний) Ви отримали в цій ситуації? Що було корисним? Чого Ви навчилися? Як це можна застосовувати в майбутньому житті?

9. *За що я вдячний цій ситуації? Кому я вдячний в цій ситуації?* Кому Ви хочете подякувати і за що? За що Ви можете подякувати самі собі?

10. *Моя мета?* Сформулюйте ще раз свою мету, можливо вона трохи змінилася, або змінилися терміни, критерії ...

Ця техніка є інструментом комплексного оцінювання співвідношення наявного потенціалу та тих результатів, які було отримано чи, навпаки, не отримано під час дослідження. Вміле застосування даного інструменту на різних етапах здійснення процедур наукового дослідження дозволить вчасно побачити всі проблемні моменти, що можуть стати стримуючим фактором у досягненні поставлених цілей.

Комплексне використання всіх перерахованих методик має стати підґрунтям для підвищення рівня самооцінки та мотивації молодого науковця до досягнення поставленої мети, що буде сприяти скорішому отриманню очікуваних результатів. Водночас слід пам'ятати, що досягти позитивних результатів вдасться лише за умови, що дослідник, окрім технік коучингу, буде використовувати весь нагромаджений інструментарій наукового пізнання, доступний економіко-математичний інструментарій та систематично отримувати консультації наукового керівника. Лише за таких умов можливо протягом встановленого для досліджень часу досягти поставлених цілей та набути досвіду наукової роботи.

Питання для самоконтролю:

1. З якою метою використовується техніка самокоучингу? Як його робити?
2. Які основні методи дозволяють уточнити та встановити точну мету?
3. Які методи дозволяють побачити перспективи свого майбутнього, скоригувати його, щоб досягти найбільшого успіху?
4. Як часто слід використовувати інструменти менеджменту, щоб досягти бажаного результату?
5. Який контекст має кожен з означених методів для розкриття внутрішнього потенціалу дослідника?

Рекомендована література:

основна: [1-6];

додаткова: [7, 10, 18, 20, 22, 24-26, 31, 33, 35-37].

Тема 5 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДНИКА

1. Роль коучингу в діяльності дослідника
2. Використання коучингу для доведення доцільності делегування повноважень
3. Використання коучингу для підвищення рівня мотивації
4. Роль коучингу у створенні команд
5. Застосування процедур коучингу для розвитку

1. Роль коучингу в діяльності дослідника

Загальну схему управління (організацією, колективом, науковим дослідженням або проектом) можна проілюструвати за допомогою шести логічних рівнів Роберта Ділтса:

Перший рівень управління – керівник каже: «Хочу, щоб було так!». *Протиріччя рівня* – не завжди співробітники уявляють, що конкретно робити для цього. Скоріш за все, відповідь лежить рівнем вище (рис. 8).

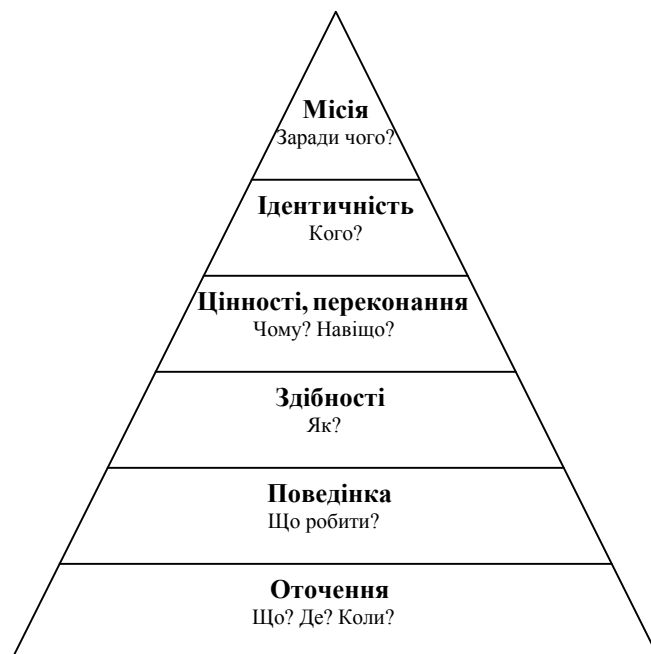


Рисунок 8 – Піраміда рівнів управління

Другий рівень управління – що потрібно робити, щоб отримати бажаний результат? *Протиріччя рівня* – не вистачає навичок і якостей особистості.

Третій рівень управління – якими здібностями мають володіти працівники для того, щоб виконувати свою роботу максимально якісно? *Протиріччя рівня* – персонал отримує знання, проте не хоче їх застосовувати саме в цій компанії.

Четвертий і п'ятий рівні управління – Чому для мене цінно працювати саме в цій компанії? Чому мені важливо бути саме на цій посаді? Хто я? Чи працюю я за покликанням або з потреби і необхідності? Коли почну жити по справжньому і стану щасливим? *Протиріччя на цих рівнях* полягають у тому, що кожна людина унікальна, і люди не завжди бачать, що зміниться у них особисто в житті, якщо компанія досягне поставлених цілей.

Шостий рівень – те, заради чого діє фірма. Саме на цьому рівні криється ключ до ідеальних комунікацій.

Найбільш ефективним інструментом впливу на всі рівні управління одразу є коучинг, який вдало пов'язаний із іншими інструментами управління (рис. 9).

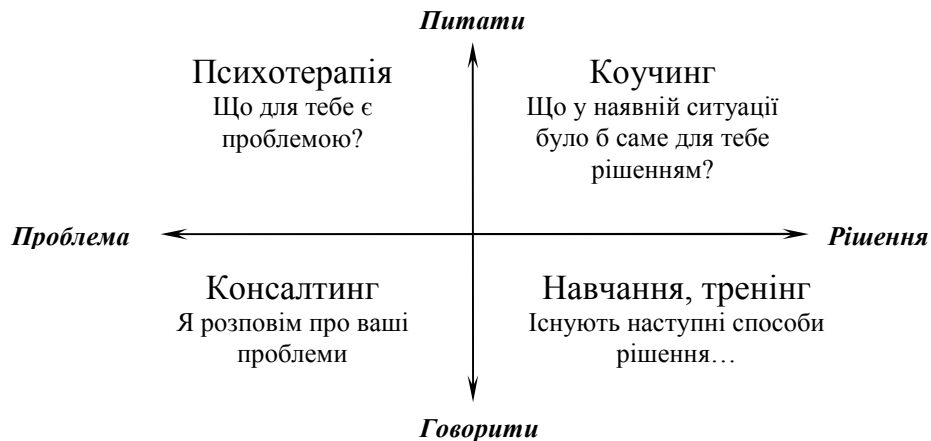


Рисунок 9 – Інструменти впливу на рівні управління

Психотерапія (питати про проблеми) – концентрується на минулому, на тому, що призвело до нинішньої ситуації, а також на самій проблемі (що саме є проблемою і чому).

Консалтинг (говорити про проблеми) – заснований на досвіді консультанта в певній сфері. Концентрація на передачі інформації про проблеми і сутності цих проблем. Починається з діагностики, виставлення «діагнозу» і закінчується форматуванням компанії під певні шаблони за допомогою опису бізнес-процесів. Частково переходить у наступний квадрант – «Навчання».

Навчання, тренінг (говорити про рішення) – концентруються виключно на передачі знань і навичок, передають спектр варіантів рішень. Не дають відповіді, що з цими знаннями робити.

Коучинг (питати про рішення) – концентрується на майбутньому. Створює мотивацію до конкретних дій через чітке бачення цілей і завдань: «Так, ситуація зараз саме така. Ти особистість/компанія не така, як усі інші. Що саме ти від цієї ситуації хочеш, з урахуванням твоїх особливостей? Що було б найкращим рішенням у цій ситуації саме для тебе?»

Отже, сферами використання коучингу в діяльності організації є: мотивація; оцінка; делегування повноважень; виконання завдань; розв'язання проблем; планування і контроль; створення команди; розвиток персоналу; питання взаємовідносин; групова робота. Всі ці сфери також є актуальними і для проведення наукових досліджень як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. Поступове проходження дослідником кожного з шести рівнів дозволить чітко визначитися з тими обмеженнями і проблемними моментами, які можуть завадити якісному виконанню поставлених цілей і задач.

2. Використання коучингу для доведення доцільності делегування повноважень

Процес делегування повноважень нерозривно пов'язаний із різними факторами, що активно впливають на підвищення ефективності діяльності як організації, так і наукової роботи у колективі. Особливу роль при цьому відіграє *принцип відповідності*: керівник делегує підлеглому такий рівень повноважень, який є необхідним і достатнім для виконання завдань, відповідальність за які він прийняв на себе. При цьому з метою розвитку особистості доцільною може бути постановка завдань, що є незначно вищими, ніж рівень набутих працівником вмій і знань.

При цьому слід уникати двох видів несанкціонованих доручень:
горизонтального – коли хтось, що знаходиться на одному рівні управління з керівником, намагається доручити керівнику роботу, яка не входить у межі його компетентності;

завдання знизу – підлеглий намагається передати керівнику свою роботу.

Основними причинами неефективності делегування повноважень є:

1. Небажання делегувати.
2. Некомпетентність підлеглих.
3. Високий ступінь завантаженості підлеглих.

Перша причина може бути усунута за допомогою інструментів коуч-менеджменту, друга та третя – спираючись на управлінські навички та досвід практичної роботи керівника.

Коучингова взаємодія з керівником починається з аналізу проблемних точок управління в цілому і делегування зокрема. Після проведення такої роботи часто коригується початковий запит, адже проблема завжди лежить глибше, ніж бачить її керівник.

На етапі аналізу рекомендовано використовувати модель SWOT і враховувати не тільки мінуси, але й плюси управлінського стилю, а також можливості для подальшого його поліпшення. Це дозволить отримати:

- розгорнуту картину подій і причин, зрозумілу для коуча;
- підтримку і мотивацію за рахунок визначення плюсів і можливостей;
- розуміння подальших дій.

Процес передачі повноважень наштовхується на певні організаційно-психологічні бар'єри, які можуть бути ефективно подолані усвідомленням наявних переваг (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги та недоліки процедур делегування повноважень

<i>Організаційно-психологічні бар'єри</i>	<i>Організаційно-психологічні переваги</i>
Побоювання, що на стадії контролю необхідно буде багато переробляти	Стадія контролю стане більш відповідальною
Небажання ділитися владою із підлеглими	Набуття хороших помічників
Страх виходу певних подій з-під контролю	З'являється час для виконання більш важливих справ
Побоювання, що працівники підведуть	Входить у норму, що підлегли виконують роботу більш професійно, ніж керівник
Острах щодо передачі підлеглим значних повноважень	Можливість перевірити дію централізації системи
Побоювання за свій посадовий статус	Укріплюється посадовий статус керівника за рахунок розв'язання нових, більш важливих задач
Ревнощі до успіхів підлеглих	З'являється можливість управління за досягненнями працівників
Відчуття власної незалежності	Виникає відчуття керуваності положенням справ
Звичка самостійно розв'язувати всі задачі	Вивільнення від поточної рутинної праці
Посилання на заступників	Дозований розподіл повноважень і їх перегляд за результатами рішень
Посилання на власну компетентність	Перегляд ставлення до власного завантаження: краще частину роботи передати, якщо є така можливість

У ході коучингу менеджер вивчає найбільш результативні його інструменти і надалі їх використовує у своїй управлінській діяльності самостійно.

Важливо визначити – хто з підлеглих є готовим до виконання нових завдань. Для цього заповнюється матриця «Кваліфікація/Мотивація» шляхом класифікації всіх підлеглих за фактичним ступенем їх кваліфікації і мотивації (рис. 10).

Висока кваліфікація Низька мотивація <i>Залучення і мотивація</i>	Висока кваліфікація Висока мотивація <i>Делегування</i>
Низька кваліфікація Низька мотивація <i>Вказівки</i>	Низька кваліфікація Висока мотивація <i>Інструктаж</i>

Рисунок 10 – Матриця «Кваліфікація/Мотивація»

Підсумком даного завдання буде розуміння потенціалу підлеглих:

1. Лівий нижній квадрант передбачає чіткі і систематичні вказівки, які будуть спрямовані на навчання співробітника.
2. Правий нижній квадрант потребує інструктажу для підвищення компетентності.
3. Лівий верхній квадрант – це співробітники, яким необхідно приділити максимум своєї уваги в даний час.
4. Правий верхній кут – це підлеглі, яким можна делегувати функціонал вже зараз, їх компетентність на досить високому рівні і вони мотивовані на розширення зони своєї відповідальності.

Для отримання максимального результату від процесу делегування повноважень, необхідно відповісти на наступний блок питань:

1. **Що?** Які завдання (функції) ви хочете делегувати? Чому саме ці завдання? Як їх передача підвищить ефективність вашої управлінської діяльності? Що необхідно зробити для того, щоб якісно делегувати функціонал своїм підлеглим? Які завдання необхідно передати повністю, а які частково? Яким повинен бути результат делегування? Чи істотні ризики даного процесу? Як їх мінімізувати?

2. **Кому?** Хто з підлеглих найбільшим чином підходить на роль «делегата»? Які ресурси та реалізовані проекти підтверджують правильність вашого вибору? Чи необхідна буде ваша допомога або підтримка? У разі неякісного виконання функції хто зможе замінити кожного «делегата»? Наскільки це буде оперативно?

3. **Як?** Як слід виконувати завдання, яке ви делегуєте? Чи є необхідність у підготовці алгоритмів виконання? Які способи реалізації ви застосовували і можете поділитися цим досвідом з підлеглими? Які нормативні документи потрібно використовувати? З ким із співробітників інших департаментів необхідно контактувати? Які ресурси застосовувати? У кого їх просити, при необхідності?

4. **Коли?** Які терміни виконання даного завдання? Чи встановлено дати? Чи можуть коригуватися терміни початку і закінчення роботи? Від чого це залежить? З якою періодичністю і в якій формі буде здійснюватися контроль? Коли підлеглий повинен надавати проміжний зворотний зв'язок про стан справ?

Приступаючи до делегування повноважень, враховуйте ключову формулу коучингу: **Дія = Потенціал – Інтервенція**. Тобто, слід спиратися на потенціал своїх виконавців, зменшуючи свою включеність у делегування функцій, і тільки тоді отримаєте очікуваний результат та підвищення ефективності будь-якої діяльності, у тому числі й наукової.

3. Використання коучингу для підвищення рівня мотивації

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

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

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

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

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

4. Роль коучингу у створенні команд

Успіх у бізнесі, як і в спорті, багато в чому визначається командою. Що відрізняє успішну команду співробітників від неуспішної? В успішній команді: її учасники чітко бачать загальну мету і бажаний результат; відсутні будь-які проблеми з мотивацією; кожен учасник обирає свою роль, виходячи зі своїх сильних сторін; працівники швидко приймають оптимальні рішення; налагоджено взаємодію всередині команди.

Достоїнствами командної роботи є:

1. Робота в команді завжди є більш продуктивною.
2. Атмосфера конкуренції і азарту додає ентузіазму кожному з учасників.
3. Старання кожного у команді поєднуються і примножуються.
4. Розумна критика колег допомагає удосконалюватися і розвиватися.
5. Більш досвідчені колеги легко і швидко навчають новачків.

Недоліками командної роботи є таке:

1. У команді практично неможливо відстежувати особистий внесок у результати проєкту кожного з учасників.
2. Нерідкі випадки паразитування, коли одна людина звалює на себе всю рутинну роботу, не маючи можливості вказувати іншим, що робити.
3. Можливі конфлікти та інтриги у колективі.
4. Проблема «не спрацювала», коли один або кілька співробітників відкрито критикують дії інших.

Для формування згуртованої команди сьогодні багато керівників наймають персонального коуча, щоб психологічна атмосфера серед співробітників компанії змінилася на краще. Коуч допомагає сформувати згуртовану команду, в якій кожному працівнику надається можливість реалізувати свої здібності на 100%, а разом всі співробітники працюють на спільний результат. Завдяки цьому поставлене бізнес-завдання виконується в коротші терміни, з меншими трудовозатратами і максимально успішним результатом.

Головне – збільшити ефективність роботи всіх учасників команди по досягненню цілей, що стоять перед ними. При цьому слід з'ясувати:

- наскільки ефективно учасники команди взаємодіють один із одним і з менеджером проєкту (лідером команди);
- наскільки ефективна команда в досягненні цілей проєкту.

Виокремлюють такі процедури для формування згуртованої команди:

1. Обговорити спільні цілі команди і узгодити чіткість їх постановки.
2. Спільно скласти звід основних правил і принципів дій, прийнятних для всіх членів команди.
3. Регулярно приділяти час, зазвичай – на запланованих нарадах, для групових занять та обговорень.
4. Обговорити думки членів команди про проведення спільних соціальних заходів поза роботою.
5. Розробити систему підтримки для розв'язання індивідуальних проблем (у тому числі конфіденційних) по мірі їх виникнення.
6. Визначити спільні інтереси поза роботою.
7. Спільно опановувати нові навички у межах як особистісного, так і професійного розвитку.
8. Виконувати спільні вправи за визначенням якості роботи.
9. Проводити групові обговорення бачення членами команди сенсу і мети діяльності – як індивідуальних, так і колективних.

5. Застосування процедур коучингу для розвитку

Сьогодні концепція «організації, що самонавчається» стає все більш популярною. Відповідно до даної концепції, відмінною рисою організації, що самонавчається є те, що вона не тільки отримує нові знання, а й вивчає сам процес їх отримання, дає можливість своїм співробітникам практично реалізовувати ці знання. Тобто це організація, в якій люди усвідомлено навчаються, вивчають і вдосконалюють сам процес навчання, а також усвідомлено змінюють навколишню їх дійсність через запровадження інновацій та новітніх рішень на всіх етапах діяльності, чому мають передувати ґрунтовні наукові дослідження.

Концепція організації, що самонавчається має бути у безперервному режимі спрямованою на:

- навчання та розвиток як визначальні фактори ефективності організації і стійкої конкурентної переваги;
- організацію різних програм розвитку, які допомагають підтримувати особистісне та професійне навчання;
- виділення ключових персональних навичок, необхідних індивідам для успішного функціонування в самонавчанні.

Важливість безперервної освіти підтверджують такі основні фактори:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт;
- світ перетворюється на ринок без кордонів із високим рівнем конкуренції між країнами;
- зміни в усіх сферах життя – головний елемент сучасності;
- для фірми більш ефективно і економічно підвищувати віддачу від уже працюючих співробітників на основі їх навчання, ніж залучати нових.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого фахівця істотно відрізняються. Із позиції роботодавця цілями безперервного навчання є: організація і формування персоналу управління; оволодіння умінням визначати, розуміти і розв'язувати проблеми; відтворення персоналу; інтеграція персоналу; гнучке формування персоналу; адаптація; впровадження нововведень.

Із точки зору найманого працівника (виконавця) цілями безперервного навчання є: підтримка на відповідному рівні і підвищення кваліфікації; придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності; придбання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки та інші організації, що впливають на роботу фірми; розвиток здібностей у сфері планування та організації виробництва.

Із метою досягнення результату ролі коучів мають виконувати безпосередні менеджери. Ефективність навчання при цьому буде залежати від їх успішності в цій ролі. Коучинг є корисним для топ-менеджерів, особливо тих, хто не завжди усвідомлює власну обмеженість і часто не може зізнатися навіть собі в тому, що йому необхідний розвиток. Після проведення постійних коучингово-наставницьких занять із рівними собі колегами та гарантування повної конфіденційності топ-менеджери відчують себе в змозі дослідити ідеї, виробляти різні рішення і без особливого хвилювання сприймати конструктивний зворотний зв'язок щодо труднощів реального професійного життя і проблем, із якими вони стикаються прямо зараз. Це обертається вигодою для обох сторін, а також є прекрасним способом заохочення топ-менеджерів до здійснення свідомої діяльності, спрямованої на особистий розвиток.

Запровадження такої практики на постійній основі стане умовою інноваційного розвитку організації та формування на цьому підґрунті конкурентоспроможності на регіональному та національному ринках, що має стати основою поступового виведення економіки України з кризового стану.

Питання для самоконтролю:

1. Які напрями управління персоналом або загального управління підприємством можуть бути заснованими на використанні практик коучингу?
2. Які переваги має коучинг для ефективного формування команд у виробничій, бізнесовій та науковій сферах?
3. Що дозволяє здійснити коучинг для підвищення ефективності делегування повноваження у межах реалізації практичних питань бізнесу та виконання наукових проєктів?
4. Які сторони беруть участь у коуч-сесіях? Хто з них у чому саме зацікавлений? Наведіть конкретні приклади.

5. Які особливості застосування технологій коучингу в сфері наукових досліджень? Чи дозволяє коучинг підвищити рівень інноваційності управлінських рішень? Якщо так, то за рахунок чого це реалізується на практиці?
6. Які інструменти коучингу ви вже використовуєте або плануєте використовувати у своєму науковому житті?

Рекомендована література:

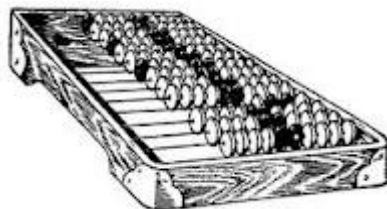
основна: [1-6];

додаткова: [10, 12, 19, 21, 22, 25-29].

**«Не соромно і не шкідливо не знати.
Всього знати ніхто не може, а соромно і
шкідливо прикидатися, що знаєш те, чого не
знаєш.»**

Л. М. Толстой

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



Практичне заняття 1

Тема: «Моделювання професійних якостей сучасного дослідника»

Мета заняття: набуття практичних навичок колективного прийняття рішення. У процесі колективного обговорення у здобувачів формується чітке уявлення про якості сучасного дослідника, які необхідні для здійснення ефективної практичної діяльності.

Методичні вказівки: всі здобувачі поділяються на кілька груп по 5-7 осіб кожна. Кожна група на підставі даних табл. 1 самостійно здійснює аналіз якостей успішного науковця шляхом визначення їх пріоритетності та обирає десять найбільш необхідних на їх погляд якостей. Групи між собою думками не обмінюються. Лідер кожної групи оприлюднює отримані результати і обґрунтовує думку своєї команди. На заключному етапі всі учасники заняття колективно визначають модель сучасного успішного дослідника.

Таблиця 1 – Можливі якості сучасного дослідника

№ п/п	Якості керівника	Групова оцінка	Загальний результат
1	Комунікбельність, вміння встановлювати контакти		
2	Розум та інтелектуальні здібності		
3	Сміливість в прийнятті рішень		
4	Вміння бачити нове		
5	Професійна компетентність		
6	Вміння із смаком одягатися		
7	Знання теорії управління виробництвом		
8	Здатність творчо вирішувати проблеми		
9	Ініціативність		
10	Вимогливість		
11	Увага до підлеглих		
12	Негативне ставлення до алкоголю		
13	Здатність до сприйняття критики		
14	Працездатність		
15	Знання техніки і технології виробничих процесів		
16	Вміння знайти індивідуальний підхід до кожного працівника		
17	Почуття гумору		
18	Працелюбність		
19	Здатність до ризику		
20	Активність у суспільній роботі		
21	Освіта		
22	Інформованість про міжнародні події		
23	Досвід роботи на посаді керівника		
24	Ретельність, старанність		
25	Дисциплінованість		
26	Принциповість, коректність		
27	Вміння працювати у складних умовах		
28	Вміння досягати кінцевих результатів із мінімумом витрат		
29	Єдність слова і діла		
30	Відсутність бюрократичних підходів		

Практичне заняття 2

Тема: «Індивідуальне та групове прийняття рішень»

Мета заняття: набуття практичних навичок щодо колективного розв'язання певної проблеми, обґрунтування особистої думки.

Умови задачі: Ви – член екіпажу космічного корабля, який згідно до плану повинен був зустрітися із раніш посланим кораблем на світлій стороні Луни. Однак внаслідок механічних пошкоджень вашому кораблю прийшлося сісти на поверхню Луни приблизно на відстані 370 км від місця призначення. Внаслідок вимушеної посадки значну кількість обладнання на борту корабля пошкоджено. У зв'язку з тим, що ваше життя залежить тільки від того, чи потрапите ви на корабель, який вас очікує, вам необхідно вибрати принципово важливі речі для походу. Вибір слід робити із наступного переліку речей (один бал отримує річ, яка має найбільший ступінь важливості, п'ятнадцять балів – при найменшому її ступені):

- коробка сірників;
- харчовий концентрат;
- 15 м капронового шнура;
- парашутний шовк;
- портативний нагрівач;
- два револьвери 45-го калібру;
- одна упаковка сухого молока;
- два 10-літрові балони із киснем;
- зоряна карта;
- надувний пліт;
- компас магнітний;
- 20 л води;
- сигнальні ракети;
- аптечка першої допомоги із голками для ін'єкцій;
- радіоприймач-передатчик на сонячних батареях.

Методичні вказівки: Аудиторія поділяється на кілька груп по 6-12 осіб у кожній. Спочатку кожний учасник самостійно заповнює лист індивідуальної роботи, після чого він не має змоги змінювати свої початкові особисті відповіді. Потім у кожній групі заповнюється лист групових відповідей шляхом колективного обговорення і набуття групової думки. Отримані групові результати кожний учасник групи записує поряд із своїми індивідуальними відповідями. Після цього здійснюється розрахунок підсумкових значень і обговорення отриманого результату.

Розрахунок здійснюється на підставі контрольного листа із вірними відповідями і зазначенням важливості кожної речі, наданих у таблиці 2. Результати розрахунків заносяться до таблиці 3.

Для підрахунку результатів учасники повинні:

- 1) підрахувати абсолютну різницю в балах між своїми відповідями і вірним результатом у балах;
- 2) просумувати усі різниці в індивідуальному завданні;
- 3) розрахувати середній бал індивідуальних відповідей у групі, для чого слід просумувати усі індивідуальні бали і розділити суму на кількість групи;
- 4) розрахувати абсолютну різницю у балах між груповими і вірними відповідями;
- 5) просумувати усі різниці у груповому завданні;
- 6) порівняти індивідуальний і груповий рахунок і зробити висновки.

Таблиця 2 – Контрольний лист для розрахунку балів

Назва речі	Кількість балів	Пояснення
коробка сірників	15	на Місяці немає кисню
харчовий концентрат	4	можна певний період часу прожити без їжі
15 м капронового шнура	6	може знадобитися при проході по нерівній поверхні
парашутний шовк	8	для перенесення речей (людей)
портативний нагрівач	13	на світлій стороні Місяця жарко
два револьвери 45-го калібру	11	для використання сили поштовху
одна упаковка сухого молока	12	потрібна вода, а її мало
два 10-літрових балони із киснем	1	на Місяці немає повітря
зоряна карта	3	потрібна для навігації
надувний пліт	9	уявляє деяку цінність як укриття, або для того, щоб будь що нести
компас магнітний	14	магнітні поля Землі і Місяця різні
20 л води	2	без води людина довго прожити не може
сигнальні ракети	10	у зв'язку з тим, що немає кисню, їх можна використовувати тільки для сили поштовху
аптечка першої допомоги із голками для ін'єкцій	7	аптечка може знадобитися, а голки – ні
радіоприймач-передатчик на сонячних батареях	5	для підтримки зв'язку

Таблиця 3 – Індивідуальний лист для вирішення задачі

Назва речі	Індивідуальна кількість балів	Групова кількість балів	Вірна кількість балів	Відхилення індивідуальних відповідей	Відхилення групових відповідей
коробка сірників					
харчовий концентрат					
15 м капронового шнура					
парашутний шовк					
портативний нагрівач					
два револьвери 45-го калібру					
одна упаковка сухого молока					
два 10-літрових балони із киснем					
зоряна карта					
надувний пліт					
компас магнітний					
20 л води					
сигнальні ракети					
аптечка першої допомоги із голками для ін'єкцій					
радіоприймач-передатчик на сонячних батареях					
Загальна сума балів	-	-	-		

Для оцінки результатів змагання використовуються наступні критерії:

0-20 балів – відмінно;

21-30 балів – добре;

31-40 балів – непогано;

41-50 балів – задовільно;

51 і більше балів – погано.

Практичне заняття 3

Тема: «Застосування гумору в коуч-менеджменті»

Штирлиць прокидається вночі від стуку в двері.

- *Хто там?* – *Запитав Штирлиць.*

- *Тут питання задаємо ми, – суворо відповіли з-за дверей.*

- *Коучі прийшли!* – *Подумав Штирлиць.*

Мета заняття: закріплення отриманих теоретичних знань щодо сутності коуч-менеджменту через гумор.

Методичні вказівки: Хороший коучинг не буває без гумору. Гумор розслаблює, знімає стрес, піднімає настрій і виконує масу інших корисних функцій. Заняття складається з ознайомленням студентів із підбіркою анекдотів, кожен з яких відображає окрему грань філософії коучингу або певний коучинговий навик. Студенти мають самостійно для кожного анекдоту знайти пояснення та конкретизувати його зміст відносно коучингу.

Анекдот 1. Чоловік їде в тролейбусі і думає: «Начальник – ідіот, на роботі не цінять, заробітна плата низька, здоров'я немає, грошей теж, дружина знову скандалити буде, дістало все...». А за спиною стоїть Ангел, все ретельно записує до блокнота і думає: «Дивні бажання у цього чоловіка – одні й ті ж кожен день! Але нічого не поробиш, треба виконувати, я ж його Ангел!».

Коуч-урок: мета повинна бути сформульована позитивно.

Анекдот 2. Мюллер викликав Штирлиця на допит. Під час допиту Штирлиць мужньо мовчав.

- Він щось приховує! – Подумав Мюллер.

- Він непрофесійний коуч! – Подумав Штирлиць.

Коуч-урок: кожна коуч-сесія має починатися з рапорта.

Анекдот 3. Ділова жінка сидить біля стійки бару, до неї недбало підходить чоловік.

Чоловік: Дозвольте запропонувати Вам свою компанію?

Жінка: А чому Ви хочете її продати?

Коуч-урок: – «Розкажіть про це ще раз» – універсальне питання коучингу, що допомагає розкрити сутність предмета і уникнути непорозуміння.

Анекдот 4.

- Тато, знайомся – це Саша.

- Прекрасно! А ти хто?

Коуч-урок: Питання самоідентифікації «Хто ти?» – одне з найсильніших, і може бути поставлене з різними варіаціями: «Хто ти, коли в тебе це є?», «Хто ти, коли ти це робиш?», «Хто ти, коли знаходишся в цьому стані?», «Хто ти, коли здатний на це?»

Анекдот 5. Зустрічаються оптиміст і песиміст. Обговорюють чутки про вчорашню вечірку, де їх не було.

Песиміст: Ех. Не запросили ... Забули ...

Оптиміст: Вау! Не запросили – Пам'ятають!!!

Коуч-урок: Якою би негативною ситуація не здавалася, завжди можна поставити запитання: «І все ж – що в ній є хорошого?»

Анекдот 6. Страйк. Комісія. Прийом робіт. Виконроб розповідає, який у них відмінний порядок. Раптом біля будівлі руйнується стіна. Виконроб: «10:44. Точно за графіком».

Коуч-урок: Тільки клієнт знає, коли, що і як для нього правильно, нехай навіть іншій людині це здається повним абсурдом.

Анекдот 7. Приходить садистка в тематичний магазин:

- Мені, будь ласка, батіг.
- Будь ласка.
- Наручники, воскові свічки, голки.
- Будь ласка.
- І кляп найнадійніший.
- Вибачте, кляпи закінчилися.
- Так? (задумливо). Тоді беруші!

Коуч-урок: Пам'ятаємо, що вибір є завжди, і, доповнюючи, ставимо питання «А як ще? А у який ще спосіб можна це зробити, по іншому?»

Анекдот 8. Катя, що тобі найбільше подобається в чоловіках?

- Розум. - А ще? - Зовнішність. - А ще? - Інтелігентність. - А ще?
- Галантність. - А ще? - Гумор. - А ще? - Сила. - А ще?
- Слухай, я от-от втрачу терпіння і скажу тобі правду!

Коуч-урок: При застосуванні коучингу слід говорити виключно правду, особливо, коли мова йде про цінності.

Анекдот 9. Пасажири їдуть в таксі, чоловік просить таксиста:

- Зупиніть, будь ласка, біля того будинку, ну там, в кінці ...

Жінка уточнює: - Ну, там, де кішка стоїть ...

Водій: - Вам біля задніх лап чи біля передніх?

Коуч-урок: Точність формулювання мети – важлива складова успіху.

Анекдот 10. Митний контроль в аеропорту; собака відчула наркотики та невербально поглядом дала зрозуміти пасажиру, який прилетів з Голландії, що проблему можна легко залагодити за кілограм м'яса.

Коуч-урок: Коуч звертає увагу на стан клієнта під час коуч-сесії. Це можна легко зробити за невербальними ознаками.

Анекдот 11. Залежно від інтонації, один матюк автомеханіка Тарасова може означати до 50 різних деталей і пристосувань.

Коуч-урок: Коуч не просто чує, він відчуває клієнта, цінність слова.

Анекдот 12. Найцілеспрямованіша людина – та, що дуже задовольнити природні потреби. Всі перепони здаються їй несуттєвими. Вона бачить тільки мету. Погодьтеся, смішно від неї чути фрази типу:

- Я не витерпів, бо не було часу.
- Я був занадто втомлений.
- Так, звичайно – зроблю це завтра.
- Я не втримався – бо втратив надію: я не вірив, що зможу добігти.
- Я занадто дурний, щоб це зробити.
- Я вже 5 разів це робив під себе. У мене ніколи не вийде добігти.
- Це явно не для мене.

- Я постукав до туалету – але мені не відчинили.
- Мені не вистачило мотивації.
- У мене була депресія.
- Я не можу собі цього дозволити!

Коуч-урок: Коучинг допомагає обійти відмовки, він спрямований на формування рішення та його невідкладне виконання.

Анекдот 13. Скільки потрібно коучів, щоб закрутити лампочку? – Один, проте лампочка повинна сама захотіти вкрутитися!

Коуч-урок: Клієнт йде до своєї мети самостійно. Коуч просто ставить правильні питання.

Анекдот 14. Фея сказала подружжю: «Ви були прекрасною парою протягом 25 років, і я хочу виконати одне бажання кожного з вас».

Дружина сказала: «Я хочу помандрувати по всьому світу зі своїм коханим чоловіком».

Змахнула фея паличкою – і в руці жінки виявилися квитки.

І тут сказав 50-річний чоловік: «Все це дуже романтично, але така можливість випадає раз на життя. Шкодую, люба дружино, але я хочу провести цю мандрівку із жінкою, молодшою за мене на 30 років».

Змахнула фея своєю чарівною паличкою, і ... перетворився чоловік на 80-річного діда.

Коуч-урок: Обов'язково слід перевіряти свої цілі на екологічність!

Анекдот 15.

- Ви вмієте грати на скрипці?

- Не знаю ... Не пробував!

Коуч-урок: При застосуванні коучингу неможливо використовувати фрази типу «Я не зможу». Ніхто не знає на що він здатен, доки не спробує.

Анекдот 16. Чоловік вмирає і потрапляє до раю. Його зустрічають ангели на небі і говорять:

Слухай, чоловіче! Ти, звичайно, до раю підеш, але йдемо ми тобі покажемо, як ти міг би жити на землі.

Йдуть, проходять до вілли триповерхової, у пальмах, на березі Середземного моря: «Це все могло б бути твоїм». – Чоловік: «Ууу».

Йдуть далі. Підходять до парку дорогих автомобілів, серед них і «Мерседес», і «Бентлі», і «Феррарі», і багато інших: «Це все могло б бути твоїм».

Чоловік: «Ууу».

Йдуть далі: сидить жінка, красива, розумна, найкраща жінка на Землі: «І вона могла б бути твоєю».

Мужик: «Ууу ... А чому не було того всього?»

Та ти ж як заладив: «Запорожець» хочу, «Запорожець» хочу!

Коуч-урок: Ставте великі цілі – тільки таким чином можна досягти успіху.

Анекдот 17. До психоаналітика приходять клієнт, розташовується на кушетці і мовчить. Психоаналітик терпляче чекає. Минає година. Клієнт мовчки встає, залишає 50 доларів і йде. Наступного дня картина повторюється, і так кілька разів... Через тиждень психоаналітик не витримує:

- Може, все ж, розкажете, що вас турбує?

- Дружина, доктор. Вона не замовкає ні на хвилину. А у вас тут так добре, тихо...

Коуч-урок: Ось вона, сила рапорта. Створення довірчих відносин – основа довгострокового коучингу.

Анекдот 18. Пішла Машенька по гриби та по ягоди ... та й повернулася ні з чим.

Коуч-урок: Треба ставити перед собою конкретні цілі!

Анекдот 19. Дуже товстого чоловіка засудили до страти на електричному стільці. А він у нього не влазить...

Посадили на діету – він поправився ще на 10 кг...

Залишили тільки хліб і воду – ще додав 10 кг...

Одну воду залишили – ще 10 кг додав...

Питають:

- Чоловік, та що ж ти не худнеш?!
- Розумієте, мотивації немає.

Коуч-урок: Явна ознака правильно поставленої мети – вона мотивує!

I, наостанок, притча:

Послала якось баба чоловіка за рибою – зовсім нема чого їсти. Як водиться, закинув чоловік першого разу невід і прийшов невід з брудом морським. Закинув вдруге невід, а там одні черепки та пісок. Третій раз закинув невід – о, диво, там б'ється рибка! Дістав чоловік рибку і милується, рибка-то не проста, а золота.

Мовить йому рибка людським голосом:

- Чоловіче, відпусти мене!
- А бажання виконаєш? – Спohватився чоловік.
- Виконаю! Чого ти хочеш?
- Ну, як чого? Чого і всі – особняк, «Мерседес» і дружину – розумницю і красуню!
- Зроблю, як ти сказав, тільки відповідай мені на питання: для чого тобі це потрібно? – Мовила рибка.
- Ну, ти даєш, рибка! Як для чого?! Ну, це ... Щоб жити – не тужити, потреби не відати, щоб баба моя мозок мені не виносила днями і ночами!
- А ще? – Запитала рибка.
- Нууууу – Почухав чоловік потилицю, – так це! Престиж! Заздрити всі будуть і скажуть тоді: «От Петренко, от молодець! Крутий мужик!».
- А ще? – Не вгамовувалася рибка.
- Та що ще? Щоб можна було валятися цілими днями біля басейну і не працювати більше ні дня у своєму житті!
- Що, зовсім не хочеш працювати?
- Ні крапельки! Ось вона у мене де сидить, робота ця! – Чоловік виразно вдарив себе по горлу.
- А не набридне життя таке?
- Та хіба таке може набриднути?!
- Ще й як може! – Усміхнулася рибка. – А що ти будеш відчувати через рік такого життя?
- Так супер все буде! З ранку прокинувся – до басейну! Лежиш собі, засмагаєш до обіду. Потім тиха година і знову до басейну, до вечері. Перед сном поплавав, обсох і спати! А вранці знову до басейну... І так цілий рік?!!!
- Ну так! А уяви 5 років одне й те саме?
- Так, ти права, рибка. Так воно мені швидко набридне! Що ж робити? – Захвилювався раптом чоловік.

- А ти сам як думаєш? От якби тобі не потрібно було б працювати, щоб прогодувати сім'ю, чим би ти тоді займався?

Міцно задумався чоловік.

- Знаєш що, рибка? Я б тоді столярну майстерню відкрив! Дуже люблю я цю справу! – Загорілися очі у чоловіка. Став він картини собі уявляти всілякі прекрасні, з його нового майбутнього.

- І що б тобі це дало? – Уточнила рибка.

- Я б цілий день був у майстерні, працював би по дереву вдосталь. А що? Якщо про хліб думати не треба, то можна і не поспішати і в своє задоволення творити! Тоді й роботи зовсім інші виходять, коли душу в них вкладаєш.

- А потім що?

- А потім виробів стало б так багато, що і продавати би став, а частину дарував би на благодійність. Он як! Учнів би собі взяв, щоб справу передати, та й помічники не завадили б! А там, дивись, і справа б пішла, і другу майстерню відкрив би. Назву навіть придумав: «Майстер Петрофф»! Ех, краса!

- А як відчуваєш себе в цьому майбутньому?

- Так відмінно відчуваю! Як же ще? Я зайнятий улюбленою справою, гроші є, задоволення є, визнання є! Та я просто щасливий!

- Коли би ти вже міг це почати? – Поцікавилася рибка.

- Та я вже можу! – Схоплюючись, прокричав чоловік. І вже біжучи додав: «ДЯКУУУЮЮЮЮ!!!». – І зник із очей.

«Отож! А то все палаци та машини! А жити ж для чого?» – Посміхнувшись, подумала рибка. – «Обожнюю коучинг!». І зникла в синій піні моря, махнувши хвостом на прощання – попливла до нових клієнтів!».

Наповнюйте своє життя гумором! Використовуйте гумор у коуч-сесіях і перебувайте у відмінному настрої!

Практичне заняття 4

Тема: «Використання метафор у коуч-менеджменті»

Мета заняття: набуття навичок використання метафор у практичній діяльності коуч-менеджера.

Методичні вказівки: студентам на окремих листках видається індивідуальне завдання з однією коуч-казкою. Кожен студент протягом 20 хв. має самостійно опрацювати надану йому казку та зробити її презентацію перед всією групою з чітким наголосом на її моралі стосовно коучингу.

1. Коуч-казка про слоненя

Жила була мама. А син у неї був слоненям. І він був дуже невпевнений у собі.

- Не можна бути таким невпевненим! – Говорила йому мама, – Адже коли ти виростеш, то станеш царем джунглів, могутнім і великодушним!

- Я??!! – Дивувався слоненя.

- Неправда! – Лунав з куців голос тигра. – Справжній цар джунглів – тигр!!!

- Чуєш! – Говорив слоненя мамі, – Тигр – справжній цар!

- Ні, ти! – Наполягала мама. – Ні, тигр! – Тупотіло ногою слоненя.

Але мама не поступалася і сперечалася з сином доти, допоки він не виріс і, тупнувши ногою, не наступив (випадково!) тигру на хвіст.

- Ти!!! Ти цар джунглів! – закричав тигр, – Тільки зійди з мого хвоста!

Слоненя відпустило тигра і раптом відчуло, що воно й насправді – цар, могутній і великодушний.

- Ну, нарешті! – Сказала мама і перестала його виховувати.

2. Коуч-казка про царя

Жив-був цар, який прагнув до всякої премудрості. Дійшли якось до нього чутки, що є якийсь відлюдник, який знає відповіді на всі питання. Приїхав до нього цар і бачить: старий дід копає грядку. Цар зіскочив із коня і вклонився старому.

- Я приїхав, щоб отримати відповідь на три питання: хто найголовніша людина на землі, яка справа найважливіша в житті, який день важливіший за всі інші?

Відлюдник нічого не відповів і продовжував копати. Цар взявся допомагати.

Раптом бачить: йде по дорозі людина – все обличчя кров'ю залите. Цар зупинив його, добрим словом втішив, приніс води зі струмка, обмив і перев'язав рани подорожнього. Потім відвів його в халупу відлюдника, вклав у ліжко.

На ранок дивиться – відлюдник грядку засіває.

- Пустельнику, – благав цар, – невже ти не відповіси на мої запитання?

- Ти сам уже на них відповів, – промовив той.

- Як? – Здивувався цар.

- Побачивши мою старість і неміч, ти вирішив мені допомогти, – сказав самітник. – Поки ти скопував грядку, я був для тебе найголовнішою людиною, а допомога мені була для тебе найважливішою справою. З'явився поранений – його нужда виявилася гостріша за мою. І він став для тебе найголовнішою людиною, а допомога йому – найважливішою справою. Виходить, найголовніша людина – той, хто потребує твоєї допомоги. А найважливіша справа – добро, яке ти йому робиш.

- Тепер я можу відповісти на своє третє питання: який день у житті людини важливіший за інші, – промовив цар. – Найважливіший день – день сьогоднішній.

Ця історія дає привід подумати над багатьма питаннями:

Як часто протягом дня ви живете в сьогоднішні?

Що б хотілося б змінити, поліпшити у своєму житті й житті інших?

Що ви готові зробити прямо зараз для того, щоб було так, як ви хочете?

3. Коуч-притча «Стріли»

Жив-був воїн. Він став найкращим воїном свого часу, майстром у всіх видах військового мистецтва – крім стрільби з лука. Нарешті, він втомився від свого ремесла, вирішив піти на спокій і присвятити залишок своїх днів вивченню мистецтва стрільби з лука. Він знайшов монастир, де навчали цьому мистецтву, і щасливо провів у ньому десять років. Але якось раз настоятель сказав йому:

- Сину мій, ми навчили тебе всьому, що знаємо про мистецтво стрільби з лука. Тобі пора залишити нас.

З важким серцем воїн покинув монастир. Він на самоті блукав дорогами і нарешті прийшов у своє рідне село. Увійшовши в нього, він з подивом побачив дерево, на якому висіла мішень з стрілою в центрі. «Хто б не випустив цю стрілу, він повинен бути чудовим лучником», – подумав воїн.

Через кілька кроків він побачив ще одну мішень, а потім ще одну, і ще ... І в центрі кожної мішені стирчала стріла!

Воїн вирішив, що неодмінно повинен дізнатися, хто ж цей вражаючий майстер, адже було очевидно, що він міг навчити воїна багато чому. Він став питати про це у старійшин села:

- Ким би не був цей майстер, я хотів би з ним зустрітися. Скажіть йому, що я буду чекати його через годину біля річки на краю села.

І через годину воїн в очікуванні стояв біля річки. Але поруч нікого не було – крім маленької дівчинки, що гралася на березі. Вона побачила воїна і підійшла до нього.

- Пане, ви когось чекаєте? – Запитала вона, дивлячись на нього. Але воїн став гнати її геть.

- Біжи, дівчинка, грай в свої ігри.

- Але, – продовжувала дівчинка, – може бути, я зможу вам допомогти. Розумієте, ви ведете себе так, ніби когось чекаєте. А мені сказали прийти сюди, тому що мене хоче бачити якийсь чоловік.

Воїн з недовірою глянув на дівчинку.

- Справді, – сказав він, – я декого чекаю. Я чекаю найбільш професійного лучника цих місць, лучника, який так майстерно вразив всі ті мішені, що я бачив у селі.

- Тоді все правильно, – сказала дівчинка. – Тому що це я стріляла.

У повному подивуванні воїн присів і уважно подивився на дівчинку.

- Якщо ти не брешеш, – сказав він, – скажи мені, як тобі вдається так влучно стріляти?

- Це дуже легко, – відповіла дівчинка. – Я просто піднімаю лука й пускаю стрілу – і вона обов'язково кудись потрапляє... А потім я малюю навколо неї мішень.

Іноді світ зовсім не такий, яким здається! Ця історія дає привід подумати над багатьма запитаннями:

Чи знаєте ви людей, які вже досягли вашої мети?

Яким способом вони отримали те, що ви хочете?

Якими здібностями вони володіли, щоб досягти цієї мети?

Які здібності є у вас, щоб успішно дійти до мети?

Які ще є інші способи досягнення вашої мети?

4. Коуч-казка про почуття

Біла лілія сумно кружляла застиглою гладдю ставка. Серце квітки, приховане в глибині вологих пелюсток, розривалося від болю і туги.

Сьогодні колючий осінній вітер сколихнув раніш безтурботну воду і розсипав по ній щедрою жменею мертве листя. Вперше красуня залишилася одна – її ніжних тичинок більше не торкнулися лапки і крильця метелика.

Розгойдуючись на темній воді, лілія силкувалася зрозуміти, чому не прилетів метелик. Адже їй – квітці – теж дуже холодно, але вона не ховається. Їй теж страшно, що ось-ось настане зима, але тим солодше останні миті любові...

- Що ти кидаєшся? Зупинись! – Почула лілія роздратований голос зверху. Над нею нависло старе скрипуче дерево.

- Я не можу. Моє серце розбите, – гірко прошепотіла квітка.

- Дурниці! До полудня ставок скує льодом. Ти туго скрутиш пелюстки і підеш під воду до наступного року. А коли сонце розколе твою в'язницю, знову випірнеш і розкриєшся у всій своїй красі, – напористо проскреготів велетень.

- Але мій метелик ... Його більше немає. Він помер?

- Не знаю. Всі ці метелики однакові: прилітають-відлітають. Мене турбує, чи побачу я знову твою особливу золотисту корону, – пробурчало дерево.

Довго мовчала лілія. Поки біль не влігся в її душі. Тоді прекрасні золотисті пелюстки стислися і вона повільно занурилася на глибину.

Там, спершись на коріння мудрого дерева, всю довгу зиму лілія бачила сни. Про те, як навесні спекотне сонце розтопить лід, повіє з лук ароматом розквітлої землі і ... прилетить метелик, щоб обійняти особливі золоті пелюстки.

І він дійсно прилетів. Великі різнокольорові очі спостерігали, як лілія плавно занурюється на дно, поки сніг засипав і метелика, і ставок, і дерево, і весь світ. До весни.

Настав вітряний березень. За ним сонячний квітень і квітчастий травень. Юна осока задурно витяглася щоб причепуритися в свіжу зелень гілок старого дерева.

У ту ніч, коли перші візерункові трелі солов'я змішалися з туманом і ароматом лугових трав, величезні яскраві зірки розсипалися водною гладінню. Зійшло сонце, але вони не зникли. Над ставком переливалося м'яке золотисто-біле сяйво. Це іскрилися мільярди райдужних росинок на пелюстках лілій.

Затряслося і захиталося, немов регочучи, дерево. Від цього звуку прокинувся метелик і виповз зі свого укриття. Він не вірив своїм очам. Його лілія була такою ж тендітною і ніжною. Звідки ж узялося в ній стільки сили, щоб дати життя безлічі прекрасних квітів?

Метелик піднявся в повітря і кинувся до тієї лілії, що була крупною за інших. Лапки і крильця ласкаво обійняли особливі золоті пелюстки, змахнувши крапельки щасливих сліз.

Мудре дерево хитнуло гілками, і в шурхотінні листя почулися його слова:

- За розставанням – завжди нова зустріч. І лише на самоті пізнаєш ціну прихильності.

5. Коуч-казка про жабу

Одного разу жаби вирішили позмагатися між собою, хто з них першою підніметься на вершину високої гори. Охочих жаб узяти участь в цьому змаганні виявилось чимало.

Зібралось дуже багато різних звірів з усього лісу, щоб подивитися, як ці жаби зазнають фіаско. Їм дуже хотілося посміятися над маленькими жабами, бо завдання здавалось неможливим.

Як тільки пролунала команда «Старт!», жаби кинулися підійматися на вершину. І тут же почалися глузування з боку лісових звірів:

- Ви ж подивіться на них, вони ж зараз усі попадають!

- Це ж неможливо, що вони про себе думають?!

- Ви ніколи не зможете дістатися до вершини!

Жаби, почувши звірів, почали падати з гори одна за одною.

Спостерігачі продовжували кричати:

- Ви подивіться, як високо лізти, а ви такі маленькі і слабкі!

- Це ж дуже важко, а у вас такі маленькі і слизькі лапки!

Під ці насмішки все більше жаб сходило з дистанції, здаючись і падаючи вниз. Минуло ще трохи часу, і практично всі жаби відмовилися від шляху.

Тільки одна жаба продовжувала підійматися на вершину. Незважаючи на глузування й гучні вислови, що це неможливо, вона піднімалася все вище і вище. І ось настав той момент, коли жаба, яка продовжувала підійматися на вершину, досягла своєї мети. Вона була на вершині!

Всі були здивовані і шоковані: «Як же ця маленька жаба змогла дістатися до вершини такої високої і крутої гори?».

Коли вона спустилася, то до неї підійшла одна з жаб і запитала: «Як тобі це вдалося? Який у тебе секрет?». Просто... Виявилось, що вона була глухою.

6. Коуч-казка «Прийми себе»

Вийшовши в сад рано-вранці, цар виявив там помираючі рослини. Дуб помирав тому, що не міг бути високим, як сосна. Сосна чахла, бо не могла родити, як виноград. А виноград був млявий, бо не міг пахтіти, як троянда.

Тільки живопліт цвів пишним цвітом. Чому? Ось яку відповідь отримав цар: «Я зрозумів, що саджаючи мене, ти хотів, аби з мене виріс живопліт. І вирішив: якщо вже я не можу бути нічим іншим, то постараюся стати найкращим представником свого виду».

Мораль: побажай Бог знову створити Христа або Будду, він легко б це зробив. Але йому знадобився саме ти. Постався до рішення Всевишнього з повагою і прийми себе таким, який ти є.

7. Коуч-казка «Каталізатор змін»

Одного разу вночі в провінції, де розташовувався монастир, пройшов сильний снігопад. Вранці учні, бредучи буквально по пояс у снігу, зібралися в залі для медитацій.

Учитель почав свою промову так:

- Скажіть мені, що потрібно робити в цій ситуації?

Один з учнів сказав:

- Слід молитися про відлигу.

Інший сказав:

- Треба сидіти в своїй келії, а сніг нехай йде своїм шляхом.

Третій:

- Щоб пізнати істину, має бути все одно – чи є сніг, чи ні снігу.

- А тепер послухайте мене, сказав учитель.

Учні приготувалися слухати найбільшу мудрість.

Учитель обвів їх поглядом, зітхнув і сказав:

- Лопати в руки – і вперед!

Мораль: не забувайте про найважливіший каталізатор змін – дії!

8. Коуч-казка «Ангел»

До людини звернувся ангел:

- Хочеш, я покажу тобі твоє життя?

- Хочу.

Ангел підняв її високо, і людина побачила своє життя – дві пари слідів, що йдуть поруч.

- Хто це поруч зі мною? – запитав чоловік.

- Це я, – каже ангел, – я супроводжую тебе все твоє життя.

- А чому іноді залишається тільки одна пара слідів? – запитав чоловік.

- Це найважчі періоди твого життя ...

- І що ж, ти кидав мене в найважчі хвилини?! Як ти міг?! – журився чоловік.

- Ні, це я ніс тебе на руках...

9. Коуч-казка «Наберися сміливості, спробуй»

Одного разу цар вирішив випробувати всіх своїх придворних, щоб дізнатися, хто з них здатний зайняти в його царстві важливий державний пост. Натовп сильних і мудрих мужів обступив його.

«О ви, піддані мої, – звернувся до них цар, – у мене є для вас важке завдання, і я хотів би знати, хто зможе вирішити його». Він підвів присутніх до величезного деревного замка – такого величезного, якого ще ніхто ніколи не бачив. «Це найбільший і складний замок в моєму царстві. Хто з вас зможе відкрити його?» – Запитав цар.

Одні придворні тільки хитали головами. Інші стали розглядати замок, але незабаром зізналися, що не зможуть його відкрити. А раз мудрі зазнали невдачі, решта придворних відразу визнали, що завдання їм не під силу.

Але один візир підійшов до замка з натовпу. Він став уважно роздивлятися і обмацувати замок, потім спробував посувати його, і раптом одним ривком відкрив замок! Він був просто не замкнутим.

Тоді цар оголосив: «Ти отримаєш посаду, бо покладаєшся не тільки на те, що бачиш і чуєш, але сподіваєшся на власні сили і не боїшся зробити спробу».

10. Коуч-казка «Пощастило, не пощастило – хто знає?»

У батька з сином була ферма. Тварин було небагато, але кінь був. Одного разу він втік.

- Жахливо, так не пощастило! – сказали сусіди.

- Пощастило, не пощастило – хто знає? – сказав фермер.

Через багато тижнів кінь повернувся і привів з собою чотирьох диких жеребців.

- Таки добре пощастило! – сказали сусіди.

- Пощастило, не пощастило – хто знає? – сказав фермер.

Син почав об'їжджати диких коней, був скинутим і зламав ногу.

- Так не пощастило! – сказали сусіди.

- Пощастило, не пощастило – хто знає? – сказав фермер.

Через тиждень до села прийшли військові і стали забирати всіх молодих чоловіків на війну. Сина не чіпали, бо у нього була зламана нога.

Пощастило, не пощастило – хто знає?

11. Коуч-казка «Кому належать образи?»

У Японії, в одному селищі недалеко від столиці жив старий мудрий самурай. Одного разу, коли він проводив заняття зі своїми учнями, до нього підійшов молодий боєць, відомий своєю брутальністю і жорстокістю. Його улюбленим прийомом була провокація: він виводив супротивника з себе, і той, засліплений люттям, приймав його виклик, робив помилку за помилкою і у результаті програвав бій.

Молодий боєць почав ображати старого: він кидав в нього каміння, плювався і лаявся останніми словами. Але старий залишався незворушним і продовжував заняття. Наприкінці дня роздратований і втомлений молодий боєць забрався геть.

Учні, здивовані тим, що старий виніс стільки образ, запитали його:

- Чому ви не викликали його на бій? Невже злякалися поразки?

Старий самурай відповів:

- Якщо хтось підійде до вас із подарунком і ви не приймете його, кому буде належати подарунок?

- Своєму колишньому хазяїну, – відповів один з учнів.

- Теж саме стосується заздрості, ненависті і лайки. Доти, допоки ти не приймеш їх, вони належать тому, хто їх приніс.

12. Коуч-казка «Таємниця життя»

Дуже давно, ще в незапам'ятні часи, Бог запитав ангелів: «Де сховати Таємницю життя?». Один ангел запропонував заховати Таємницю в глибині морів. Бог сказав: «Це було б занадто просто. Настане день, коли вони доберуться до найглибшого океану і обпливуть усі моря».

Тоді ангели запропонували заховати Таємницю життя в Матері Землі. Бог сказав: «І це було б занадто просто. Одного разу вони обійдуть весь світ і перекопають всю Землю».

Після моменту мовчання ангели запропонували заховати її на вершині найвищої гори. Бог сказав: «Настане день, і вони піднімуться на всі гори світу».

Якщо Таємницю життя не можна було заховати ні в морі, ні в Матері Землі, ні в горах, де ж тоді можна її сховати? Можливо, на зірці?

Після короткого мовчання Бог сказав: «Люди доберуться до всіх частин світу, до найглибших морів і найвищих гір і навіть до зірок раніше, ніж пізнають самих себе, тому Таємниця життя повинна бути захована в них самих».

13. Коуч-казка «У крамниці у Бога»

Одного разу жінці приснився сон, що за прилавком магазину – Господь Бог.

- Господи! Це ти! – вигукнула вона з радістю.

- Так, це Я, – відповів Бог.

- А що у Тебе можна купити? – запитала жінка.

- У мене можна купити все, – прозвучала відповідь.

- У такому разі дай мені, будь ласка, здоров'я, щастя, любові, успіху і грошей.

Бог доброзичливо посміхнувся і пішов у підсобне приміщення за замовленим товаром. Через деякий час він повернувся з маленькою паперовою коробочкою.

- І це все?! – вигукнула здивована і розчарована жінка.

- Так, це все, – відповів Бог і додав: – Хіба ти не знала, що в моєму магазині продається тільки насіння?

14. Коуч-притча про двох вовків

Колись давно старий індіанець відкрив своєму онукові одну життєву істину. У кожній людині йде боротьба, дуже схожа на боротьбу двох вовків. Один вовк представляє зло – заздрість, ревності, жаль, егоїзм, амбіції, брехня ... Інший вовк представляє добро – мир, любов, надію, істину, доброту, вірність ...

Маленький індіанець, зворушений до глибини душі словами діда, на кілька хвилин задумався, а потім запитав:

- А який вовк в кінці перемагає?

Старий індіанець ледь помітно посміхнувся і відповів:

- Завжди перемагає той вовк, якого ти годуєш.

15. Коуч-казка «Навчися спочатку сам бути щасливим!»

Якось йшов по дорозі мудрець, милувався красою світу і радів життю. Раптом він помітив людину, яка згорбилася під непосильною ношею.

- Навіщо ти прирікаєш себе на такі страждання? – Запитав мудрець.

- Я страждаю для щастя своїх дітей та онуків, – відповів чоловік. – Мій прадід все життя страждав для щастя діда, дід страждав для щастя мого батька, батько страждав для мого щастя, і я буду страждати все своє життя, тільки щоб мої діти й онуки стали щасливими.

- А чи був хтось щасливий в твоїй родині? – запитав мудрець.

- Ні, але мої діти й онуки обов'язково будуть щасливі! – відповів чоловік.

- Неписьменні не навчають читати, а кроту НЕ виховати ОРЛА! – сказав мудрець. – Навчися спочатку сам бути щасливим, тоді і зрозумієш, як зробити щасливими своїх дітей та онуків! І це буде твій найцінніший дар для них!

16. Коуч-казка «Вибір»

Одного разу чоловік прийшов до Соломона, і сказав йому:

- Царю, допоможи мені! Кожного разу, коли мені доводиться робити вибір, я не можу спокійно спати – кидаюсь і страждаю, і роздумую, чи я зробив те, що слід. Що мені робити?

І відповів мудрий цар:

- Вибору не існує. Ти б кинувся в річку, побачивши потопаючу дитину?

Відповів йому прохач:

- Звичайно, царю!

Соломон:

- І вчора, і сьогодні, і завтра?

- Так, – була йому відповідь.

І сказав Соломон:

- От бачиш – вибору не існує. З чого вибирати, якщо щоразу ти знаєш, як вчинив би, ще до того, коли приходить черга дій? Уявивши в подробицях будь-яку подію, ти одразу знаєш, що робити. Кожного разу ти будеш вибирати найкраще для тебе, і за однакових обставин ти завжди будеш діяти однаково – і вчора, і сьогодні, і завтра.

І ще сказав Соломон:

- Єдине, де ми дійсно можемо робити вибір – це в своєму серці. Зміни себе, і те, що ти, не замислюючись, зробив би вчора, завтра вже не здасться тобі найкращим. Тоді ти зможеш вчинити по-іншому. Отже йди з миром і знай, що все, що ти не робив, було для тебе кращою дією з можливих.

Прохач вклонився до землі і вийшов, і з тих пір спав спокійно.

17. Коуч-казка «Діяти!»

Одного разу Учитель запитав учнів:

- На колоді сиділо три жаби. Одна з них вирішила стрибнути у воду. Скільки жаб залишилося на колоді?

- Три ... – невпевнено відповів один з них.

- Звичайно ж, три жаби, – посміхнувся Вчитель. – Оскільки жаба тільки вирішила стрибнути, але не зробила для цього ніяких дій. Ніколи не плутайте дію з прийняттям рішення. Іноді вам здається, що ви вже стрибнули, але насправді ви як і раніше сидите на колоді.

18. Коуч-казка «Ми бачимо світ таким, які ми самі»

При дорозі стояв стовбур засохлого дерева. Вночі пройшов злодій і злякався: він подумав, що це стоїть, чекаючи на нього, поліцейський.

Пройшов закоханий юнак, і серце його радісно забилося: він прийняв дерево за свою кохану.

Дитина, налякана страшними казками, побачивши дерево, розплакалася: вона подумала, що це привид.

Але у всіх випадках дерево було тільки деревом. Ми бачимо світ таким, які ми самі.

19. Коуч-казка «Найжахливіша трагедія»

Мудрець запитав учня:

- У чому полягає найжахливіша трагедія людського життя?

- Напевно в тому, що людина не знаходить відповідей на свої питання? – запитав учень.

- Ні, – відповів мудрець, – в тому, що вона не знаходить питань, на які слід шукати відповіді...

20. Коуч-казка «Минуле, сьогодні або майбутнє»

Три мудреця посперечалися про те, що важливіше для людини – її минуле, сьогодні або майбутнє. Один з них сказав:

- Моє минуле робить мене тим, хто я є. Я вмю те, чому я навчився в минулому. Я вірю в себе, тому що мені добре вдавалися ті справи, за які я раніше брався. Мені подобаються люди, з якими мені раніше було добре, або схожі на них.

- З цим неможливо погодитися, – сказав інший, – якби ти був правий, людина була б приречена, як павук, сидіти день за днем в павутині своїх звичок. Людину робить її майбутнє. Не важливо, що я знаю і вмю зараз – я буду вчитися тому, що буде потрібно мені в майбутньому. Моє уявлення про те, яким я хочу стати через два роки, куди більш реально, ніж мої спогади про те, яким я був два роки тому, тому що мої дії залежать зараз не від того, яким я був, а від того, яким я стану.

- Ви зовсім випустили з уваги, – втрутився третій, – що минуле і майбутнє існують тільки в наших думках. Минулого вже немає. Майбутнього ще немає. І незалежно від того, згадуєте ви про минуле або мрієте про майбутнє, дієте ви тільки в сьогодні. Тільки в сьогодні можна щось змінювати у своєму житті – ні минуле, ні майбутнє нам не підвладне.

Тільки в сьогодні можна бути щасливим: спогади про минуле щастя – сумні, очікування майбутнього щастя – тривожне.

21. Коуч-казка «Внутрішній спокій»

Втомившись від галасливого і неспокійного міста, де все відволікало від медитації і самоспоглядання, чоловік вирішив знайти тихе спокійне місце.

Він прийшов до лісу, де не було жодної людини, але не зміг зосередитися, тому що йому заважало стрекотіння коників. Він заглибився далі в ліс, але там дуже голосно співали птахи, відволікаючи його від контакту з внутрішнім «я».

У пошуках тиші, він заліз до печери, там було дуже тихо, але звуки крапель води його дратували.

Тоді він побудував собі маленький котедж зі звукоізоляцією, замкнув всі вікна і двері, але в повній тиші все голосніше і голосніше чулося «тік-так, тік-так ...». Тоді він зірвав годинник з руки і розбив його об стіну.

Сів, заспокоївся, глибоко зітхнув, задоволений, що ось зараз-то, нарешті, буде тихо, але ... «Тук-тук, тук-тук ...», - стукало його серце в грудях все голосніше і голосніше.

Всі проблеми, як і їх вирішення, знаходяться не десь зовні, а всередині нас самих. Немає сенсу шукати хороше там, де нас немає, є сенс вчитися знаходити хороше там, де ми є.

22. Коуч-казка «Єдиний вихід»

Жила-була жаба. Якось вона вистригнула випадково в колію на розбитій дорозі. Колія була така глибока, що жабі ніяк не вдавалося звідти вибратися. Вона вибивалася з сил, але нічого не виходило. Навколо зібралися приятелі, все намагалися якось допомогти – безрезультатно. Надвечір жабині приятелі із сумом розійшлися по домівках, розмірковуючи про те, що до ранку бідолаха, звичайно ж, загине – адже вона прямо посеред дороги, в самій колії.

Прокинувшись, всі кинулися до дороги і побачили, що жаба врятована.

– Як тобі це вдалося? Як ти вибралася з ями? Ми адже вчора все перепробували, це просто диво якесь! Що сталося?

Та нічого особливого, – відповіла вона. – Розумієте, я побачила, що наближається вантажівка, і зрозуміла, що у мене тільки один вихід!

23. Коуч-казка «Карета»

Східна алегорія гармонійного руху по життю – карета, запряжена кіньми. Коні – наші емоції та бажання. Каретою управляє кучер. Це розум та інтелект. Він править кіньми за допомогою віжок. Це наші воля і сила намірів. Карета – це наше тіло. Усередині карети за ширмою знаходиться пан – це наше вище «Я». Воно захищене від погляду. Є ще слуга, який знаходиться на задньому майданчику карети. Це наша пам'ять.

Щоб карета могла досягти мети, необхідна гармонійна взаємодія всіх складових. Справна сама карета, тобто наше тіло. Коні підкоряються кучерові і діють узгоджено. Інакше наші бажання і почуття «розбіжяться» в різні боки. Сам кучер підпорядковується пану, який знаходиться всередині карети і залишається непомітним. Саме він знає вірний, найкоротший шлях і спосіб подолання всіх перешкод. Коли все це погоджено і підпорядковується пану, виникає цілісність.

24. Коуч-казка «Страх невідомості»

Один людина скоїла злочин. Її зловили і привели на суд до короля. За таке діяння передбачалася страта, але король запропонував злочинцеві вибрати свою долю: або бути повішеним, або потрапити за великі, чорні, страшні сталеві двері. Злочинець подумав і вибрав шибеницю. Коли на шию йому накинули петлю, він раптом сказав:

– Мені стало цікаво: а що там, за дверима?

Король посміхнувся: – Розумієш, кумедна штука виходить ... Я всім пропоную цей вибір, і всі вибирають шибеницю.

– А за дверима що? Я все одно нікому не скажу, – додав злочинець, вказуючи на петлю.

Помовчавши, король відповів: – Там свобода. Але люди так бояться невідомості, що воліють їй мотузку ...

Практичне заняття 5

Тема: «Помилки, що не мають допускатися у коучингу»

Мета заняття: ознайомлення з помилками, яких не можна припускатися менеджеру при проведенні коучингу.

Методичні вказівки: здобувачі формують групи по 3-4 особи у кожній і самостійно намагаються обґрунтувати можливі помилки коуча та запропонувати заходи їх запобігання.

1. Перша скайп-зустріч із клієнтом.

Помилка 1. Якщо коуч не показує своє обличчя клієнту, а обмежується своїм фото – він допускає цю помилку. Яка б не була якісна фотографія на аватарі і як би чарівно ви на ній не виглядали – вона не схиляє до спілкування. Хочеться бачити фахівця, якому ти готовий розкрити душу, ділитися думками і відчуттями.

І якщо є можливість показати себе, але цього не відбувається, як ви думаєте, що починає відчувати клієнт? Вірно – недовіру. Звичайно, є інші інструменти встановлення довірчого контакту, проте чи варто нехтувати тим, що збільшить ваші шанси до подальшої співпраці в перші секунди? Вирішувати вам.

Клієнтові важливо бачити обличчя фахівця, який допоможе йому змінитися.

Помилка №2. Бесіда почалася, і на екрані ваше фото, а клієнт запитує про можливість вас побачити. Зараз.

Одним з варіантів відповіді на це питання була категорична відмова, з аргументом, що так працювати краще. У цей момент до недовіри приєднується нерозуміння, від чого посилюватиметься дискомфорт і небажання продовжувати бесіду.

Іншим варіантом, була згода показати себе, але на кілька хвилин. І в цей момент є ризик припуститися другої помилки.

Яким постане коуч перед клієнтом? Чи не голим? У домашній футболці? Що побачить клієнт на задньому фоні представленої картинки? Може в нього не

прибрано? Виникало відчуття, що до цієї зустрічі не готувалися або вирішили провести її між справами.

Хочеться бачити людину, яка готувалася до зустрічі: причесаний, поголений чи з легким макіяжем, і в належному одязі. Клієнтові важливо побачити, що ви підготовлені до зустрічі з ним.

Помилка №3. Присутність інших людей (дружин, чоловіків, дітей), які запитують коуча, як скоро він звільниться або поспішають поділитися з ним своїми відкриттями. Це руйнує атмосферу конфіденційності.

Клієнт хоче відчутти абсолютну індивідуальність зустрічі. Особливо, якщо має розповісти про щось особисте, і може бути, навіть найпотаємніше.

Відсутність довірчої атмосфери в першу ознайомчу зустріч значно зменшує шанси на подальшу співпрацю.

Помилка №4. Відмова та здивування коуча, так як він дізнався, що клієнт також коуч. Кожному коучу може знадобитися допомога іншого коуча.

2. Командний коучинг.

Помилка №1. Недооцінення етапу підготовки заходу.

Підготовка – 70% успіху командного коучингу. Для цього слід визначити: мету і бажаний результат; сценарій; інструментарій; склад групи; інформування учасників; місце проведення; технічні та організаційні моменти.

Помилка №2. Експертна позиція коуча у процесі обговорення.

Коучу необхідно бути в партнерській позиції з учасниками та утриматися від порад. Він відповідає за якість ведення процесу, використовуючи коучингові інструменти, не беручи участь ні в напрацюванні ідей, ні в прийнятті рішень.

Помилка №3. Інтерпретація слів і змісту на свій лад.

Навички коучингового слухання – уміння слухати і чути (не порівнюючи з власним досвідом) те, що стоїть за словами. Це стимулює групу і кожного учасника шукати рішення і брати відповідальність на себе.

Помилка №4. Спрямування групи до «єдино вірного» зарані відомого рішення.

Один з принципів коучингу – відносини «без ігор». І якщо є вже рішення, то їх краще озвучити, презентувати, а не «грати» в демократію. Інакше буде демотивація, розчарування, стійке відчуття, що це марна трата часу і сил.

Помилка №5. Залучення тільки логіки та аналізу, що не стимулює творчі частини мозку учасників.

Шукати «відповіді» завдань бізнесу слід за межами звичних і стандартних рішень. Коучу необхідно створити і підтримувати атмосферу творчості, вільного і спонтанного «думання», відкритості, щирості, веселощів, задоволення. Ставити питання і пропонувати технології, що виводять учасників за рамки звичних шаблонів і стереотипів, за межі області експертності і знань учасників, де таяться приховані ресурси творчого, спонтанного, образного мислення.

Помилка №6. Заохочення середовища «я начальник – ти дурень».

Доцільно створювати середовище «без погонів», «рівний-рівний», де кожен буде почутий. Завдання коуча – допомогти команді і кожному співробітнику

усвідомити і максимально ефективно використовувати свої сильні сторони, визначити загальні цілі і досягати їх з найменшими зусиллями.

В іншому випадку підлеглі будуть розчаровані формальним підходом і будуть побоюватися проявляти ініціативу, активність і творчість.

Помилка №7. Випускати мету коучингу з фокусу, дозволяти переривати процес і відводити убік.

Коучу необхідно тримати «нитку» цілі і вести процес коучингу, а не втягуватися у зміст. Саме тому рекомендується брати для коучингу своїх команд зовнішніх коучів, яким це зробити простіше.

Також слід залишатися в руслі центральної теми; цьому допомагають проміжні підсумки: вони дають можливість звіритися з метою, сфокусуватися на кінцевому результаті.

Помилка №8. Заохочення або відсутність реакції коуча на «оцінку» ідей і критику дій один одного колегами.

Необхідно створити атмосферу продуктивності та узгодженості. Цьому сприяють чіткі правила і домовленості з групою спочатку сесії коучингу команди. Крім того, коуч ділиться відкрито своїми почуттями, чує і поважає кожного в групі, показуючи особистий приклад.

Таким чином, ми «кидаємо виклик» традиційним думкам, тримаємо «в узді» критичне аналітичне мислення, заохочуємо творчість, стимулюємо співпрацю.

Помилка №9. Низька енергетика коуча. Відчуття млявості і «болота».

Коучу необхідний високий рівень енергії, інтересу і бажання діяти. Важливо бути в ресурсі і емоційно зарядженим!

Помилка №10. Відсутність завершеності.

Необхідно, щоб співробітники в кінці сесії перевели напрацьовані ідеї в конкретні плани дій.

Професійно проведений командний коучинг – це залученість до процесу учасників, розкриття свого творчого потенціалу, знаходження кращих рішень, узгоджена взаємодія, відчуття значущості свого вкладу у спільну справу, а отже, автоматично «включає» мотивацію і відповідальність за виконання рішень.

Практичне заняття 6

Тема: «Вміння ставити питання»

Мета заняття: набуття студентами вміння ставити питання, необхідні для проведення відповідної процедури коучингу.

Методичні вказівки: здобувачі формують групи по 3-4 особи у кожній і самостійно формулюють питання, які має задати коуч у конкретній ситуації, щоб навести клієнта на вірне рішення.

1. Вам потрібно виконати нудну нецікаву важку роботу (наприклад, написання статті до журналу, що входить до наукометричної бази Scopus). Для мотивування себе слід задати собі певні питання. Якесь із них зачепить вас і допоможе.

Чим ця робота подобалася мені раніше?
 Як я її робив, що мені допомагало?
 З чим її можна поєднати, щоб вона знову стала цікавою?
 Як її можна спростити, щоб не знизити загальну ефективність?
 Який професійний виклик можна кинути собі під час її виконання?
 Як можна підвищити свій професіоналізм в процесі цієї роботи?
 Що для мене найскладніше у цій роботі і чому вона мене вчить?
 Як виконання цієї роботи підвищить мою самооцінку?
 Чим це може доповнити професійний досвід для майбутнього резюме?
 Як цю роботу можна виконати інакше?
 Як її роблять інші люди або майстри цієї сфери?
 Яка частина мене готова до роботи, і де ця частина ще проявляється?
 Які переконання заважають мені робити цю роботу, і у кого я їх перейняв?
 Який неуспішний досвід пов'язаний із цією роботою і чому він мене навчив?
 Якщо в майбутньому ця робота даватиметься мені дуже легко, наскільки це буде для мене значущим?
 За що цю роботу люблять інші люди, що вони відчувають, виконуючи її?
 Наскільки інші люди будуть поважати мене за її виконання?
 Чому ця робота дається не всім, які у мене є таланти для її виконання?
 Як я змінився і виріс, виконуючи цю роботу?
 Яким моїм внутрішнім цінностям робота відповідає або задовольняє їх?
 У чому були мої попередні досягнення у цій сфері та яких висот я хотів б досягти? Як це підвищить мою самооцінку і загальну впевненість?
 Чим відрізняються люди, що роблять цю роботу, в чому їх сильні сторони?
 Як потрібно подбати про себе, виконуючи цю роботу?
 Як підготуватися до виконання найбільш складної частини роботи?
 Чому я можу навчити інших, хто йде в цю ж професійну сферу?
 Які я знаю тонкощі в цій роботі?
 Які складнощі в ній дозволяють собою пишатися?

2. Ви ходите по колу, робите одну й ту ж помилку, не можете зрозуміти, що відбувається, і втрачаєте сили.

Опишіть детально, в чому повторюваність ситуації?
 Як вона починається раз за разом, навіть якщо є відмінності?
 З якого моменту ви відчуваєте, що щось йде не так?
 На що треба звернути увагу?
 Яке найскладніше місце в послідовності дій?
 Де найчастіше криється помилка?
 Що в даній ситуації ви можете невірно оцінювати і після помилятися?
 Що є непоправним ресурсом (сила, час, фінанси, азарт і т.д.)?
 Як схожі ситуації вирішують інші люди, що вони роблять інакше?
 Як би ви могли по-своєму повторити їх сильні сторони?
 На що потрібно зробити наголос?
 Яку складну мету ви намагаєтеся досягти в цій ситуації?

Як її можна спростити?
Як ви оціните свої дії за десятибальною шкалою, якщо 10 – це ідеал?
Що можна зробити, щоб підвищити оцінку на пару пунктів?
Якщо ви поставили собі 9, то чого не вистачає до 10?
Якщо ви поставили собі 10, то чому ситуація досі не вирішена?
Яку оцінку вам би поставили людині, досвідченій у даній області?
Що б вона вам порадила би?
Як на дану проблему дивляться по-справжньому мудрі спокійні люди?
Які свої сильні сторони і таланти ви не використовуєте в ситуації?
Яка вторинна вигода (прихований мотив) щоразу відводять вас убік?
Як ви могли б поєднати явну і приховану мету?
Якби ви були набагато досвідченим і старшим, як би тоді діяли?
Уявіть, що з часом ця ситуація перестала бути проблемою. Чому, що змінилося у вашому підході, ставленні до ситуації?
Яких ресурсів вам не вистачає для перемоги?
Як їх можна додати найбільш простим способом?

Практичне заняття 7

Тема: «Застосування інструментів коуч-менеджменту»

Мета заняття: набуття здобувачами вмінь практичного застосування різних інструментів коуч-менеджменту.

Методичні вказівки: здобувачі формують на групи по 3-4 особи у кожній, і вони самостійно здійснюють використання необхідних інструментів коуч-менеджменту для розробки необхідного рішення. На самостійне обміркування надається 20 хв., після чого кожна група презентує свої результати.

Ситуація 1

Практично весь торговельний персонал магазину парфумів складають жінки. Тільки менеджер по закупівлі – чоловік. Він гадав, що немає потреби кожний раз йому проводити роз'яснювальні бесіди із продавцями щодо отриманого товару. Продавці були змушені самі вивчати брошури, рекламні проспекти, анотації до різних засобів догляду за шкірою. Крім того, менеджер не досить якісно вивчав їхні заявки на товар: вдруге завозив партію парфумів, що не користувалися попитом, а необхідний товар доводилося очікувати два-три тижні.

Завдання:

1. Використовуючи модель GROW, допоможіть директору магазину розробити заходи щодо подолання наявної негативної ситуації.
2. Використовуючи T-модель, допоможіть директору магазину розробити заходи щодо подолання наявної негативної ситуації.
3. Використовуючи модель AID, допоможіть директору магазину розробити заходи щодо подолання наявної негативної ситуації.
4. Проаналізуйте ситуацію за допомогою моделі SWOT, обґрунтуйте конкретні заходи щодо стабілізації ситуації.

Ситуація 2

На відділ, де працюють десять осіб, постійно йдуть скарги. По-перше, завжди зайняті телефони у зв'язку з тим, що співробітники-жінки обговорюють свої особисті проблеми у робочий час. По-друге, співробітники-чоловіки постійно знаходяться у курильній кімнаті замість виконання своїх професійних обов'язків.

Завдання:

1. Використовуючи модель SMART, обґрунтуйте основну мету коучингу у даний ситуації.
2. Використовуючи модель SCORE, проведіть оцінку ситуації та обґрунтуйте можливі заходи щодо її подолання.
3. Використовуючи техніку визначення причин недосягнення цілей, докорінно проаналізуйте ситуацію.
4. Використовуючи модель GROW, допоможіть керівнику відділу подолати негативну ситуацію.

Ситуація 3.

Кожний працівник, коли приступає до роботи, має певний запас енергії і бажання бути найкращим, але в подальшому кожний відчуває спадок сил, втому і охолодження до роботи. Надайте основні рекомендації для запобігання цих негативних наслідків.

Завдання:

1. Використовуючи модель SMART обґрунтуйте основну мету коучингу у даний ситуації.
2. Використовуючи модель SCORE проведіть оцінку ситуації та обґрунтуйте можливі заходи щодо її подолання.
3. Використовуючи техніку визначення причин недосягнення цілей докорінно проаналізуйте ситуацію.
4. Використовуючи техніку самокоучингу LevelUp здійсніть розробку запропонованої ситуації.

Практичне заняття 8

Тема: «Самоаналіз за допомогою інструментів коучингу»

Мета заняття: оцінка здобувачами власного стану за допомогою використання різних інструментів коуч-менеджменту.

Методичні вказівки: кожен здобувач самостійно проводить дослідження та за бажанням демонструє отримані результати групі. Розробляє заходи щодо покращення виявленої ситуації.

Завдання 1. Використовуючи інструмент «Колесо життєвого балансу», необхідно скласти свій індивідуальний баланс та розробити заходи щодо його збалансування на найближчі півроку, рік та п'ять років.

Завдання 2. Визначені результати за допомогою метода «Колесо життєвого балансу» кожен здобувач має перевірити за допомогою інструмента «Рамки результату». Зробити висновки.

Завдання 3. Слід уявити, що вже пройшло півроку, рік або п'ять років та перевірити свій стан у кожному випадку за допомогою техніки «Я щасливий!». Зробити висновки на майбутнє.

**«Ніхто не в змозі запропонувати щось зовсім
нове. Кожен дослідник починає роботу на
руїнах ідей попередників. Значення має
лише кінцевий внесок в суму знань»**

Деніел Кіз

КОНТРОЛЬНА ЧАСТИНА



ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання до контрольної роботи складено у десяти варіантах. Номер варіанта вибирається відповідно до останньої цифри номера залікової книжки. Завдання кожного варіанту складається з двох теоретичних питань і практичного завдання. До початку виконання роботи слід ознайомитися з пропонованими розділами програми курсу, а потім підібрати рекомендовану програмою літературу відповідно до індивідуального завдання.

При виконанні контрольної роботи необхідно керуватися такими вимогами:

1. В роботі необхідно зазначити номер варіанту індивідуального завдання.
2. Відповіді на питання теоретичної частини повинні бути змістовними і повністю розкривати сутність проблеми або явища.
3. Опис практичної ситуації має бути здійсненим не менше, ніж на 10 сторінок. Обов'язково слід привести літературні джерела, якими користувався здобувач при створенні практичної ситуації.
4. Контрольна робота повинна бути оформлена з використанням комп'ютерної техніки. Сторінки слід пронумерувати, а роботу зшити.
5. Наприкінці роботи необхідно привести список використаної літератури, складений відповідно до прийнятої послідовності.

Якщо після рецензування контрольна робота має зауваження, здобувач повинен вчасно зробити необхідні виправлення і доповнення.

ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Теоретичне завдання

Варіант 1.

1. Застосування коучингу при виконанні виробничих завдань.
2. Зміст та особливості використання Моделі GROW у діяльності дослідника.

Варіант 2.

1. Застосування коучингу при формуванні команди.
2. Зміст та особливості використання Т-моделі у діяльності дослідника.

Варіант 3.

1. Застосування коучингу при плануванні та оцінці персоналу.
2. Зміст та особливості використання Моделі AID у діяльності дослідника.

Варіант 4.

1. Застосування коучингу при професійному розвитку персоналу.
2. Зміст та особливості використання Моделі SMART у діяльності дослідника.

Варіант 5.

1. Застосування коучингу при розв'язанні професійних проблем.
2. Зміст та особливості використання Моделі SWOT у діяльності дослідника.

Варіант 6.

1. Застосування коучингу при прийнятті на роботу.
2. Зміст та особливості використання Моделі SCORE у діяльності дослідника.

Варіант 7.

1. Застосування коучингу в груповій роботі.
2. Зміст та особливості використання Матриці Ейзенхауера у діяльності дослідника.

Варіант 8.

1. Застосування коучингу при оцінці персоналу.
2. Зміст та особливості використання Моделі порятунку та відповідальності клієнта у діяльності дослідника.

Варіант 9.

1. Застосування коучингу при мотивації.
2. Зміст та особливості використання Техніки ДСР у діяльності дослідника.

Варіант 10.

1. Застосування коучингу при регулюванні взаємовідносин у колективі.
2. Зміст Техніки визначення причин недосягнення цілей у науковій діяльності.

Практичне завдання

1. Необхідно провести поточну оцінку власної наукової діяльності за допомогою використання методу «360 градусів». Для цього слід розробити індивідуальну анкету оцінки, яка б враховувала особливості реалізації наукової діяльності і здійснити її заповнення безпосереднім науковому керівнику, завідувачу аспірантури, здобувачам та самооцінку. Отримані дані нанести на графік та здійснити комплексну оцінку отриманих результатів. Заповненні анкети слід в якості додатків додати до контрольної роботи.
2. Здійснити оцінку слабких місць власної траєкторії розвитку дослідника шляхом побудови «колеса життєвого балансу». За отриманими даними здійснити оцінку та розробити заходи щодо покращення.
3. Порівняти результати, отримані за двома методами, та розробити план власного особисто-професійного розвитку на найближчі 5 років.

«Знання це сила, сила це знання»
Бекон Френсіс

ЛІТЕРАТУРА



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Основи коучингу: навчальний посібник / О.О. Нежинська, В.М. Тищенко. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. Режим доступу <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3767>.
2. Старр Дж. Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте. СПб.: ИГ «Весь», 2011. 144 с.
3. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. Co-Active Coaching. Учебник. Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. 360 с. Режим доступу <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3766>.
4. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практич. пособ. М.: Финансы и статистика, 2011. 160 с.
5. Учебник по коучингу. Базовый уровень: учебное пособие / А.В. Зотов: Институт консалтинга и управления. Высшая Школа Коучинга. ИСМ. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2020. 172 с. Режим доступу <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3765>.
6. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. СПб.: Речь, 2009. 112с.

Додаткова

7. Аветисов А.Б. Я коуч. М.: Спецкнига, 2007. 152 с.
8. Голви У. Тимоти. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
9. Грин Дж., Грант Э.М. Коучинг принятия решений. СПб.: Питер, 2005. 144 с.
10. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. М.: Добрая книга, 2005. 288 с.
11. Коактивный коучинг. Проверенные принципы личного и профессионального роста / Г. Кимси-Хаус, К. Кимси-Хаус, Л. Уитворт, Ф. Сэндал. М.: Альпина, 2000. 264 с.
12. Криворучко С.В. Успіх в бізнесі: від нуля до мільйонів: монографія. Київ: ЛАТ&К, 2018. 464 с.
13. Кульчицька А.В. Цілепокладання як основа коучингу: теоретико-методологічний аналіз проблеми. *Психологічні перспективи*. 2018. Вип. 31. С. 171-182.
14. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2004. 272с.
15. Мелия М.И. Бизнес – это психология + Как усилить свою силу? Коучинг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 650 с.
16. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2003. 192 с.
17. Основи бізнесу. Практичний курс: збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / В.Р. Кучеренко, Я.П. Квач, Н.В. Доброва, М.М. Осіпова; за ред. В.Р. Кучеренка. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.
18. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003. 204 с.
19. Прайор Р., Лейблинг М. Коучинг – это просто. Спб.: Питер, 2005. 144 с.

20. Рейнольдс М. Коучинг: Эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. 2003. 106 с.
21. Савчук Б., Білавич Г. Феномен коучингу в зарубіжному дискурсі. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 2. С. 7-11.
22. Садовенко В.С., Садовенко К.В. Науково-методичні засади впровадження коучингу в реформування освітнього процесу у вищій школі. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 4. С. 59-63.
23. Самольянов О.А. Коучинг до самой сути. Что важно? СПб.: Речь, 2008. 208с.
24. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. СПб.: Питер, 2004. 235с.
25. Сمارт Дж.К. Коучинг. СПб.: Нева, 2004. 192 с.
26. Сорокоумов А. Стратегии успеха в эпоху перемен: Коучинг игроков в бизнесе. Екатеринбург: У-Фактория, 2006. 528 с.
27. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером – тренером! М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. 206 с.
28. Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни [Електронний ресурс] / авт.-упор.: Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис та ін. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 300 с.
29. Торп С., Клиффорд Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера. СПб.: Питер, 2008. 144 с.
30. Уорд П. Метод 360 градусов. М.: НІРРО, 2006. 352с.
31. Управлінські аспекти соціальної роботи / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін.; під. ред. М.Ф. Головатого. К.: МАУП, 2014. 368 с.
32. Фопель К. Уверенное управление. Тренинг. Коучинг. Саморазвитие. М.: Генезис, 2004. 122с.
33. Харгроув Р., Рено М. Ваш коуч: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2005. 268 с.
34. Bill Ducease Increase the Power of Coaching by Understanding Its History. *Peer Resources*. 2014. P. 2.
35. Brann Amy Neuroscience for Coaches: How to Use the Latest Insights for the Benefit of Your Clients. Kogan Page, 2015. 123 p.
36. Passmore Jonathan Excellence in Coaching: The Industry Guide. Kogan Page, 2014. 137 p.
37. Renton Jane Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them. New York: Bloomberg Press, 2014. 231 p.
38. Tim Theeboom, Bianca Beersma & Annelies E.M. van Vianena Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*. 2013. Vol. 9. №1.

Навчальне електронне видання
мережного використання

КОУЧИНГ: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗКРИТТЯ
ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДНИКА

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 Економіка
усіх форм навчання

У п о р я д н и к
Захарова Оксана Володимирівна

В авторській редакції.

Комп'ютерна обробка: *Т. В. Костенко*

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 3,7. Зам. № 20-124.

Черкаський державний технологічний університет
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 896 від 16.04.2002 р.
бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006.

Редакційно-видавничий відділ ЧДТУ
red_vidav@chdtu.edu.ua