

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ КОУЧ-МЕНЕДЖЕРА КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE PERSONALITY OF A COACH-MANAGER OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Стаття присвячена проблемі особливостей психологічних рис коуч-менеджера та застосування методу коучингу. Узагальнено, що коучинг є сучасною універсальною технологією, яка дає змогу ефективно діяти на суб'єкт-суб'єктному рівні і передбачає вміння керувати собою, власним станом, ресурсами та допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні своєї ефективності; розвивати навички ефективної комунікації, налаштовувати конструктивну взаємодію з колегами тощо. Фокусується увага на актуальних дослідженнях зарубіжних та українських учених, присвячених порівнянню коучингу та психотерапії, що сприяє більш чіткому усвідомленню професійної майстерності та відповідальності коуча та психотерапевта. У статті досліджено психологічні риси коуч-менеджера, який працює в комерційній структурі, зокрема: 1) терпимість до невизначеності – ключова якість, адже процес коучингу непередбачуваний, і кінцевий результат може відрізнятись від очікувань, її дефіцит призводить до емоційного виснаження та перевтоми; 2) висока стійкість до стресу, що дає змогу успішно справлятися з труднощами, що виникають під час роботи з клієнтами або в інших аспектах комерційної діяльності; 3) самодиференціація – розуміння власних особливостей, вміння розрізняти свої емоції та реакції від емоцій клієнта; 4) системне мислення – здатність розглядати ситуацію клієнта як єдине ціле, аналітичне мислення, що допомагає враховувати усі взаємопов'язані фактори; 5) оптимістичний погляд – здатність бачити позитивні сторони в будь-якій економічній або виробничій ситуації та орієнтуватися на сприятливий результат; 6) орієнтація на успіх – мотивація до досягнення цілей, а не уникнення невдач, що необхідно для підтримки клієнта на шляху до результату; 7) навички побудови партнерських відносин, а не нав'язування своєї позиції; коучинг передбачає співпрацю, тому авторитарний стиль недопустимий; 8) прагнення постійного вдосконалення, включно з підвищенням професійної кваліфікації. Професійний коуч повинен усвідомлювати важливість безперервного особистісного та професійного росту.

Ключові слова: коучинг, коуч-сесія, коуч-менеджмент, коуч-менеджер, психологічні особливості коуч-менеджера.

The article is devoted to the problem of the peculiarities of the psychological traits of a coach-

manager and the application of the coaching method. It is summarized that coaching is a modern universal technology that allows you to act effectively at the subject-subject level and involves the ability to manage yourself, your own state, resources and help others in developing personal potential, increasing your efficiency; develop effective communication skills, set up constructive interaction with colleagues, etc. Attention is focused on current research by foreign and Ukrainian scientists, dedicated to the comparison of coaching and psychotherapy, which contributes to a clearer understanding of the professional skills and responsibility of a coach and psychotherapist.

The article highlights the psychological characteristics of a coach-manager in a commercial organization, namely: 1) tolerance for uncertainty, a coach-manager must develop tolerance for uncertainty, since he never knows exactly how the coaching process will go and what its outcome will be, the lack of this quality leads to psychological overstrain and emotional burnout; 2) high stress resistance provides the opportunity to cope with the most difficult situations that arise in the coaching process, this may be directly related to interaction with the client or other circumstances in a commercial organization; 3) self-differentiation – knowledge of oneself, one's own characteristics and the ability to separate different areas of one's personality and one's own emotional reactions from direct reactions to the client; 4) systems thinking – the ability to see the client's situation as a system, analytical thinking helps to take into account all interrelated factors; 5) positive thinking, it implies the psychological peculiarity of the coach-manager to see the positive in any economic and production situation, as well as orientation to a future positive result; 6) orientation to achievement, the coach should be motivated to achieve, and not motivated to avoid any failures, otherwise he will not be able to direct the client to achieve the goal; 7) the ability to build partnerships, not to dominate, coaching is cooperation with the client, so the position of the coach "from above" is unacceptable, if there is a high degree of authoritarianism and dominance, the coach will not be able to establish the necessary contact with the client; 8) the desire for self-development, including continuous professional development, a professional coach must realize the importance of continuous personal and professional growth.

Key words: coaching, coaching session, coaching management, coach manager, psychological characteristics of the coach manager.

УДК 159.98:167

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.75.2.19>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Данилевич Л.А.

к.психол.н.,

доцент кафедри психології

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Постановка проблеми. Останнім часом в Україні набуває все більшої популярності коучинг – вид консультування, який спочатку захопив ринок бізнес-послуг, а тепер також користується попитом як інструмент підтримки клієнтів у розв'язанні особистих питань. В умовах сьогодення в українській

економіці здатність комерційної організації адаптуватися до постійних змін є найважливішим фактором успіху у довгостроковій перспективі розвитку. У нинішньому світі зміни – це не лише варіант вибору, але й необхідність. Культура організації та її корпоративні цінності є великою конкурент-

ною перевагою, якщо вони посилюють її здатність швидше і ефективніше впроваджувати нові технології, які адаптовані до вимог часу.

Сучасні соціальні відносини характеризується відмовою від жорсткої регламентації як у суспільстві загалом, так і в індивідуальних стосунках зокрема на користь налагодження адаптивної взаємодії в міжособистісних контактах, особливо в професійній сфері. Водночас підвищення продуктивності особистого життя та діяльності стає реальним тільки за умови безперервного саморозвитку та самовдосконалення індивіда впродовж усього його життєвого шляху [3]. Це проявляється у якісній творчій самореалізації професійних функцій, створенні умов для розвитку інших особистостей, що сприяють розв'язанню будь-яких фахових проблем. Саме тому, як зазначають Л. Карамушка та І. Сингаївська, важливими умовами такого процесу є застосування різноманітних методів, постійне удосконалення власної професійної діяльності та особистісний розвиток загалом [1; 2; 5].

Одним з таких методів є коучинг як сучасна технологія, яка сприяє розвитку потенціалу людей та команд задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей, докорінної зміни моделей поведінки, що спрямовує до розкриття внутрішніх резервів, особливо необхідної для ефективної праці в умовах сьогодення [13]. У процесі коучингу на робочому місці відбуваються розкриття особистісного потенціалу працівника і розвиток його професійних та особистих якостей. Завдяки коучингу формуються нові навички, які підвищують ефективність професійної діяльності та покращують якість життя людини загалом. Отже, коучинг використовують як сучасну універсальну технологію, яка дає змогу ефективно діяти на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, власним станом, ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні своєї ефективності, розвивати навички ефективної комунікації, налаштовувати конструктивну взаємодію з колегами тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрімкий плин сучасності та глобальні тренди стимулюють розквіт практичних шкіл коучингу, таких як Українська школа професійного коучингу. Вони діють згідно з нормами ICF (Міжнародної Федерації Коучів, Міжнародної Асоціації Коучингу, Міжнародного Еріксонівського Університету Коучингу) та на основі оригінальних авторських методик. Коучинг як окрема форма консультацій та підтримки у реалізації потенціалу виник у 1980-х роках XX століття на стику психології, філософії, керування та спорту. Спочатку він був орієнтований на бізнес, але з часом коучингові послуги стали популярними і за його межами. Наразі нараховується приблизно 500 варіантів коучингу, які можна поділити на два різновиди: бізнес-коучинг (коучинг-менеджмент, executive-коучинг, інноваційний, кар'єрний, мотиваційний, корпоративний, стратегічний, ситуаційний, проєктний) і лайф-коучинг (коучинг сімейних стосунків, коучинг здоров'я, коучинг саморозвитку,

коучинг досягнення результатів, керування емоціями тощо) [6].

Попри це, вектор розвитку все ще вимагає подальшого аналізу, що породжує розбіжності в інтерпретації самого терміна та асоціювання коучингу з іншими антропологічними підходами. З огляду на це набувають актуальності дослідження, присвячені порівнянню коучингу та психотерапії. Так, їх здійснили Д. Армстронг, В. Харт, Дж. Блаттнер, С. Лейпшич, Ю. Айвз, Д. Стобер, Л. Стріклер, П. Вільямс, Д. Девіс. Визначення кордонів та зон перетину цих практик сприяє більш чіткому усвідомленню галузей професійної майстерності та відповідальності коуча й психотерапевта, а також відкриває можливості для взаємного збагачення методами, прийомами та техніками.

Учені О. Нежинська та В. Тименко зазначають, що нерідко до коучингу звертаються психологи, які мають досвід психотерапевтичної роботи [4]. У своїй практиці вони доволі часто стикаються з питаннями щодо меж поєднання методів цих напрямів (коучинг чи психотерапія), а також доцільності їх поєднання у роботі з конкретним клієнтом. Подібні ситуації виникають і в роботі коуч-менеджера.

Коуч-менеджер – це працівник комерційної організації, який керує у стилі коучингу. Також цей стиль може використовувати й фахівець відділу роботи з персоналом організації, який має необхідну підготовку з коучингу.

Найбільш тісний зв'язок з психотерапією спостерігається у лайф-коучингу, хоча й бізнес-коучинг має з нею певні спільні риси. Складність порівняльного аналізу цих антропологічних практик зумовлена не лише широтою їх застосування, але й різноманітністю та суперечливістю методологічних підходів, які лежать в їх основі. Коучі можуть спиратися на гуманістичний, біхевіористський, когнітивний, системний підходи, концепції позитивної психології, теорії розвитку дорослої особистості, принципи андрагогіки, рефлексивну практику, навчання на основі досвіду, едвенчер-моделі, ціле-орієнтований підхід, а іноді навіть психоаналіз. Як зазначав Ю. Айвз, у визначенні самого поняття «коучинг» та його мети між цими підходами існують фундаментальні відмінності [9].

Метою дослідження є розкриття сутності та особливостей коуч-менеджменту в сучасних умовах, а також вивчення базових характеристик особистості коуч-менеджера, який працює в комерційній організації.

Найбільш поширеним визначенням коучингу є дефініція, затверджена ICF: «професійний коучинг – це безперервна співпраця, що допомагає клієнтам досягати значних результатів у різних сферах життя. За допомогою коучингу клієнти розширюють свої знання, оптимізують ефективність та підвищують якість життя». Як і психотерапія, коучинг базується на чітко визначеному процесі взаємодії між фахівцем та клієнтом, задля досягнення змін у різних аспектах життя клієнта. Ю. Айвз

підкреслює, що обидві практики спрямовані на розвиток індивідуальності та розкриття потенціалу людини [9]. Як у коучингу, так і в психотерапії встановлюються конфіденційні взаємини, де клієнт отримує підтримку від фахівця через діалог.

Ключовими принципами коучингу є усвідомлення і відповідальність клієнта за свої вчинки та життя взагалі. Важливість усвідомлення підтримується багатьма психотерапевтичними школами, включно з психоаналізом. На відміну від психотерапевта, коуч працює не з питаннями «чому?» і «хочу зрозуміти себе», а з питаннями «як (досягти, підвищити тощо)?», приділяючи увагу розвитку рефлексивних навичок клієнта та сприяючи інсайту. Як у коучингу, так і в психотерапії клієнт має можливість побачити альтернативні шляхи та зрозуміти наслідки свого вибору. Відповідальність клієнта в коучингу підкріплюється домашніми завданнями, які даються наприкінці сесії та перевіряються на початку наступної. Якщо клієнт не виконує завдання, коуч присвячує час мотивації і самоорганізації. Позиція коуча і психотерапевта схожа і базується на активному слуханні, без нав'язування експертної думки. Згідно зі стандартами ICF, важливою компетенцією коуча є утримання від експертної позиції.

Д. Старр зазначає, що існує три основні моделі коуч-консультування: особиста, онлайн та змішана (комбінована) [13]. За особистого коучингу сесії відбуваються під час безпосередньої зустрічі клієнта та коуча в режимі реального часу, що вимагає фізичної присутності обох сторін. В онлайн-коучингу сесії проводяться віддалено, без особистого контакту, за допомогою різних технологій зв'язку, також у реальному часі. Електронний коучинг реалізується у вигляді електронних сповіщень, надісланих клієнту на запит (електронні листи, вебінари, аудіозаписи, анкети, практичні завдання, аналітичні звіти тощо). Змішаний (комбінований) коучинг передбачає використання коучем будь-якого або кількох з названих методів. Сучасні комунікаційні технології дають змогу доволі продуктивно співпрацювати з клієнтами на відстані.

Проаналізуємо поетапно дії, що здійснюються на кожній індивідуальній коуч-сесії. Стандартна сесія коучингу триває приблизно годину, іноді від чверті до півтори години. Коучингова бесіда також може виникнути раптово, без попередньої домовленості про час і місце. Головна цінність коучингу полягає в його адаптивності, тобто може відбуватися у різних форматах, наприклад: під час автомобільної подорожі, невимушеної бесіди з приятелем, прогулянки, в робочому кабінеті, у хвилини відпочинку або праці, охоплюючи різноманітні питання і події з життя, тобто в будь-яких обставинах і місці.

Зазвичай коуч веде записи в ході бесіди з клієнтом, а після завершення сесії передає їх клієнту для самостійного аналізу (за домовленості вони можуть залишатись у коуча). У цих записах відо-

бражено формулювання цілі, критерії її вимірювання, ключові етапи роботи та остаточний план дій клієнта для досягнення мети.

На початковому етапі встановлюється рапорт, де використовуються процедури, подібні до психологічного консультування, як-от невербальне відображення (дзеркальний ефект), відкриті запитання та навички емпатичного слухання.

Далі, на другому етапі, відбувається укладання контракту – формальної угоди між сторонами, яка детально описує обов'язки та відповідальність кожної з них. У коучингу клієнт самостійно визначає бажаний результат, а задача коуча полягає в допомозі клієнту максимально чітко його сформулювати. В коуч-менеджменті важливо стимулювати прагнення клієнта (працівника організації) до досягнення кращого результату в роботі.

Третій етап – визначення цілі. Розглянемо модель SMART(ER) як один з найбільш популярних і зручних методів визначення мети. Часто застосовується для керування організаціями, підрозділами і проектами, але також підходить і для визначення особистих цілей.

SMART(ER) – це абревіатура, кожна літера в якій певним чином розшифровується. *Specific* (конкретність) – точний, детальний опис результату, якого ви прагнете. Формулювання мети має відповісти на два питання: до якого результату ви прагнете і чому вам потрібен саме такий результат. *Measurable* (вимірність): результат мети повинен мати точне цифрове вираження, інакше буде складно визначити його ефективність. *Achievable* (досяжність): пункт вимагає оцінки того, наскільки реально досягти тієї чи іншої мети. *Relevant* (доречність, важливість): для досягнення мети потрібно мати високу мотивацію. *Time bound* (обмеженість за термінами): будь-яка мета може залишитися мрією, якщо не визначити чіткі терміни її реалізації. Бажано розставити і проміжні точки втілення цілі.

Останнім часом до цієї абревіатури додають ще ER – разом SMARTER. Ці дві додаткові літери відповідають за зворотній зв'язок та мотивацію того, хто ставить цілі та досягає їх. *Evaluation* (зворотній зв'язок та оцінка): без регулярного запланованого циклу зворотного зв'язку на кожному значущому кроці неможливо досягти навіть прості мети, надто складним та турбулентним є навколишнє середовище. *Reward* (заохочення або отриманий приз за досягнення): здатність бачити і відзначати прогрес визначає довгострокову мотивацію. Метод SMART(ER) доволі універсальний. Його основною перевагою вважається чітка деталізація [12].

Також важливо визначити сумісність мети з навколишнім середовищем (на що і на кого може вплинути її досягнення) та сферою контролю (на що клієнт може впливати поза своєю сферою контролю). Четвертий крок – використання досвіду, де застосовуються різні засоби впливу, вибрані коучем-менеджером залежно від ситуації клієнта.

П'ятий етап – планування конкретної діяльності. Коуч-сесія обов'язково повинна закінчуватися

планом дій, які клієнт буде здійснювати в періоді між сесіями. Дії повинні бути сформульовані максимально чітко (бажано з цифрами), а їх досягнення має бути визначено в часових межах.

Під час завершення сесії відбувається обговорення з клієнтом результатів співпраці. Акцент робиться на цінності, яку клієнт отримав, та на його прогресі у досягненні головної цілі. Далі коуч-менеджер ділиться своєю оцінкою сесії, надаючи клієнту зворотний зв'язок. Важливим компонентом кожної коуч-сесії є «домашнє завдання» – узгодження конкретних дій, які клієнт виконає у період між сесіями. Ці завдання були визначені заздалегідь, ще на етапі планування. Коуч повторно нагадує клієнту про цей план і отримує підтвердження щодо його виконання. Після цього сесія вважається завершеною, і коуч прощається з клієнтом.

Всесвітньо визнаною якістю коучингу є приналежність коуча до програми навчання в ICF (International Coach Federation), штаб-квартира якої розташована в м. Лексінгтон, штат Кентуккі, США; філіали є у 50-ти країнах світу. Ця організація розробила Етичний кодекс коуча, дотримання якого у своїй коуч-практиці (коуч – клієнт, коуч – коуч, коуч – професійне співтовариство) є обов'язковою умовою сертифікації та членства ICF і 11 базових компетенцій коуча. Ця інформація допомагає не лише коучам оцінити рівень власної підготовки, але й організаціям і HR-фахівцям у підборі зовнішніх коучів та формуванні внутрішніх коучів.

Ключові сфери компетенцій коуча поділяються на чотири групи. Усі групи та окремі сфери взаємодії з клієнтом є рівноцінними; вони не мають пріоритетів та формують основу, на чому базується діяльність коуча-професіонала: 1) створення фундаменту; 2) спільне створення взаємин; 3) ефективне спілкування; 4) сприяння навчанню та досягненню результатів клієнтом.

Д. Уїтмор зазначає, що особливості роботи коуч-менеджера та професійні завдання вимагають наявності відповідних якостей, які вкрай важливі для досягнення успіху в цій професії [14].

1. Здатність спокійно сприймати невизначеність ситуації є важливою якістю коуч-менеджера. Оскільки неможливо наперед передбачити хід і результати коуч-сесії, толерантність до невизначеності допомагає уникнути стресу та емоційного виснаження.

2. Високий рівень стресостійкості дає змогу ефективно вирішувати складні завдання, що виникають у процесі коучингу. Ці ситуації можуть бути пов'язані як із взаємодією з клієнтом, так і з іншими аспектами діяльності організації.

3. Важливим елементом є самоідиференціація – усвідомлення власних особливостей, розмежування особистих сфер і вміння відрізнити свої емоції від тих, що викликані клієнтом.

4. Комплексне, інтегральне, системне мислення дає змогу коучу бачити ситуацію клієнта

цілісно, а розвинуте аналітичне мислення допомагає враховувати усі взаємозв'язки і взаємозалежності.

5. Оптимістичне, позитивне мислення – це здатність знаходити хороші моменти в будь-якій ситуації, а також орієнтуватися на позитивний результат у майбутньому.

6. Коуч має бути налаштований на досягнення, а не на уникнення невдач. Лише в такому разі він зможе ефективно мотивувати клієнта до досягнення поставлених цілей.

7. Важливо будувати партнерські стосунки з клієнтом, уникаючи домінування. Коучинг – це співпраця, тому авторитарна позиція коуча є неприйнятною.

8. Прагнення до постійного самовдосконалення, зокрема підвищення кваліфікації, є необхідною умовою для професійного зростання коуча.

Розвиток професіоналізму коуч-менеджера для ефективної співпраці полягає в таких аспектах:

- регулярно здобувати власний досвід як клієнта коуча;

- вдосконалювати свої компетенції у сфері людських взаємин, поглиблюючи знання щодо процесу розвитку людей, організацій, бізнесу, зміни в житті та кар'єрі, а також про різні підходи, які можна застосувати в коуч-консультуванні;

- розуміти важливість професійної регулярної супервізії для підтримки високого фахового рівня;

- прагнути бути щирим з іншими, виявляти в конструктивній формі думки та емоції, що сприятиме психологічному зростанню та зрілості інших суб'єктів взаємодії;

- постійно вдосконалювати професійні компетенції та персональний ресурс, зокрема працювати над розвитком таких якостей, як самоконтроль, самосвідомість, усвідомлення власних потреб і кордонів, а також розуміти свої емоції та їхній вплив на процес співробітництва з клієнтом (емоційний інтелект).

Висновки. Коуч – одна з найбільш затребуваних професій сучасності, що стрімко розвивається у світі. Нині коучинг став звичайним явищем у бізнесі, де його широко застосовують у керуванні персоналом, співпраці з бізнес-консультантами, аудиторами та рекрутерами. Коучинговий менеджмент як підхід до керування потребує від коуч-менеджера оптимізму, системного та аналітичного мислення, здатності справлятися зі стресом, зберігати стійкість у ситуації невизначеності, розуміти індивідуальні особливості та прагнути постійного вдосконалення професійних і особистих якостей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Антонова З. Психологічні особливості особистості коуча та його діяльності в умовах сучасного онлайн-простору. *Габітус*. 2020. № 14. С. 147–151.
2. Карамушка Л., Філь О., Бондарчук О., Федосова Г., Ковальчук О., Креденцер О., Терещенко К., Івкін В. Психологія діяльності організацій в умовах

соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія. Київ, 2008. 256 с.

3. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67.

4. Нежинська О., Тищенко В. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

5. Сингаївська І. Зростання психологічної компетентності керівника освітньої організації у процесі підвищення кваліфікації. *Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2009. № 24. С. 87–91.

6. Brain Sh., Austin J. Coaching and Counselling: What is the Connection? *Insights. Newsletter of the BC Association of Clinical Counsellors. Winter*. 2019. No. 13 (3).

7. Downey M. Effective coaching. Boston, 2003. 350 p.

8. Hart V., Blattner J., Leipsi, S. Coaching versus therapy: A perspective. *Consulting Psychology*

Journal: Practice & Research. 2018. No. 53 (4). P. 229–237.

9. Ives Y. What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2018, No. 6 (2).

10. Kilburg R. When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 2014. No. 56 (4). P. 246–268.

11. Strickler L. Determining the boundary between executive coaching and psychotherapy: the importance of assessment. University of Pennsylvania, 2009.

12. Stober D. Coaching from the humanistic perspective in Evidence-Based Coaching Handbook / eds. D. Stober, A. Grant. New York: Wiley, 2016.

13. Starr J. A complete guide to the methods, principles and skills of personal coaching. London, 2016. 450 p.

14. Whitmore J. High Performance Coaching. London, 2022. 238 p.