

КОУЧИНГ ЯК СПОСІБ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК САМОЕФЕКТИВНОСТІ У МЕНЕДЖЕРІВ

COACHING AS A WAY TO DEVELOP SELF-EFFICACY SKILLS IN MANAGERS

Статтю присвячено опису роботи коуча з менеджерами по роботі з клієнтами з метою формування в них навичок самоефективності. Самоефективність – це віра людини у свою здатність виконувати дії, необхідні для досягнення конкретних результатів, впевненість у своїй здатності впливати на події і контролювати своє оточення. Розглянуто способи формування самоефективності, а саме: 1) досвід особистого успіху (досягнення); 2) непрямий досвід (соціальні зразки для наслідування, спостереження); 3) соціальне переконання (вербальне переконання); 4) емоційні та фізіологічні стани, коли клієнт коуча почувається здоровим і бадьорим. Описано ефективні технології, які спрямовані на аналіз своєї особистості як професіонала (вікно Джохарі); правильну постановку мети за методикою «Добре сформульований результат». Описано коуч-технології, які сьогодні існують у бізнес-навчанні: 1. Технологія «питання – відповідь» (наставництво), яка розглядається як основа коучингу взагалі, є найбільш поширеною і заснована на впевненості, що кожна людина потенційно здатна досягти високого результату. 2. Коучинг-тренінг – ефективний обмін знаннями та продуктивне відпрацювання навичок. Від традиційного тренінгу ця технологія відрізняється тим, що заняття відбуваються віч-на-віч, і коуч допомагає клієнту повірити у власні сили, налаштувавши його на потрібний лад і відпрацювавши з ним до автоматизму необхідні в роботі продуктивні навички поведінки. 3. Консалтинг. Ця технологія відрізняється від інших тим, що коуч не просто спрямовує зусилля клієнта на досягнення потрібного результату, а пропонує можливі схеми дії (клієнт же самостійно робить вибір). 4. Процесинг як коуч-технологія. Коуч проводить певний процес, у якому наочно демонструє клієнту, як слід чинити задля досягнення бажаного результату. Описано технологію роботи з підсвідомими страхами («гремлінами»).

Ключові слова: коучинг, коуч, самоефективність, постановка мети, вікно Джохарі, робота з «гремлінами».

The article is devoted to the description of the work of a coach with managers in working with clients in order to form self-efficacy skills in them. Self-efficacy is a person's belief in his ability to perform the actions necessary to achieve specific results, confidence in his ability to influence events and control his environment. The methods of forming self-efficacy are considered, namely: 1) experience of personal success (achievement); 2) indirect experience (social role models, observation); 3) social persuasion (verbal persuasion); 4) emotional and physiological states when the coach's client feels healthy and cheerful. Effective technologies aimed at analyzing his personality as a professional (Johari window) are also described; correct goal setting according to the «Well-Formulated Result» method. The coaching technologies that exist in business training today are described: 1. The «question-answer» technology (mentoring), which is considered the basis of coaching in general, is the most common and is based on the belief that every person is potentially capable of achieving high results. 2. Coaching training – effective exchange of knowledge and productive development of skills. This technology differs from traditional training in that classes are held face-to-face, and the coach helps the client to believe in his own strength, setting him up in the right mood and working with him to automatism the productive behavioral skills necessary in work. 3. Consulting. This technology differs from others in that the coach does not simply direct the client's efforts to achieve the desired result, but offers possible schemes of action (the client makes the choice on his own). 4. Processing as a coach – technology. The coach conducts a certain process in which he clearly demonstrates to the client what to do to achieve the desired result. The technology of working with subconscious fears («gremlins») is also described.

Key words: coaching, coach, self-efficacy, goal setting, Johari window, working with «gremlins».

УДК 159.95

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.75.2.21>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Капацина А.О.

аспірантка кафедри психології
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

Постановка проблеми. У сучасному світі як аксіома сприймається твердження, що основа успішної діяльності будь-якого виду бізнесу – це завжди людина. Опитані нами керівники стверджують, що приблизно 10% людей добре працюють у будь-яких умовах, 10% – у будь-яких умовах працюють погано. Якість трудової діяльності решти 80% працівників залежить від наявності мотивації праці та умов організації трудової діяльності. І надзвичайно важливим є сьогодні підвищення самоефективності співробітників на робочих місцях. Як основний метод розвитку тут усе частіше застосовується коучинг.

Метою статті є опис взаємодії коуча з менеджерами по роботі з клієнтами з метою формування самоефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «самоефективність» уперше був уведений психологом Альбертом Бандурою, канадсько-американським психологом і професором Стенфордського університету [5].

Самоефективність – це віра людини у свою здатність виконувати дії, необхідні для досягнення конкретних результатів, впевненість у своїй здатності впливати на події і контролювати своє оточення. Альберт Бандура стверджує, що люди формують свої уявлення про самоефективність, інтерпретуючи інформацію, яка надходить із чотирьох основних джерел впливу.

1. Досвід особистого успіху (досягнення). Найвпливовішим джерелом є інтерпретований результат попередніх досягнень або досвіду майстер-

ності; докази того, що людина може зробити все необхідне для досягнення успіху. Успіх зміцнює віру в особисту ефективність. Один із найбільш ефективних способів оволодіти новою поведінкою або поліпшити свої результати в певній діяльності – це практика і набуття нових навичок. Частина зусиль на шляху до успіху полягає також у вірі у свої здібності.

2. *Непрямий досвід (соціальні зразки для наслідування, спостереження).* Другим важливим джерелом упевненості в собі є опосередкований досвід, що надається соціальними моделями успіху в аналогічних видах діяльності. Тобто коли суб'єкт спостерігає за успішною поведінкою інших, він може їх копіювати і таким чином досягати гарного результату.

3. *Соціальне переконання (вербальне переконання).* Отримання позитивного вербального зворотного зв'язку під час виконання складного завдання переконує людину в тому, що в неї є навички та здібності для досягнення успіху.

4. *Емоційні і фізіологічні стани, коли ви почуваєтеся здоровим і бадьорим.* Однак А. Бандура стверджує, що «важлива не сама інтенсивність емоційних та фізичних реакцій, а те, як вони сприймаються та інтерпретуються». Люди з високим рівнем самоефективності, скоріше за все, розглядають своє емоційне збудження як джерело енергії, що сприяє продуктивності, тоді як ті, хто сумнівається в собі, уважають своє збудження послаблюючим чинником. Таким чином, люди можуть підвищити свою впевненість у собі, навчившись справлятися з тривогою і поліпшувати свої навички боротьби зі стресом.

5. *Уявні переживання/Візуалізація.* Дослідник Джеймс Меддакс (2017) запропонував п'ятий шлях до підвищення самоефективності за допомогою уявного досвіду – мистецтва уявляти, як ви ефективно чи успішно поведетеся у певній ситуації [7]. Уявний досвід (або візуалізація) – це спроба представити свої цілі як досяжні. Візуалізація – спеціально організований процес роботи уяви, коли суб'єкт (у своїй уяві) ставить себе у становище, що дає змогу досягти всього, про що він мріє. За допомогою цього можна підвищити власну впевненість у собі, зосередившись на уявленні картини, у якій успіх здається найімовірнішим результатом.

Функції самоефективності такі:

- Вона впливає на вибір завдань та цілей: люди з високою самоефективністю вибирають складніші завдання.

- Визначає рівень зусиль та наполегливості: висока самоефективність сприяє більшій наполегливості у досягненні цілей.

- Впливає на реакцію на труднощі: люди з високою самоефективністю сприймають труднощі як виклик, а не як загрозу.

- Впливає на емоційний стан: висока самоефективність знижує рівень стресу та тривоги.

Будь-який керівник комерційної організації сьогодні прагне отримати максимальний прибу-

ток, тому він робить висновок, що для підвищення ефективності праці підлеглих слід мотивувати. Результатом став досить широкий спектр технологій мотивації, розвитку співробітників: різноманітні тренінги, робота з психологом та ін. Одна з наймодерніших і найпопулярніших на даний момент технологій – коучинг. Цікаво, що в Україні за активної реалізації цієї технології дуже розмите розуміння суті коучингу, його видів, завдань та принципів. Тому формування теоретичних основ коучингу з урахуванням української специфіки є дуже актуальним.

Термін «*коучинг*» (від англійського *coaching* – наставляти, надихати, тренувати для досягнення спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) з'явився в Україні наприкінці ХХ ст. і успішно використовується в бізнес-навчанні. У науковій літературі є різні визначення коучингу. Так, засновник такого роду навчання (і виховання) Тімоті Геллвей визначає коучинг як мистецтво створення середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей так, щоб воно приносило задоволення [1]. Джон Вітмор під коучингом розуміє розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності [8]. О. Нежинська зазначає, що коучинг – це вид психологічного консультування [4]. В. Брич та М. Нагара трактують коучинг як професійну допомогу людині у визначенні та досягненні її особистих цілей [3].

Відмінністю коучингу від традиційного бізнес-консультування є те, що у процесі коуч-сесії основна ціль не пошук проблем клієнта, а розкриття його потенціалу, що забезпечує досягнення самостійно поставленої ним мети. Відмінність коучингу від традиційного тренінгу в тому, що коуч не наводить готових рішень проблем, а керує діалогом так, щоб клієнт самостійно прийшов до усвідомлення своїх можливостей досягнення поставленої мети та самостійно реалізував ці можливості. Усе сказане дає змогу стверджувати, що коучинг забезпечує цілеспрямоване формування особистісних складників професійних компетенцій, наприклад таких, як мотивація досягнення результату у професійному розвитку, прийняття відповідальності за вибір шляху досягнення мети, адекватна оцінка внутрішніх та зовнішніх ресурсів для досягнення мети тощо.

Технології персонального коучингу сьогодні численні. Розглянемо найбільш популярні в нашій країні:

1. *Технологія «питання – відповідь» (наставництво).* Технологія розглядається як основа коучингу взагалі, є найбільш поширеною і заснована на впевненості, що кожна людина потенційно здатна досягти високого результату. Коуч тут ставить клієнту низку прояснюючих або навідних питань, що дають йому змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і самостійно знайти вихід із неї.

2. *Коучинг-тренінг* – ефективний обмін знаннями та продуктивне відпрацювання навичок. Від

традиційного тренінгу ця технологія відрізняється тим, що заняття відбуваються віч-на-віч, і коуч допомагає клієнту повірити у власні сили, налаштувавши його на потрібний лад і відпрацювавши з ним до автоматизму необхідні в роботі продуктивні навички поведінки.

3. *Консалтинг*. Ця технологія відрізняється від інших тим, що коуч не просто спрямовує зусилля клієнта на досягнення потрібного результату, а й пропонує можливі схеми дії (клієнт же самостійно робить вибір). Обов'язкова умова: коуч має бути професіоналом у сфері, у якій клієнт відчуває труднощі.

4. *Процесинг як коуч-технологія*. Коуч проводить певний процес, у якому наочно демонструє клієнту, як слід чинити задля досягнення бажаного результату. Для даної технології характерні такі психологічні техніки, як НЛП, енергетична терапія ПЕАТ, мозкові штурми та ін.

Ми розробили авторську структуру коучингу, що є елементом системи формування професійних компетенцій менеджера з роботи з клієнтами. Завданням коучингу тут є зміни у Я-концепції менеджера для забезпечення якості особистісного та професійного розвитку. У процесі групового коучингу складається портрет «Я – успішний менеджер», потім пропонується визначити, що потрібно для того, щоб відповісти цьому портрету. Створення образу успішного менеджера будується за принципом вправи «Вікно Джохарі», описаного Дж. Лафтом та Г. Інгамом [6]. Вікно Джохарі дає змогу людині краще зрозуміти взаємодію її особистих якостей з оточуючими людьми, а також розвинути сильні риси свого характеру.

Існують чотири причини успіху цієї методики у бізнес-комунікаціях:

1. Інтеграція різних видів у зворотний зв'язок. Вікно Джохарі дає повне уявлення про сприйняття та думку клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін. Це дає змогу зрозуміти, як відбувається взаємодія з бізнесом та які зміни можуть бути внесені, щоб поліпшити процеси та результати.

2. Ідентифікація сфери праці, яка потребує поліпшення. Шляхом аналізу та класифікації зворотного зв'язку комерційні організації зможуть концентруватися на пріоритетних завданнях та вирішувати проблеми, що призводить до оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. Вони також можуть використовувати «Вікно Джохарі», щоб перевірити ефективність своїх маркетингових та рекламних кампаній та, якщо необхідно, внести корективи.

3. Створення та підтримка міцних відносин із клієнтами та співробітниками. Надаючи можли-

вість вивчати очікування та потреби своєї аудиторії, ураховуючи їхні думки, організації зможуть поліпшити сервіс та дати змогу клієнтам і співробітникам відчувати, що вони важливі та беруть участь у розвитку бізнесу.

4. Стимулювання інновації та пошук нових можливостей у роботі. Активне використання цієї методики створює культуру проактивної роботи, у якій компанія постійно прагне поліпшення і знаходить способи розвиватися та процвітати.

Усю сукупність якостей будь-якого фахівця можна зобразити схематично. Така схема за своїм виглядом завжди нагадуватиме велике вікно з двома кватирками. Звідси, власне, і походить назва техніки – «Вікно Джохарі». Вона складається з чотирьох квадратів, кожен з яких представляє певну область інформації про людину. Для побудови вікна достатньо взяти аркуш паперу і розділити його на квадрати за допомогою осей: я знаю – я не знаю; інші знають – інші не знають. У результаті виходить чотири сектори, у кожного з яких є назва:

- Відкрита зона – це все, що ми відкрито говоримо та показуємо іншим людям. Це наш публічний бік, який ми активно представляємо у суспільстві.

- Прихована зона – те, що ми знаємо про себе, але не робимо очевидним для інших. Ми можемо зберігати цю інформацію лише для себе.

- Сліпа зона – те, що інші люди бачать і знають про нас, але ми цього не усвідомлюємо. Це можуть бути наші недоліки, які інші помічають, а ми ні.

- Невідома зона – це все, що ніхто не знає про нас, ані ми самі, ані інші люди. Це та частина нашої особистості, яку ми ще не опрацювали чи не виявили. Схематично це можна відобразити у таблиці.

Особистісний коучинг проводиться під час індивідуальних занять один-два рази для кожного учасника залежно від бажання. Кожна така сесія планується наперед. Як основа для побудови коуч-бесіди використовується технологія GROW (англ. зростання; Goal – ціль, Reality – реальність, Options – варіанти дій, Wrap-up (Will) – підсумки (воля)), розроблена Дж. Вітмором та Е. Парслоу [10]. Вона є сукупністю питань, що дають змогу визначити проблему обговорення, позначити його кінцеву мету, оцінити конкретну ситуацію, вибрати оптимальні рішення проблеми, виробити план дій і навіть шляхи подолання можливих перешкод.

Для побудови досяжних результатів використовується технологія ДСР (добре сформульований результат), яка включає дев'ять кроків та дає змогу формулювати реальні та досяжні цілі за допомо-

Таблиця 1

Вікно Джохарі

Я знаю, інші знають ВІДКРИТА ЗОНА	Я не знаю, інші знають СЛІПА ЗОНА
Я знаю, інші не знають ПРИХОВАНА ЗОНА	Я не знаю, інші не знають НЕВІДОМА ЗОНА

гою системи ефективних питань. Розглянемо це докладніше:

1. Позитивне формулювання мети. Формулювання мети повинно мати ствердну форму. Тобто мета не повинна містити частинку «не», слова, що означають заперечення (припинити, кинути, видати, позбутися).

2. Особиста відповідальність (контроль). Формулювання мети повинне містити посилання на особисту відповідальність за виконання мети. Часто у змісті мети можна виділити ту частину реалізації, за виконання якої ми несемо пряму відповідальність, і ту частину, за якою ми прямої відповідальності не несемо. У цьому разі необхідно подумати, як ми можемо принаймні побічно вплинути на цю частину роботи.

3. Бачення кінцевого результату. Працюючи з метою, необхідно усвідомити критерії її досягнення. Для цього використовують процедуру визначення сенсорної очевидності досягнення мети, а саме: що ви побачите, почуєте, будете відчувати, коли мету буде досягнуто? як ви зрозумієте, що мету досягнуто? у чому саме вимірюватиметься досягнення мети?

4. Контекст. На даному етапі роботи з метою необхідно визначити, у якому контексті (де? коли? з ким?) нам потрібна ціль. Особливо уважним треба бути, коли формулювання мети містить або передбачає узагальнення та універсальні кількісні показники.

5. Екологія мети. Одним із найважливіших етапів роботи із ціллю є перевірка екологічності її досягнення. Порушена (непророблена) екологія найчастіше є причиною того, що реалізація мети затягується, падає мотивація, мета «зривається» в останній момент («просинається» так званий «внутрішній саботаж»).

6. Масштаб мети. Важливо, щоб ціль мала прийнятний масштаб. Занадто велика мета може лякати чи створювати труднощі з розумінням, із чого почати. Занадто великі цілі необхідно розбити на ланцюжок із дрібніших цілей. Занадто маленька мета часто не мотивує до продуктивної поведінки. Маленькі цілі необхідно прив'язати до більших і важливих цілей, усвідомити, частиною яких масштабних цілей вона є.

7. Дослідження перешкод. На початок реалізації мети необхідно усвідомити, які перешкоди існують шляху здійснення мети. Важливо: згадки про перешкоди є прямою чи непрямою вказівкою на необхідні ресурси.

8. Усвідомлення ресурсів. Для ефективного досягнення мети необхідно чітко усвідомлювати потреби у ресурсах. Які ресурси можуть знадобитись і скільки.

9. Перший крок. Заключний крок стратегії забезпечує запуск процесу реалізації мети. Перший крок має бути дуже конкретним, простим і певним за часом та місцем.

Однак під час використання технології ДСР не завжди потрібно проходити усі дев'ять кроків.

Іноді достатньо виявити два-три кроки, з якими виникають труднощі, та детально їх опрацювати. Розігрування ролі успішного менеджера під час проведення ділової гри відбувається з використанням «Стратегії творчості Волта Діснея» Р. Ділтса [10]. Суть технології полягає у вмінні аналізувати та оцінювати ситуацію з трьох позицій: власна точка зору; точки зору іншої включеної у ситуацію людини; погляд незалежного спостерігача. Спільний аналіз із метою виявлення дій, що сприяли чи перешкоджали успіху, і на цій основі планування подальших дій побудовано на основі АВС-техніки [8].

Також застосовується метод «Робота з «гремлінами» [1]. Цей метод коучингу спрямовано роботу з внутрішніми обмеженнями, які заважають людині реалізувати свій потенціал. Під «гремлінами» у коучингу розуміються підсвідомі страхи, негативні глибинні переконання та внутрішні заперечення, які підривають упевненість у своїх силах.

Наприклад, можуть прослизати такі думки: «На що ти сподіваєшся?», «У тебе не вийде», «Твоя ідея нікому не сподобається». Коуч допомагає клієнту «зловити гремліна», тобто усвідомити ці думки та зафіксувати їх. Далі робота полягає у тому, щоб проаналізувати та подолати такі негативні переконання.

Зазвичай у коучингу виділяється чотири основні види «гремлінів»:

- *Страх мрії.* Люди можуть боятися мріяти, побоюючись невдач чи засудження. Коуч допомагає клієнту подолати цей страх та усвідомити, яким може бути його ідеальний результат, а також визначити перші кроки до досягнення.

- *Жаль до себе.* Клієнт може вважати себе невдахою і не вірити у можливість успіху. Коуч ставить запитання, які змушують переглянути цю установку: «Ви впевнені, що це про вас?» або «Що б зробила людина, яка досягла вашої мрії?».

- *Постійне невдоволення своїми результатами.* Люди, які не вміють хвалити себе за здобутки, часто втрачають мотивацію продовжувати. Коуч допомагає виявити цього «гремліна» та підтримує клієнта в тому, щоб навчитися цінувати свої успіхи.

- *Відсутність віри у підтримку близьких людей.* Людина може сумніватися в тому, що оточуючі підтримають її прагнення та зміни. У цьому разі коуч допомагає клієнту усвідомити можливі ресурси підтримки та подолати страх перед змінами.

Технологія шкалювання, розроблена М. Аткинсон [1], дає можливість визначити ступінь просування до мети. У контексті використання технології коучингу ми побудували тренінг-симулятор, який можна описати так.

1. Сесія одноденного групового коучингу (GROW, «Вікно Джохарі», технологія шкалювання). До сесії відбувається спільне складання портрета «Я – успішний менеджер».

2. Сесія одноденного індивідуального коучингу (аналіз результатів вправи «Вікно Джохарі»).

Менеджер уточнює створений у процесі групового коучингу автопортрет, наповнюючи його особистісним змістом, оцінює свої ресурси щодо створеного портрета, визначає основні види спонукань, що мотивують його до комерційної діяльності.

3. Постановка цілей (технологія «ДСР»). Відбувається прояснення та розстановка основних цілей запланованої у рамках тренінгу-симуляції діяльності.

4. Обстеження поточної ситуації (GROW, «Стратегія творчості Волта Діснея»). На цьому етапі виявляються перешкоди, що заважають діяльності, можливі проблеми; відбувається пошук ресурсів для успішної діяльності, складаються зразки, що характеризують запланований результат.

5. Рефлексія (АВС-техніка, технологія шкалювання). Проводиться спільний аналіз на основі порівняння еталонів з створеними раніше з метою виявлення дій, що сприяли або перешкоджали успіху, і на цій основі – планування подальших дій, формування психологічних установок, що регулюють професійну діяльність менеджера: цільових («що роблю»), операційних («як роблю») та смислових («навіщо роблю»).

Висновки. Отже, коучинг сьогодні є одним із найефективніших методів навчання і розвитку персоналу комерційної організації. Основним двигуном менеджера до успіху в роботі є його само-ефективність. За допомогою коуч-сесій у менеджера по роботі з клієнтами можна сформувати

стійкі навички самоефективності: зниження рівня тривоги та стресу; вміння формувати мету у роботі; подолання перешкод; наполегливість у праці та мотивацію досягнення результату.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аткинсон М. Наука та мистецтво коучингу: Внутрішня динаміка. Київ : Companion Group, 2009. 208 с.
2. Гальцева Т.О. Види самоефективності особистості: їх характеристика та дослідження. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2015. № 4. С. 110–114.
3. Брич В.Я., Нагара М.Б. Коучинг у системі управління людськими ресурсами. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
4. Нежинська О., Тименко В. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ДІСА ПЛЮС, 2017. 220 с.
5. Bandura A. Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 1989. Vol. 25. P. 729–733.
6. Luft J., Ingham H. The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Los Angeles: University of California, 1955. 145 p.
7. Maddux J. Measurement of General Self-Efficacy. Arlington: George Mason University, 2017. 125 p.
8. Starr J. Great Coaching. How to Become a Brilliant Coach in Your Workplace. London, 2008. 255 p.
9. Whitmore J. High Performance Coaching. London, 2002. 238 p.