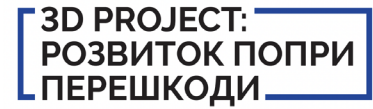


КОУЧИНГ ДЛЯ ЛІДЕРІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ





Авторки:

Анна Брайковська, Тетяна Гриценко, Ксенія Тімофєєва

Переклад етичного кодексу коуча з англійської – Галина Потопальська

Посібник підготовлений Фондом Східна Європа в межах проєкту «3D Project: Розвиток попри перешкоди. Стійке громадянське суспільство в часи пандемії та в майбутньому», що виконується Фондом Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Зміст посібника є виключною відповідальністю авторського колективу – Тетяни Гриценко, Анни Брайковської, Ксенії Тімофєєвої, і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу та Фонду Східна Європа..

Поширюється безкоштовно. Продаж і комерційне використання цього посібника заборонені.

Дизайн та верстка – Олена Мостепан

Зміст

Передмова	5
Вступ	6
Розділ 1. Коучинг як інструмент розвитку лідерів і команд	8
Авторка розділу: Анна Брайковська	
Що таке коучинг?	8
Принципи коучингу	10
Коуч-позиція та формування потоку довіри	11
Особливості мислення у форматі коучингу	13
Нейрологічні рівні мислення	15
Постановка мети згідно моделі Джона Уйтмора	16
Ефекти від коучингу в індивідуальній та командній взаємодії	17
Усвідомленість лідера та коучинг	18
Коучинг для громадських організацій	21
Розділ 2. Комунікація у стилі коучингу	24
Авторка розділу: Ксенія Тімофєєва	
Комунікація як процес	24
Моделі комунікацій та як їх використовувати для сприяння усвідомленості	28
Інструменти коучингової комунікації	33
Поняття соціального інтелекту та його важливість у комунікації	36
Розвиток соціального інтелекту лідера	36
Розділ 3. Лідерство у стилі коучингу	39
Авторка розділу: Тетяна Гриценко	
Лідерство та менеджмент	39
Лідерські компетенції та лідерський потенціал	39
Ціннісний підхід у лідерстві	46
Життєва позиція лідера	47
Коучинговий стиль лідерства	48
Ситуаційне лідерство та коучинг	51
Робота лідера з командою	53
Коучинг команд	56

Розділ 4. Практикум	61
Авторки розділу: Анна Брайковська, Тетяна Гриценко	
Індивідуальний план розвитку	61
Модель коучингу GROW	62
GROW для команди	64
Модель «4Р» Управлінського коучингу	65
Модель «Моя команда»	66
Модель «Я – Лідер»	68
Свідома Робоча Угода	69
Додатки	72
Аркуш для заповнення ІПР	72
Кодекс Етики Міжнародної федерації коучів	73
Словник застосованих термінів	77
Рекомендована література	78
Список відео	80

Передмова



У періоди невизначеності, зміни звичних моделей повсякденного життя, роботи, комунікації, командної взаємодії коучинговий підхід може стати у пригоді громадським активістам. Протягом майже двох років у період пандемії Фонд Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу реалізовував проєкт «3D Project: Розвиток попри перешкоди. Стийке громадянське суспільство під час пандемії та в майбутньому».

Одним із компонентів проєкту стала Коучингова програма для лідерів громадських організацій задля посилення мотивації, кращої адаптації команд у часи пандемії, розвитку лідерських навичок і подальшого упровадження коучингового підходу у громадських організаціях.

Дві хвили по 20 учасників програми мали по три місяці навчання, дев'ять групових зустрічей, близько 100 індивідуальних коучингових сесій для громадських активістів з усієї України. З групою працювали п'ятеро професійних коучів.

Під час участі у програмі учасники вирішували свої запити для подолання труднощів у роботі в умовах пандемії за допомогою інструментів коучингу та, зокрема, сформували індивідуальний план розвитку (ІПР) особистісних лідерських навичок громадського активіста (менеджера ГО). Цей план спрямований на розвиток лідерських компетенцій учасників проєкту; розвиток навичок для підсилення управління громадською організацією, вміння застосовувати коучинговий підхід у взаємодії з колегами та сприяння адаптації командної роботи в дистанційному режимі.

У процесі навчання учасники спільно опанували такі теми:

- Коучинг як інструмент розвитку
- Лідерство у стилі коучингу
- Ефективна комунікація у стилі коучингу

У цьому посібнику колектив експертів, які супроводжували учасників програми й у групових та індивідуальних коуч-зустрічах, описують особливості коучингового підходу, а також актуалізують застосування принципів коучингу заради сталого розвитку лідерів та громадських організацій у сучасному мінливому світі. Проте для надання коучингової підтримки на професійному рівні слід пройти спеціалізовані навчальні програми, сертифіковані у Міжнародній асоціації коучингу (ICF).

Проєкт «3D Project: Розвиток попри перешкоди. Стийке громадянське суспільство в часи пандемії та в майбутньому» виконується Фондом Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу та спрямований на посилення українського громадянського суспільства для протидії наслідкам COVID-19. Проєкт тривав від жовтня 2020 року по травень 2022.

Вступ

Згідно з аналітичною запискою ООН щодо COVID-19 і психічного здоров'я, опублікованою 13 травня 2020 року, «пандемія COVID-19 свідчить про нагальну необхідність нарощувати капіталовкладення в послуги з охорони психічного здоров'я населення, щоб уникнути ризику значного зростання показників психічних розладів уже в найближчі місяці»¹.

В умовах мінливості світу процес формування особистості зустрічає нові виклики, зокрема актуалізує потребу розвитку толерантності до невизначеності та посилення психічного та ментального здоров'я.

Згідно дослідження впливу пандемії вірусу COVID-19 на бізнес та HR-процеси (2020), серед негативних наслідків було виокремлено такі:

- **необхідність віддаленої роботи;**
- **необхідність балансу** сімейних обов'язків і робочого навантаження;
- **ізоляція**, відсутність спілкування з колегами;
- **постійний психологічний стрес** через непрогнозовані зміни, невизначеність, що підкріплюється негативною інформацією зі ЗМІ.

Абсолютна більшість громадських організацій в Україні (97 %) продовжили працювати в умовах пандемії коронавірусної інфекції COVID-19. Водночас 79,4 % організацій перейшли до онлайн-формату роботи, тоді як 17,6 % ГО і далі працюють у звичайному режимі. Про це свідчать результати онлайн-опитування Коаліції Реанімаційний Пакет Реформ «Оцінка спроможності ОГС в умовах COVID-19»².

Згідно з опитуванням «Громадянське суспільство в умовах пандемії COVID-19: як громадські організації справляються з новою реальністю?» Фонду «Демократичні ініціативи»³, 50 % опитаних погодилися з тим, що пандемія примножила у суспільстві те, що визначається як «соціальний капітал» – людські зв'язки, солідарність, взаємодовіру – та допомогла виробити навички й технології самоорганізації.

Учасники коучингової програми в межах 3D Project також поділилися труднощами, з якими зіткнулися їхні організації під час пандемії COVID-19, і вони цілком відповідають загальносвітовим тенденціям. Найчастіші такі:

- ✓ **Відсутність звичних офлайн-заходів**, що негативно позначається на нетворкінгу, комунікації зі стейкхолдерами, цільовими аудиторіями, залученості волонтерів.
- ✓ **Ізольованість, недостатність особистого контакту** в онлайн-комунікації, що ускладнило взаємодію у команді, знизило рівень згуртованості членів команди, їхню активність і залученість.
- ✓ **Складнощі в організації командної роботи** у дистанційному форматі. Необхідність переходити у онлайн-формат вимагає від лідерів нових підходів, застосування нових інструментів, більшої залученості в організацію роботи команди, більше зусиль для підтримання мотивації власної та команди.

1 Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief-covid_and_mental_health_final.pdf?fbclid=IwAR1NjuLLmnTgRuZLAaXlPibUNbCjI3p63oMNGaLF3gDMM2ohTQn--lsUEvo.

2 В Україні до протидії COVID-19 долучені майже половина ГО, — дослідження [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://rpr.org.ua/news/v-ukraini-do-protydii-covid-19-dolucheni-mayzhe-polovyna-ho-doslidzhennia/>.

3 Громадянське суспільство в період пандемії: як вона вплинула на громадську активність [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-period-pandemii-yak-vona-vplivula-na-gromadsku-aktivnist>.

- ✓ **Професійне вигорання.** Емоційне виснаження лідерів та членів команди через стрімкі зміни та переформатування роботи організації, психологічне навантаження через невизначеність і страх, що спричинив собою COVID.

! **VUCA: volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність**

Пандемія загострила загальні тенденції щодо актуальних вимог до сучасних лідерів у VUCA-світі. Адаптивність, гнучкість, здатність до навчання, відкритість до змін – ось ті якості, що дозволяють зберігати певну рівновагу у світі постійних змін. Як зазначив коуч корпорації Google Девід Петерсон, виступаючи на конференції Міжнародної федерації коучингу ICF: «Коучинг додає ще одну умову, яка дозволяє вбудувати навички виходу із зони комфорту в навички лідерства в VUCA-світі». Це – коучингові підтримувальні відносини – де є довіра, розуміння, прийняття і підтримка плану дій керівника, що перебуває в VUCA-світі».

У складні часи пандемії на допомогу лідерам може прийти нова концепція ціннісної пропозиції роботодавця від провідної дослідницької та консультативної компанії у світі – Gartner.

Концепція, яка має назву «Людська справа», будується на трьох принципах:

1. Бачимо людей, а не «працівників».
2. Впливаємо на весь їхній життєвий досвід, а не тільки на досвід роботи.
3. Беремо до уваги не тільки функціональні потреби, а й емоційні також враховуємо.

Якщо розшифрувати ці принципи, то лідери ГО мають допомогти команді:

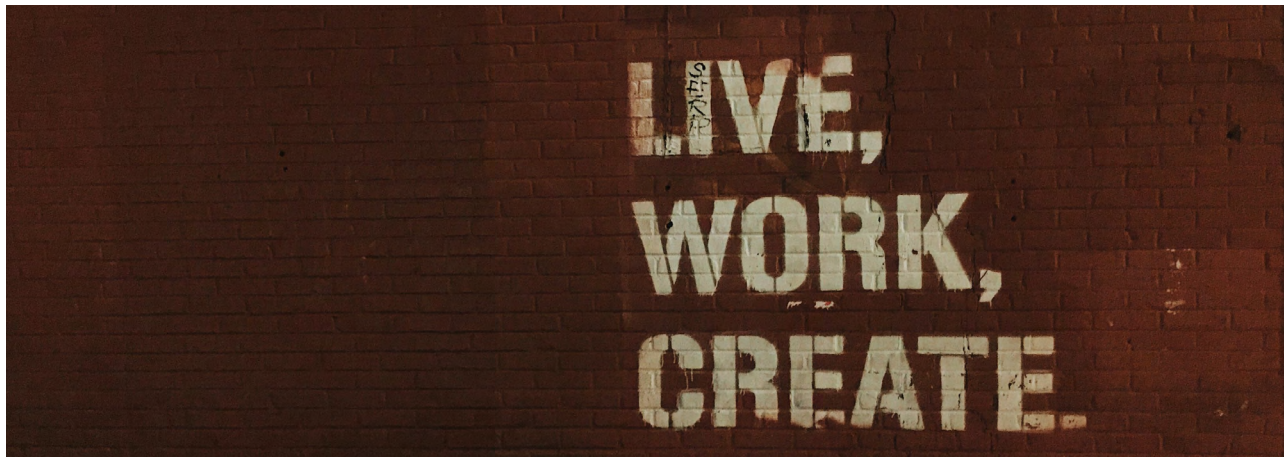
1. Бути собою і зміцнювати соціальні зв'язки – із сім'єю, близькими та ком'юніті. Давати відчуття кожному члену команди: «мене приймають».
2. Самостійно управляти своїм графіком, визначаючи, де, коли, як багато і з ким працювати. Так кожен член команди відчуває: «мені дають достатньо свободи».
3. Зростати й розвиватися у всіх сенсах, а не тільки професійно, розвивати цінність кожного та розуміння, що його цінують.
4. Отримати максимум від можливостей та переваг, які дає організація. Нарощувати розуміння: «про мене піклуються».
5. Об'єднати навколо ідеї та цінностей через підтримку значущих соціальних і культурних ініціатив. Демонструвати небайдужість та генерувати смисли.

Саме коучинговий підхід є тим стилем, що дає змогу лідерам реалізовувати ці принципи, розвивати команду та потенціал кожного. Тому лідерство у стилі коучингу – це адекватна відповідь на виклики сучасного світу. Застосування коучингового підходу в управлінні допомагає лідеру бути продуктивним, гнучким, життєстійким, а також задіювати стратегічне бачення, бути націленим на швидку адаптацію до швидкозмінюваних умов і творчий розвиток, незважаючи на складнощі та перепони, що додає пандемія та дистанційний режим. Коучингові інструменти можуть упроваджуватися у повсякденну діяльність лідерів ГО, забезпечуючи їх актуальними та сучасними підходами в управлінні командами та організаціями.

1 Peterson P.D. The DNA of VUCA: Coaching Leaders to Thrive in Chaos, Complexity, and Exponential Change. Webinar 2019 World Business Executive Coaching Conference.

Розділ 1. Коучинг як інструмент розвитку лідерів і команд

Авторка розділу: Анна Брайковська



Що таке коучинг?

«Розуміння того, що всі мають потенціал, який дозволяє їм стати видатними у своїй сфері діяльності, – наче жолудь, що перетворюється на могутній дуб, значно відрізняється від застарілого уявлення про людей як про порожні посудини, що нічого не означають доти, поки їх чимось не наповнять».

Джон Уйтмор «Коучинг високої ефективності»

У перекладі з англійської «to coach» означає – тренувати, вчити, спрямовувати, управляти. У багатьох сучасних словниках «коуч» перекладається як «тренер, наставник», але значення цього слова багатогранне. Наприклад, в Оксфордському університеті у 30-х роках XIX століття коучем називали людину, яка допомагала студенту підготуватися до іспитів.

Концепція коучингу як методу розвитку особистості сформувалася на стику психології, філософії, спорту та менеджменту. Основоположником коучингового підходу у практиці спортивних тренерів вважають Тімоті Голві, автора концепції внутрішньої гри. У своїй книзі «Внутрішня гра в теніс» (1972) Тімоті Голві акцентував, що перемога у спорті визначається самим спортсменом, а саме його внутрішнім станом. Вже за 20 років учений-практик Джон Уйтмор, що вчився тенісу в Тімоті Голві, розпочав впроваджувати метод у менеджменті. У своїй книзі «Коучинг високої ефективності» (1992) Джон Уйтмор визначив суть коучингу в розкритті потенціалу людини для її максимальної ефективності в особистій та бізнес-сфері.

У 1994 році було засновано Міжнародну асоціацію коучингу (International Coach Federation – ICF), що на сьогодні вже має 130 представництв по всьому світу. Зокрема – регіональне представництво ICF представлено також і в Україні¹.

Відповідно до визначення Міжнародної асоціації коучингу ICF:

Коучинг – це процес, побудований на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу – як особистісного, так й професійного.

¹ International Coaching Federation Ukraine Chapter [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.icf-ukraine.org/>.

Ключова особливість коучингу як допоміжної практики полягає в тому, що коуч стимулює розвиток експертизи та ухвалення самостійних рішень клієнта (людини, запит якої вирішується у процесі коучингу). Іншими словами – методологія коучингу заснована на недирективній комунікації між коучем та клієнтом (коучі). Під час коуч-сесії коуч не обирає відносно до клієнта експертної позиції, не дає оцінок і прямих порад. Основний інструмент роботи коуча – це відкриті запитання, що стимулюють особисте пізнання та пошук власного рішення за запитом клієнта.

Процес коучингу можна умовно розкласти на такі компоненти:

- постановка мети та усвідомлення її реальності;
- аналіз необхідних складових успіху і наявних можливостей;
- визначення шляхів досягнення мети та вибір стратегії дій, спрямованих на досягнення мети;
- моніторинг досягнення мети і аналіз результатів.

Завдання коуча полягають у створенні ясного бачення мети клієнтом, професійній підтримці у формулюванні чітких цілей та планування дій, що призводять до необхідних змін. Упродовж коуч-сесії коуч формує атмосферу довіри, управляє мотивацією, покращує якість спілкування завдяки глибокому слуханню та зрозумілим запитанням, що розкривають запит і смисли коучі.

Управління в стилі коучингу, або **коуч-менеджмент** – стиль управління, що спрямований на розвиток рівня відповідальності співробітників, залучення до спільного ухвалення рішень; мотивацію та підтримку розвитку потенціалу команди.

Впровадження коучингового підходу в комунікації з командою дозволяє перейти від директивного (авторитарного) до наставницького та підтримувального стилю управління, згідно з теорією ситуаційного лідерства. Тобто на зміну готовим інструкціям та сформульованим завданням керівник інвестує свій час у обговорення завдань для їх прояснення, стимулювання ініціативи співробітника та розширення способів рішення. Позиція «Я – ОК, Ти – ОК» у комунікації, принципи партисипативного менеджменту сприяють підвищенню основних показників ефективності команди – позитивності взаємодії та продуктивності.

Для організацій коучинг є способом недирективного стимулювання розвитку співробітників, здатних до самоорганізації та самонавчання, з меншою потребою контролю та постановки оперативних завдань із «готовими рішеннями» (рис.1).

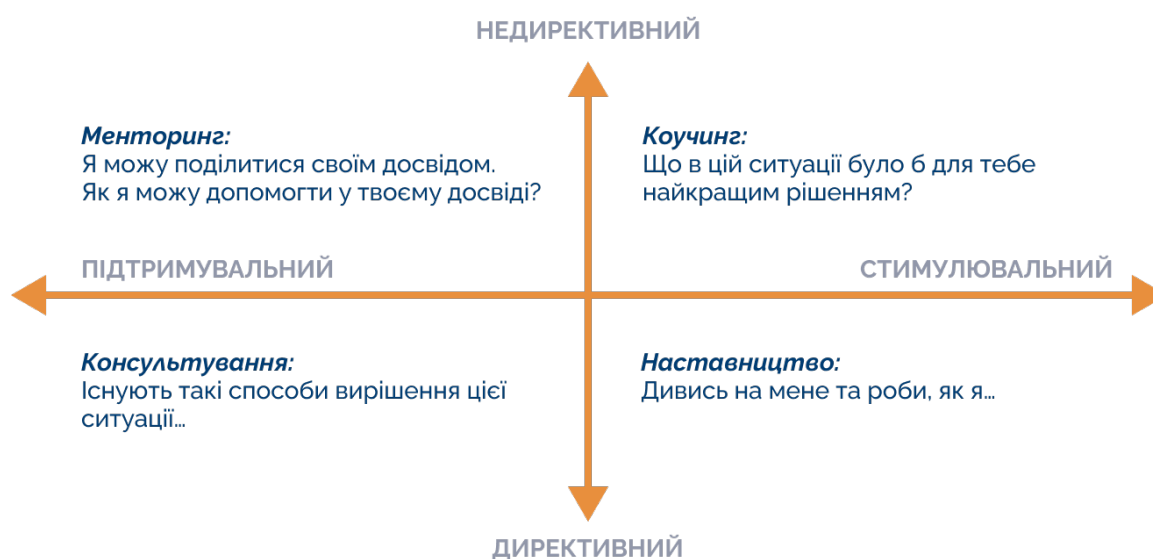


Рис. 1. Стили комунікацій розвитку

Різниця у директивному та недирективному стилях комунікації представлена як шкала на рис. 2. Для недирективного стимулювання розвитку своєї команди сучасному лідеру важливо вміти:

- слухати та ставити ключові, фокусні, розширювальні та уточнювальні запитання;
- систематизувати почуте, резюмувати та використовувати це у діалозі;
- слухати та сприймати думки, відмінні від власних, враховувати їх у загальному рішенні.

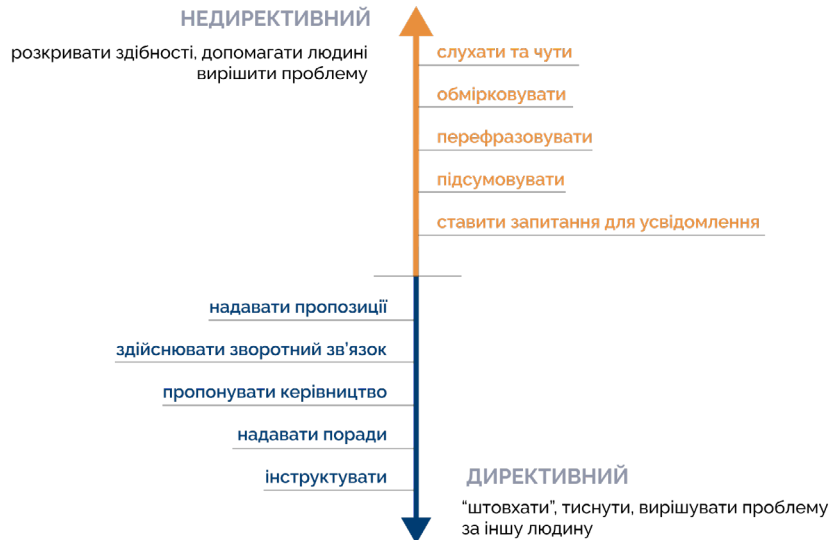


Рис. 2. Шкала директивності комунікації

Сприйняття коучингу як допоміжної практики наразі в Україні ще не сформувалося. Деякі клієнти очікують отримати від коуча влучні поради, проте після низки зустрічей визнають, що саме пошук своїх власних відповідей якнайкраще наближає їх до результатів.

Принципи коучингу

Міжнародна федерація коучингу ICF дотримується тієї форми коучингу, згідно з якою слід поважати особистісний та професійний досвід клієнта, а кожен клієнт сприймається як творча, ресурсна та цілісна особистість. Спираючись на цей фундамент, коучі беруть на себе відповідальність:

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

! Етичний кодекс професійного коуча ICF можна знайти у Додатку 1.

Основними принципами побудови діалогу в коучинговому форматі є орієнтування на майбутнє, а також фокус уваги на пошук рішення. Тобто при обговоренні певної ситуації для початку прояснюється, що хотілось би отримати натомість: *Яким є бажаний результат? Що буде рішенням цієї ситуації?* А вже потім аналізують ресурси, що є вже в наявності та необхідні для найкращого виходу із ситуації.

Коучинговий підхід передбачає формування стратегічного бачення та системного мислення. Фокусування уваги на цілі потребує прояснення своїх цінностей як мотивів досягнення цієї мети, а також як критеріїв обрання стратегії: *Яким саме чином я хочу досягти цієї мети?* Орієнтування на результат потребує чіткого покрокового планування дій для реалізації цілей.

Ключовими ефектами побудови коучингового діалогу є підвищення рівня самоусвідомлення та відповідальності за свої результати.

Доволі часто коучі спираються у своїй роботі на принципи Еріксонівського коучингу¹, що свого часу були сформульовані відповідно до досліджень психолога Мілтона Еріксона [8]:

Принцип 1. Кожна людина цілком ОК.

Принцип 2. У кожної людини вже є всі ресурси, що їй необхідні.

Принцип 3. За кожною поведінкою прихований позитивний намір.

Принцип 4. Зміни не тільки можливі, а й неминучі.


Принцип 5. Люди роблять найкращий вибір з-поміж доступних для них можливостей.

Тобто життєва позиція коуча «Я – ОК, Ти – ОК» сприяє прийняттю індивідуальності клієнта, а також його особистому вибору рішення саме у певний момент для конкретної ситуації. Позитивний намір будь-якої поведінки можна пояснити базовими потребами людей. У той чи інший момент людина використовує саме ті інструменти, які оптимально підходять, на її думку, для здійснення тих чи інших намірів.

Коучинг не має на меті «виправити» коучі, натомість орієнтований на формування нових стратегій поведінки відповідно до цінностей людини. Перебування в коучинговій позиції передбачає спроможність коуча посунути свої внутрішні шаблони про «правильність» і «неправильність», а також активно використовувати як опору свою цікавість дослідника для формування простору довіри в діалозі та послідовній реалізації запиту клієнта.

Внутрішній стан безоцінковості коуча, вільного від суджень і шаблонів, сприяє впевненості коучі при постановці амбітних цілей, а також відчуттю спокою під час аналізу ресурсів та можливостей для досягнення поставленої мети.

Комунікація в коучинговому форматі дозволяє посилити свою відповідальність за якість свого життя, розуміння своїх стратегій та виявлення ключових точок для докладання зусиль і оптимального вирішення складних ситуацій-викликів.

 Звісно, лідер ГО не є професійним коучем без відповідної сертифікації та не має права проводити повноцінні коуч-сесії для своїх співробітників. Проте застосування цих принципів допоможе підвищувати якість комунікацій у команді та впроваджувати у своєму управлінні недирективний підхід з елементами коучингу.

Коуч-позиція та формування потоку довіри

Результатом коучингової взаємодії є **інсайт** – нове осмислення чи рішення, що потребує здатності до візуалізації, аналізу, креативного та метафоричного мислення. Для уможливлення міркування на рівні інсайтів та уникнення внутрішнього спротиву людині потрібно почуватися у безпеці, відчувати ресурсний та розслаблений стан. Зрештою, безпечний простір, потік довіри та взаєморозуміння – це фундамент ефективної коучингової комунікації.

Сформувати безпечний простір коучу допомагає професійна коуч-позиція, тобто особливий внутрішній стан коуча та відношення до клієнта. Коуч-позиція – це конгруентність коуча з філософією та етикою коучингу.

¹ У різних шкіл коучингу можуть бути різні ключові підходи. При виборі школи рекомендуємо звертати увагу на сертифікацію ICF, відповідність тренера як моделі коучингової поведінки, а також строки навчання.

Коуч-позиція характеризується нейтральністю, неупередженістю і безоцінковістю, а також – фокусом на результат клієнта. Якщо коуч під час проведення коучингу перебуває в коуч-позиції, це означає, що він готовий побачити ситуацію в цілому, зберігаючи при цьому здатність нейтрально і не засуджуючи дивитися на завдання і цілі свого клієнта. Така позиція коуча позитивно впливає на усвідомленість клієнта і на ефективність коуч-сесії. Об'єктивна позиція спостерігача дозволяє побачити ситуацію максимально цілісно і визначити приховані можливості клієнта, його істинні цінності та справжні цілі, до яких він прагне.

Коуч-позиція також обумовлює здатність до формування потоку довіри під час проведення коуч-сесії. Адже довірчі стосунки формуються з відчуття безпеки та підтримки.

Довіра – це ресурсний стан, що надає відчуття опори у взаємодії. Згідно з дослідженнями Пола Зака (Центр досліджень нейроеконіміки, Ofactor Inc.), було виявлено чотири фактори міжперсональної довіри для ефективної взаємодії:

Можливості: я вважаю, що у вас є необхідні знання та навички (тобто – ви володієте компетентністю, знаннями і здібностями, які змушують мене довіряти вам).

Турбота: я вірю, що «ви на моєму боці» (тобто – ви демонструєте співпереживання, тепло і турботу про мої бажання і потреби).

Відвертість: я вважаю, що ви будете діяти чесно і цілісно (тобто – будете дотримуватися своїх обіцянок і не будете обманювати мене).

Послідовність: я вважаю, що ви будете діяти передбачувано і надійно (тобто – поводитиметесь у надійний спосіб, який зводить до мінімуму несподіванки).

Співтворення довірчих стосунків, безпечного простору, взаємоповаги та підтримки – фундамент для ефективного коучингу. Для формування потоку довіри важливе досягнення чітких домовленостей щодо цілей та підходів до роботи (так зване контрахтування), а також дотримання коучем етики професії, зокрема – цілковитої конфіденційності.

Для ефективної взаємодії із застосуванням коучингового підходу також важливе вміння досягати взаєморозуміння. Взаєморозуміння так чи інакше є в будь-якій розмові, оскільки ви завжди перебуваєте у певній взаємодії зі співрозмовником. Шкала взаєморозуміння у спектрі свого прояву представлена на рис. 3.

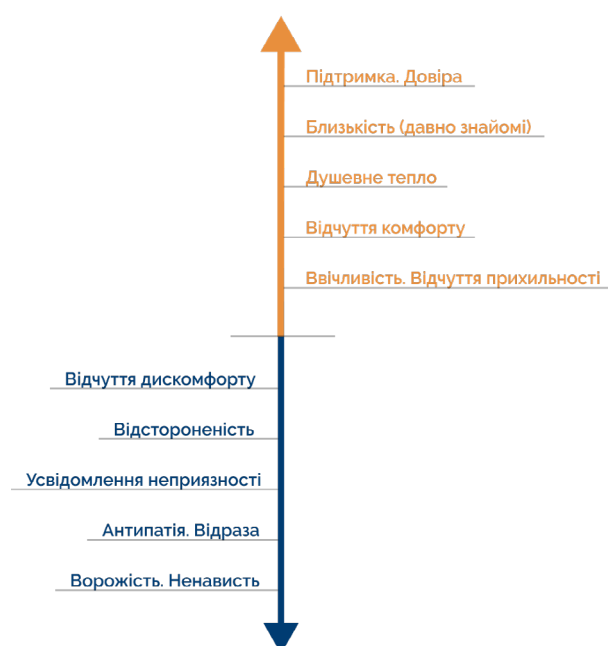


Рис. 3. Шкала взаєморозуміння (Дж. З. Лаборд)



Згадайте колегу чи знайомого, з яким маєте взаєморозуміння. Поставте собі запитання:

- ❓ Як я почуваюся під час розмови з ним (нею)?
- ❓ Як я почуваюся в його (її) компанії?
- ❓ Чим ми схожі?



Один зі способів встановлення взаєморозуміння з будь-ким пов'язаний із «наміром». Під час розмови ваш намір може значно вплинути на відчуття «пов'язаності» з вашим співбесідником. Під «наміром» ми розуміємо ваше відчуття мети або завдання розмови. Фундаментом взаєморозуміння у коучинговій бесіді є життєва позиція «Я – ОК, Ти – ОК» та внутрішнє відчуття партнерства.

Особливості мислення у форматі коучингу

Мислення у форматі коучингу характеризується орієнтуванням на розвиток і фокусом уваги на пошук рішення.

Щоб максимально розкрити потенціал людини, слід почати планування бажаних змін, незважаючи на наявні обмеження. Дослідження цінностей та смислів дозволяє проявити внутрішню мотивацію щодо досягнення цілей. Через використання метафор відкривається доступ до творчого мислення клієнта, що дає принципово нове вирішення проблемної ситуації та може призвести до нових ідей та відкриттів.

Аналіз ресурсів відбувається вже після візуалізації бажаної мети для раціонального планування необхідних дій та заходів щодо її реалізації.

Коучингове мислення неабияк влучно характеризується концепцією гнучкості свідомості, яка була сформульована професором психології Керол Двек (Стенфорд).

Згідно з дослідженням Керол Двек [3], існують два основні варіанти сприйняття людьми свого інтелекту (так звані «імпліцитні теорії інтелекту»):

- 1. теорія «даності»** (інтелект – це щось стабільне і незмінне, суворо фіксована і погано контрольована властивість; при цьому кожна людина від народження наділяється певною кількістю IQ, що у процесі життя майже не змінюється),
- 2. теорія «нарощування»** (інтелект може змінюватися; його можна розвивати, покращувати, додаючи зусилля).

Внутрішня мотивація людини до розвитку залежить від переконань та її внутрішнього діалогу. Саме мислення з орієнтацією на розвиток цілком відповідає філософії коучингу. Адже коли люди ставлять до себе як до незавершеного проєкту, вони стають більш відкритими до нових знань та здатними до змін. Вони більш наполегливі у пошуку рішення проблем, легше сприймають невдачі та критику.

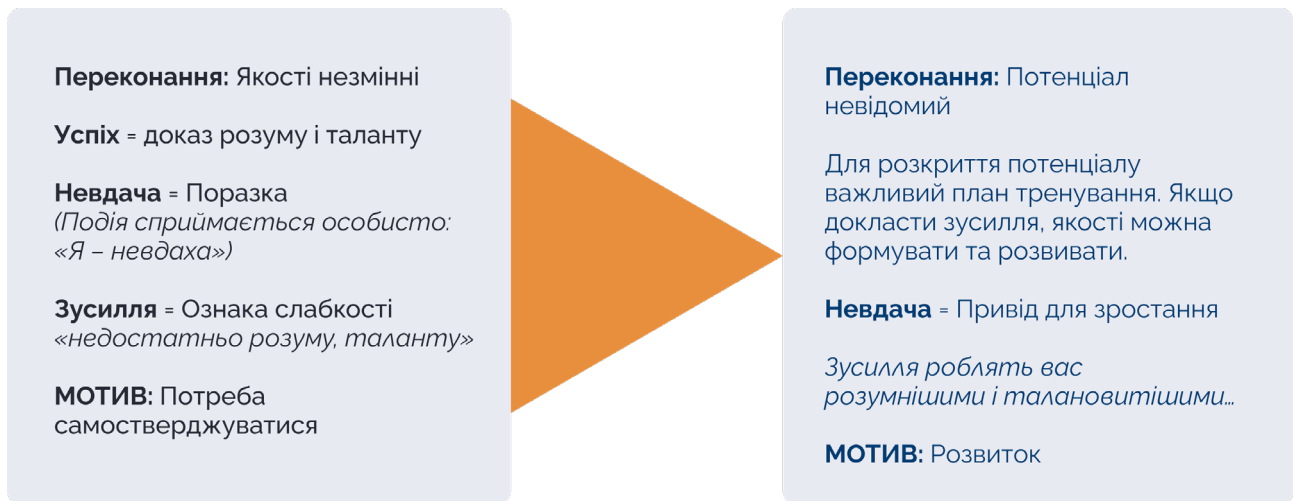


Рис. 4. Орієнтація на даність чи на розвиток? Теорія К. Двек [3]

Згідно з дослідженням Джейсона Моузера (Мічиганський університет, США), люди легше вчаться на своїх помилках, якщо орієнтовані на розвиток та менше непокояться через невдачі, присвячуючи натомість час роздумам «Що можна було б зробити по-іншому?»

Мисленню з орієнтуванням на розвиток та з фокусом уваги на пошук рішення сприяє надання конструктивного зворотного зв'язку (див. рис. 5).



Рис. 5. Рамка успіху як формат зворотнього зв'язку

Конструктивний зворотний зв'язок – це відгук, зворотна реакція на яку-небудь дію чи подію, під час якої реалізується принцип поваги до співбесідника та безоцінковості. В коучинговій взаємодії формується звичка до надання собі конструктивного зворотного зв'язку у найскладніших ситуаціях. Позитивний внутрішній діалог відображається на рівні впевненості у своїх силах щодо реалізації наміру, вивільняючи енергію для нових практичних кроків.

Рамка мислення визначає наш спосіб сприймати зовнішній світ та певні ситуації чи події. Саме стратегії мислення відображаються на якості рішень та вибору поведінки. Наприклад, у певній складній ситуації людина може ставити собі запитання з «рамки проблеми»: Що трапилось? У чому полягає проблема? Чому в мене є ця проблема? Хто або що заважає досягти бажаного результату? Хто в цьому винен?

Але ж від того, на які питання шукають відповіді, залежить те, які дії будуть реалізовані в контексті ситуації. Згідно з філософією коучингу, замість пошуку винних конструктивніше фокусувати увагу на

пошуку найкращого вирішення ситуації.

Рамка результату – це прийом розгляду будь-якої складної ситуації як задачі крізь призму пошуку рішення. Мислення в рамці результату (див. рис. 6) допомагає фокусувати увагу на меті, підвищувати мотивацію, прояснювати ситуацію та ресурси для вирішення наявної проблеми.



Рис. 6. Рамка результату

Для сучасного лідера, орієнтованого на побудову довгострокових партнерських відносин із командою та іншими стейкхолдерами своєї організації, також стає актуальним розвиток усвідомленості, здатності до рефлексії, системного мислення та орієнтування на розвиток, а також інших компетенцій для підтримки коучингового мислення.

Нейрологічні рівні мислення

*"Неможливо вирішити проблему на тому ж рівні, на якому вона виникла.
Потрібно стати вище цієї проблеми, піднявшись на наступний рівень".*

Альберт Ейнштейн

Концепція логічних рівнів сприйняття або мислення допомагає помічати зміни наших поглядів, переконань, моделей поведінки. Ця концепція була розроблена Робертом Ділтсом і заснована на понятті "нейрологічних рівнів», запропонованому Грегорі Бейтсоном.



Рис. 7. Піраміда Ділтса

Модель логічних рівнів описує живу систему, якою може бути і окрема людина, і організація, і суспільство. Кожен із рівнів піраміди пов'язаний з іншими і впливає на сусідні по-різному, залежно від ієрархії та відстані між ними. Зміни на більш високому рівні неодмінно викликатимуть зміни на нижчих. При цьому зміни на більш низьких рівнях здійснюють істотно менший вплив на верхні сходинки або зовсім на них не впливають.

Отже – коротко про кожен рівень:

Контекст, оточення. Відображає наші базові потреби щодо забезпечення умов існування. З одного боку – це матеріальне уособлення наших прагнень, з іншого – наше близьке оточення, тобто люди, які розділяють із нами цей успіх.

Поведінка. Цей рівень характеризує діяльність людини (організації). Зміни на цьому рівні безпосередньо впливають на отримання результатів. Тобто якщо хочемо досягти нових результатів, маємо змінити свою поведінку.

Здібності. Цей рівень містить уміння, навички, знання, які стоять за нашим сприйняттям себе, в тому числі – в межах наших соціальних ролей. Для того, щоб змінити поведінку, маємо розвинути в собі нові якості.

Переконання і цінності. Цей рівень уособлює в собі весь життєвий досвід людини. Переконання і цінності формуються під впливом багатьох факторів: родина, школа, друзі, оточення, середовище, культура тощо. На цьому рівні не має бути місця виправданню, чому я щось не зробив(-ла), – лише відповіді на запитання: «Як цього досягти?», а також: «Чому для людини важливо зробити саме так?» Цінності пояснюють глибинні смисли людини щодо реалізації тих чи інших цілей. Переконання – це алгоритми досягнення своїх цінностей.

Ідентичність. Цей рівень відображає сприйняття Я-образу. Спрощено можна сказати, що це наш метафоричний образ, що уособлює соціальні ролі чи внутрішній стан (герой, керівник, друг, вчитель, матір тощо). На цьому рівні головне запитання: «Хто я?», тобто – яким я уявляю себе і світ навколо? Які переконання, цінності, здібності та поведінка переважають у кожній з моїх ролей?

Місія. Це рівень НАДмети (вищої мети, якій все підпорядковується). Для усвідомлення свого глобального мотиву діяльності та розвитку важливо відповісти на запитання: «Навіщо? Заради чого більшого? В чому сенс?»



Приклади запитань для побудови моделей «Я – Лідер» та «Моя команда» на базі Піраміди Ділтса наведені у розділі Практикум.

Постановка мети згідно з моделлю Джона Уйтмора

У коучингу метою називають те, що клієнт хоче отримати в результаті роботи. А контракт – це не лише домовленості про хід роботи, а перш за все – формулювання мети роботи з конкретними вимірюваними критеріями досягнення результату.

Джон Уйтмор запропонував чіткі критерії правильного формулювання мети – акроніми SMART, PURE, CLEAR. Тобто ці акроніми підкреслюють, що мета має бути розумною, справжньою та чіткою.



Візьміть аркуш паперу і запишіть на ньому свою мету.

Далі, крок за кроком, перевірте, чи відповідає вона вимогам цієї моделі (див. таблицю).

Таблиця 1. Критерії правильності формулювання мети

S (Specific) Конкретна		C (Challenging) Містить виклик
M (Measurable) Вимірювана	P (Positively Stated) Позитивна	L (Legal) Легальна
A (Achievable) Досяжна	U (Understood) Зрозуміла	E (Ecological) Екологічна
R (Realistic) Реалістична	R (Relevant) Доречна	A (Agreed) Узгоджена
T (Time-bounded) Обмежена в часі	E (Ethical) Етична	R (Recorded) Записана



- ❓ Що є ще більшою метою за ту, що вже озвучили?
- ❓ Що є глибинним мотивом для змін?

Ефекти від коучингу в індивідуальній та командній взаємодії

Коуч, ставлячи ефективні запитання і використовуючи техніки коучингу, допомагає людині розвивати усвідомленість і робити найкращий вибір при ухваленні рішень у конкретній ситуації. І якщо вибір зроблений усвідомлено, то клієнт бере на себе відповідальність за «авторство» своїх планів, дій і, зрештою, за результат. Серед ефектів від коучингової взаємодії часто називають такі:

- орієнтація на розвиток;
- стимулювання самоусвідомлення та відповідальності;
- розвиток креативності мислення;
- формування системності мислення;
- формування навичок навчання;
- стимулювання ініціативи.

Зростання усвідомленості передбачає взяття відповідальності за свої рішення і дії на себе. Фокусування на бажаному результаті сприяє зміні мотивації «**уникнення невдач**» на мотивацію «**досягнення цілей**». Посилення відчуття контролю над власним життям сприяє підвищенню рівня вітальності, ентузіазму та стресостійкості.

Згідно результатів досліджень ICF, клієнти коучингу повідомили про такі ефекти роботи з коучем:

- ✔ зростання самоусвідомлення 67,6%;
- ✔ формування більш істотних цілей 62,4%;
- ✔ більш збалансоване життя 60,5%;
- ✔ зменшення рівня стресу 57,1%.

Впровадження коучингу як методу комунікацій та управлінського підходу в організаціях стимулюватиме розкриття потенціалу співробітників, команди, а також сприятиме розвитку якості взаємодії зі стейкхолдерами.

Згідно результатів досліджень ICF, серед досягнень керівників завдяки корпоративному коучингу:

- ✔ значне поліпшення робочих відносин із підлеглими (77%);
- ✔ значне поліпшення робочих відносин із безпосередніми керівниками (71%);

- ✓ поліпшення командної роботи (67%);
- ✓ значне поліпшення робочих відносин із рівними за положенням (63%);
- ✓ підвищення задоволення від роботи (61%);
- ✓ зменшення конфліктів (52%);
- ✓ поліпшення обслуговування клієнтів (37%).

Пріоритетне використання недирективного стилю управління може обумовити серйозні культурні зміни в організації завдяки підвищенню рівня залученості команди в ухвалення рішень та планування нових проєктів, розвитку інноваційного мислення. Серед сфер застосування коучингу можна виокремити такі:

- рішення поточних проблем;
- мотивація персоналу;
- делегування повноважень;
- регулювання взаємовідносин;
- створення робочих груп;
- робота в проєктних групах;
- розвиток персоналу;
- оцінка роботи персоналу;
- зустрічі віч-на-віч;
- стратегічні сесії.



❓ Яким чином я можу застосовувати коучинг у своїй громадській організації?

Усвідомленість лідера та коучинг

«Ми здатні вибрати і контролювати те, що усвідомлюємо; але те, чого не усвідомлюємо – контролює нас».

Джон Уїтмор

Суть якісного коучингу – формування усвідомленості та відповідальності, які допомагають запустити процес природного навчання. Компоненти усвідомленості та відповідальності лідера можна подивитися на рис. 8.

Самосвідомість характеризується здатністю розрізняти свої емоції, переконання, цінності, сильні та слабкі сторони, свій вплив на інших та їхнє сприйняття нас. Саморегуляція визначається тим, наскільки ми розуміємо свою поведінку та здатні керувати своїми проявами.



Рис. 8. Компоненти усвідомленості та відповідальності лідера

Соціальна усвідомленість обумовлюється нашою здатністю керуватися принципами відкритого розуму (цікавості), поваги, життєвою позицією «Я – ОК, Ти – ОК», безоцінковістю та неупередженістю до інших. Управління стосунками характеризує здатність взяти на себе відповідальність за внесок у створення ефективної взаємодії з оточенням.

У результаті розвитку самосвідомості, здатності до саморегуляції та підвищення соціальної усвідомленості зростає якість управління взаєминами – формується довіра, партнерство, підтримка та здатність долати виклики.

Згідно з дослідженнями психологині Таши Ейріх[4,7], яка присвятила свою увагу природі інсайтів, зустрічаються дві категорії самосвідомості:

Внутрішня самосвідомість показує, як чітко ми бачимо власні цінності, інтереси, надії, відповідність середовищу, реакції (у тому числі думки, почуття, поведінку, сильні та слабкі сторони) та свій вплив на інших. Також внутрішня самосвідомість асоціюється з вищим рівнем задоволеності роботою і стосунками, особистим і соціальним контролем і щастям.

Зовнішня самосвідомість – це розуміння того, якими нас бачать навколишні. Люди з розвинутою зовнішньою самосвідомістю вміють краще демонструвати емпатію і ставити себе на місце іншої людини. У лідерів, які можуть подивитися на себе очима інших членів команди, складаються кращі відносини зі співробітниками, а ті почуваються більш задоволеними своїми керівниками і в цілому вважають їх більш ефективними.

Умовно розвиток самосвідомості Таша Ейріх[4] пропонує представити у вигляді матриці, що відображає взаємозв'язок між рівнем розвитку та орієнтацією самосвідомості (рис. 9).



Рис. 9. Матриця самосвідомості [4]

Підвищення усвідомленості – один із фокусів уваги коучингу, адже людина може коригувати тільки те, що усвідомлює. Усвідомлення вже не актуальних стратегій поведінки чи необхідних змін активує нашу «вбудовану», природну здатність до розвитку.

Для сучасного лідера важливо тримати у фокусі своєї уваги такі компетенції (рис. 8):

Самосвідомість – внутрішня та зовнішня – розуміння себе та свого впливу на інших, як інші сприймають мій вплив.

Усвідомленість щодо інших – вміння побачити людину за її результатами, виявляти сильні сторони, перешкоди і мотиви інших, щоб управляти взаємовідносинами і успішно надихати людей та команди.

Усвідомленість щодо організації – позитивний вплив на культуру, узгодження цілей конкретних людей і команди з цілями організації.

Самосвідомість характеризується здатністю людини розуміти: *Хто він (вона)? Де його (її) місце у світі? Як його (її) сприймають інші люди?*

Усвідомленість – це розуміння себе та здатність проявляти себе через Думки – Почуття – Поведінку відповідно до ситуації «тут і зараз». По суті, це наш контакт із собою через запитання: **ЩО** я Хочу? **Що Я** Можу? **Що мені** Треба? **Що я Обираю?**

Згідно з дослідженнями, рівень самоусвідомленості безпосередньо впливає на ефективність діяльності.

Співробітники з низьким рівнем самосвідомості зменшують ефективність всього колективу:

- знижуючи якість рішень у середньому на 36 %;
- підриваючи координацію дій на 46 %;
- збільшуючи кількість конфліктів на 30 %¹.

Дослідження Таши Ейріхза участю понад 3 600 керівників засвідчило: сила впливу лідера часто може спричиняти завищену оцінку ним своїх навичок і здібностей. Порівняно з керівниками більш низького рівня лідери на вищих посадах більше переоцінювали свої навички (якщо порівняти з тим, як їх сприймали інші люди). Така тенденція була виявлена для 19 з 20 компетенцій, у тому числі – емоційна самосвідомість, точність самооцінки, емпатія, надійність та ефективність лідера. Поясненням цього феномену можуть бути такі спостереження:

- завдяки своєму рівню керівники вищої ланки перебувають у підпорядкуванні у меншого числа людей, здатних відверто висловитися про їхню діяльність;
- що більше влади зосереджено в руках лідера, то менш комфортно іншим співробітникам конструктивно його оцінювати: підлеглі можуть побоюватися нашкодити своїй кар'єрі;
- зі зростанням впливу готовність слухати зменшується або тому, що людина думає, ніби знає більше за своїх підлеглих, або тому, що прагнення дізнатися правду про себе може дорого стати.

Водночас найуспішніші лідери регулярно просять керівництво, колег, співробітників, раду директорів тощо, щоб ті дали їм оцінку. Завдяки застосуванню оцінки ефективності методом 360° зростає самосвідомість лідера, що безпосереднім чином впливає на ефективність взаємодії та продуктивність команди.

Для підвищення самосвідомості ефективні лідери також регулярно приділяють час саморефлексії. Зокрема, такі управлінці часто приділяють увагу питанню «Що?», яке допомагає зберігати об'єктивність, дивитися в майбутнє і діяти на основі нових ідей:

- Що для мене пріоритетна мета?
- Які кроки мені потрібно зробити в майбутньому, щоб краще справлятися зі своїми завданнями?

Лідери, які вдосконалюють внутрішню і зовнішню самосвідомість, прагнуть отримувати зворотний зв'язок від оточення, вчать бачити себе більш об'єктивно та керуються принципом розвитку "Яким би не був наш прогрес, завжди є чого ще повчитися".

¹ Silvia P. Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting "the Human Dilemma" [Електронний ресурс] / P. Silvia, M. O'Brien // Journal of Social and Clinical Psychology Vol. 23, No. 4. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <https://guilfordjournals.com/doi/10.1521/jsocp.23.4.475.40307>.

Коучинг для громадських організацій

Згідно із законом України "Про громадські об'єднання", громадське об'єднання визначається як добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів.

Діяльність громадських організацій – один із важливих базисів громадянського суспільства. Об'єднуючись і забезпечуючи права та інтереси різних верств населення, ГО стають голосом демократії.

Оскільки громадські організації працюють задля вирішення певних суспільних проблем і не мають на меті отримання прибутку, вони мають свою специфіку та вразливість:

- ✔ для діяльності громадських організацій характерний високий рівень невизначеності: і щодо законодавства, і щодо необхідності постійного пошуку та залучення коштів. З одного боку, це надає громадським активістам широкі межі для творчості та застосування нових ідей та підходів. Але водночас високий рівень невизначеності сприяє підвищеному рівню психологічної напруги. В часи пандемії COVID-19 рівень невизначеності, а відповідно – і напруги, зросли в рази;
- ✔ щоб організувати ефективну роботу ГО, слід постійно комунікувати: з органами державної влади, бізнесом як потенційним донором, із безпосередніми клієнтами і споживачами послуг, із широкою громадськістю для популяризації діяльності. А це передбачає необхідність високого рівня комунікативних і комунікаційних навичок, а також значної кількості ресурсу для здійснення цієї діяльності;
- ✔ будь-яка організація – це насамперед люди. Високий рівень внутрішньої мотивації неабияк важливий для співробітників ГО. Неприбутковість організації, певний рівень невизначеності, часто несприйняття або відсутність підтримки з боку широкого загалу негативно впливають на вмотивованість співробітників. Відчуття "віддаю більше, ніж отримую" врешті може призвести до професійного емоційного вигорання;
- ✔ горизонтальна структура ГО (peer-to-peer стосунки) – з одного боку – надає можливості для крос-функціональності та унікального досвіду співпраці, але з іншого боку – ускладнює процес розподілу завдань і делегування для керівників і лідерів організацій.

Для представників громадського сектору актуальним є підвищення стресостійкості, толерантності до невизначеності, профілактика емоційного вигорання, розвиток комунікаційних та управлінських навичок. Для вирішення багатьох запитів громадських активістів можна застосовувати коучинг.

Управління змінами розпочинається з підготовки агентів змін із відповідним мисленням, орієнтованим на розвиток. Громадські організації дають змогу людям спільними зусиллями досягати значущих цілей, посилювати свій вплив на благополуччя міст, регіонів, країни та на глобальному рівні. І для лідерів та активістів громадських організацій коучинг може стати інструментом розвитку особистісного та командного потенціалу для посилення цієї сили впливу.

Саме коучинг може стати інструментом, що дозволить віднайти громадським організаціям свою відповідь на запитання: **Як із невеликою кількістю ресурсів впливати максимально?**

Впровадження коучингового підходу у взаємодію з командою дозволяє підвищувати рівень самосвідомості та відповідальності, завдяки чому зростає залученість у проекти та продуктивність спільної роботи. Завдяки командному коучингу зростає якість взаємодії, зрозумілість щодо спільного бачення мети, а також – мотивація для спільного творення.

Саме робота з коучем може додати команді ясності у пошуку відповіді на запитання: **Що перед нами? Куди ми йдемо?**

Допомога коуча потрібна для того, щоб побудувати свою структуру, осмислити принципи взаємодії; зрозуміти стратегію роботи зі стейкхолдерами організації; своєчасно усвідомити свою відповідь

на запитання: **Для чого та кого ми працюємо?**

Одним із викликів роботи у громадському секторі є високий ризик емоційного вигорання. Такий ризик обумовлений складними умовами роботи, важкими темами, з якими працює організація, високим рівнем відданості роботі, часто на волонтерських засадах, та психологічними особливостями громадських активістів. Коучинг може стати ефективним інструментом для профілактики емоційного вигорання, розвитку навичок саморегуляції та розподілу особистих ресурсів, пріоритезації завдань.



Коучі не працюють із важкими психологічними станами та травмами. Робота з депресивними, тривожними станами, які можуть розвинутися внаслідок емоційного вигорання, – це запит на співпрацю з психотерапевтом.

Індивідуальна робота з коучем дозволяє проявити свої глибинні смисли, сформувані своє бачення особистої цілі в межах професійної діяльності, розподілу ресурсів, отримати свою внутрішню мотивацію та опору для сталого розвитку.

Згідно досліджень, здатність взяти відповідальність за зміни якості життя на себе позитивно впливає на життєстійкість людини. Саме з коучем можна забезпечити профілактику емоційного вигорання, пропрацювати свій внутрішній здоровий стан, актуалізувати ціннісні орієнтири завдяки пошуку особистої відповіді на запитання:

✓ Чому я це роблю?

Коучинг може стати вагомим компонентом у програмі залучення волонтерів до діяльності організації, а також фактором зниження плинності кадрів у організації.

Впровадження коучингового підходу у взаємодію лідера громадської організації зі своєю командою забезпечує усвідомлений сталий розвиток організації через вирішення таких завдань:

- встановлення партнерських відносин між керівником організації, співробітниками та волонтерами;
- формування мотивації до постійного самоаналізу власного професійного розвитку;
- формування індивідуального плану розвитку лідерів та учасників команди;
- бачення мети розвитку, вибір стратегії поведінки та актуалізація необхідних компетенцій, складання плану конкретних заходів та дій;
- спільний аналіз діяльності щодо актуалізації досвіду, виявлення нових можливостей, прийняття спільного бачення розвитку організації;
- виявлення потенційних перешкод та аналіз можливостей для подолання труднощів у вирішенні поставлених завдань;
- спільний розподіл відповідальності щодо актуальних завдань для досягнення конкретної мети відповідно зазначених строків;
- рефлексія щодо індивідуальних результатів, визначення ступеня сформованості професійної компетентності.

Література до розділу

1. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика / Джон Вітмор. – Київ: КМ-БУКС, 2019. – 336 с.
2. Нежинська О.О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с. / Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/710073/1/Основи%20коучингу_розміщення%20в%20ел.бібліотеку.pdf
3. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success / Carol S. Dweck. – New York: Ballantine Books, 2007. – 320 с.
4. Eurich T. Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think / Tasha Eurich., 2017. – 401 с.
5. Gallwey W. The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance / W. Timothy Gallwey. – New York: Random House Trade Paperbacks, 1997. – 122 с.
6. Gallwey W. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace / W. Timothy Gallwey. – New York: Random House, 2001. – 256 с.
7. Harvard Business Review. HBR Guides to Managing Your Career Collection / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019. – 1216 с.
8. Havens R. The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume / Ronald A. Havens. – Bancyfeelin: Crown House Publishing, 205. – 380 с.
9. Hawkins P. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy 2E / P. Hawkins, N. Smith. – London: Open University Press, 2013. – 368 с.
10. Sandahl P. Teams Unleashed: How to Release the Power and Human Potential of Work Teams / Phillip Sandahl. – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2019. – 288 с.
11. Whitmore J. Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed. edition) / John Whitmore. – Boston: 2017. – 240 с.

Розділ 2. Комунікація у стилі коучингу

Авторка: Ксенія Тімофєєва

Комунікація як процес

Комунікація – це складний багатогранний процес, що пронизує майже всю діяльність людини. Існує багато теорій комунікації, кожна з яких концентрується на різних аспектах, виокремлює її як самостійний чи атрибут інших видів діяльності. Та всі теорії так чи інакше враховують, що комунікація буває як: інформаційний процес, взаємодія, взаємовплив людей, формування ставлення, переживання, розуміння, а також формування стосунків.

Розкладаючи комунікацію на складові, аналізуючи їх, виявляючи причинно-наслідкові звязки, можна якісно впливати на її процес, на те, якою вона буде і яких результатів завдяки їй можна досягати.

Враховуючи, що коучинг будується на недирективній комунікації, а одним із головних завдань коуча є створення атмосфери безпеки, довіри і взаєморозуміння для допомоги розкриття потенціалу коучі (клієнта коуча), уміння вибудувати і аналізувати комунікацію є неймовірно важливим.

У цьому розділі буде запропоновано кілька визначень і підходів щодо комунікації, які, на наш погляд, якнайкраще відображають ті процеси, що є актуальними для впровадження коучингового підходу для представників громадських організацій. Акцент зроблений саме на тому, що впливає на формування взаємовідносин у коучинговому стилі, адже саме взаємовідносини є потужною базою для ефективної діяльності громадських організацій.

Отже, **комунікація** – це процес взаємодії людей, в основі якого відбувається обмін інформацією, сприймання і розуміння людьми одне одного, формування стосунків, спільна діяльність.

Сторонами комунікації можна назвати:

- **комунікацію** як **передання інформації**: формування, передання повідомлення, обмін повідомленнями;
- **перцепцію**, або сприйняття: відображення предметів та явищ органами чуття. А соціальна перцепція – сприйняття об'єктів і явищ соціальних. Тобто ми чуттєво сприймаємо і відображаємо не тільки матеріальні та неживі предмети, а і людей, з якими взаємодіємо, і те, як ми з ними взаємодіємо.
- **інтерацію**, або взаємодію: безпосередню міжособистісну взаємодію. Ми взаємодіємо і взаємовпливаємо одне на одного, формуємо спільну діяльність. Важливими є наші наміри, досвід, установки, інтереси тощо.

Складовими процесу комунікації можна назвати:

- знання людини;
- її уявлення про навколишній світ;
- відчуття, переживання, настрої;
- наміри і очікування щодо поведінки учасника комунікації;
- мотивація та готовність до взаємодії тощо.

Типи комунікації:

Вербальна комунікація – комунікація, що відбувається через слова (усно чи письмово; слова, стиль комунікації, сюди також можна віднести інформаційне наповнення).

Невербальна комунікація – комунікація, яка відбувається без використання слів (жести, міміка, мова тіла, розміщення у просторі тощо).

Паравербаліка – частина невербальної комунікації, що відображається у тому, як говорить/пише людина (тембр голосу, темпоритм мовлення, малюнок пауз, інтонації, діалектичність, гучність тощо).

Ще одне визначення комунікації говорить, що вона є пов'язаним із стосунками процесом створення та інтерпретації повідомлень, що викликають певну реакцію. Отже, досягнення взаєморозуміння, спільних цілей, створення можливості продовжувати комунікацію і надалі, формування стосунків більшою мірою залежить від того, як учасниками комунікації інтерпретуються повідомлення. Тобто – як учасники сприймають комунікацію і як комунікують про комунікацію. Це є **метакомунікація**. За даними аналізу метаповідомлень, те, як воно буде інтерпретовано, залежить на:

55% – від мови тіла;

38% – від голосу;

7% – від того, що сказано.

Отже, те, як ми говоримо, є значно важливішим за те, що ми говоримо. Покращувати якість комунікації можливо завдяки більш свідомому формуванню повідомлень. Ставлячи собі певні запитання, можна більш чітко сформулювати повідомлення:

- ✓ Якої мети я хочу досягти насправді?
- ✓ Що іще для мене є важливим?
- ✓ Які емоції та почуття переживаю, до чого вони спонукають і як проявляються?
- ✓ Чи не дисонують вони зі словами?

Тобто важливим є формування повідомлень таким чином, щоб вербальна і невербальні частини відповідали одна одній, були співрозмірними.

А також можна покращувати своє розуміння співрозмовника, звертаючи увагу на невербальні прояви та інтерпретуючи їх, спираючись на ґрунтовні теоретичні знання. Це можна вивести в низку компетенцій, які варто розвивати, щоб забезпечувати підвищення рівня якості комунікації.

Та перш ніж розглянути компетенції з точки зору функцій комунікації та метакомунікації, розглянемо комунікацію як процес. Описати комунікацію як лінійний послідовний процес, в якому беруть участь два комуніканти (дві людини), можна таким чином:



Рис. 10. Лінійна модель процесу комунікації

На рівні лінійного процесу виділяють низку обмежувальних факторів, що заважають переданню, сприйняттю і розумінню повідомлень – бар'єрів спілкування:

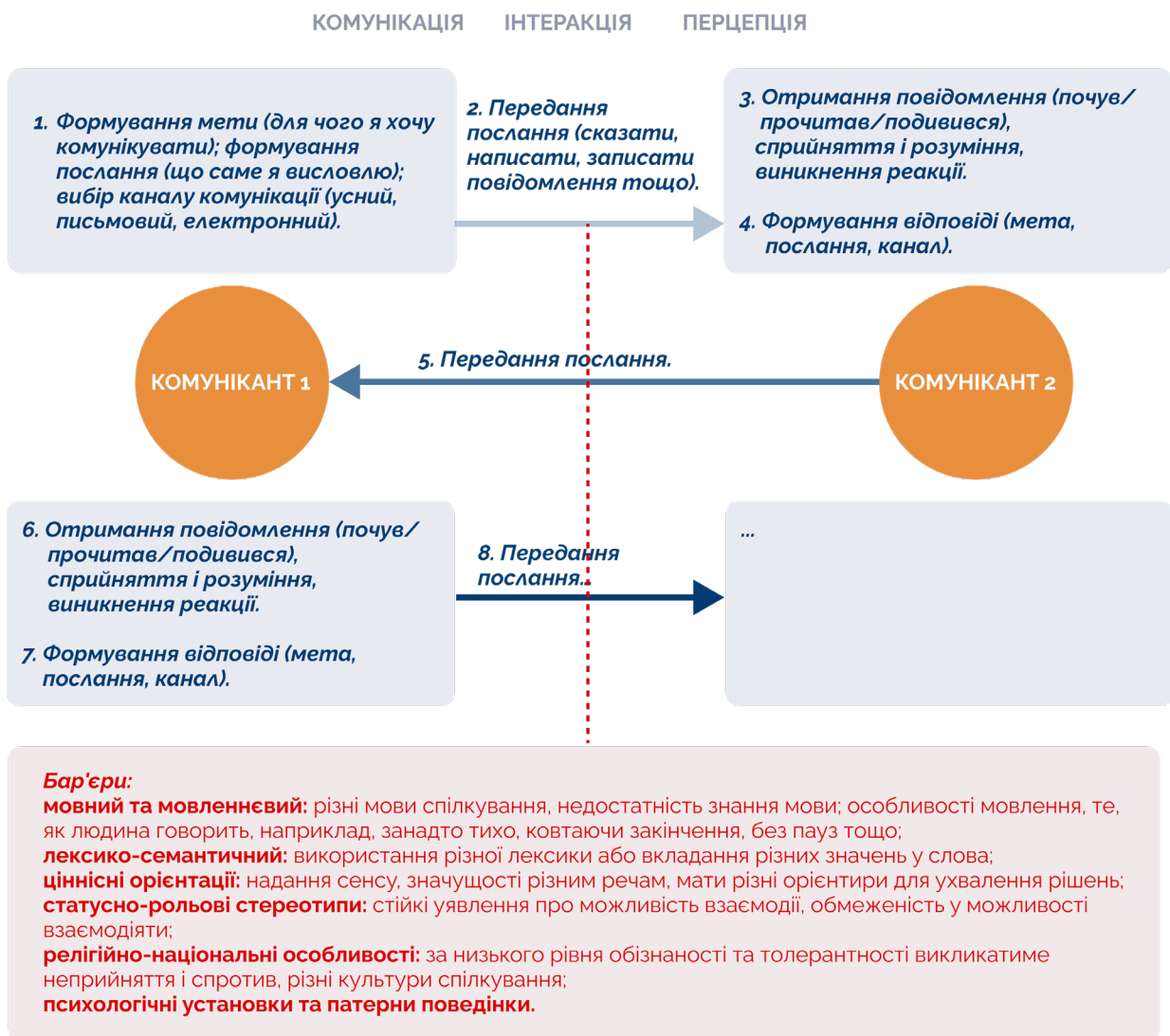


Рис. 11. Бар'єри в комунікації

Тепер, повертаючись до компетенцій, можна виділити ті, що пов'язані із самим процесом – надси- лання і прийняття повідомлень (умовно: говоріння і слухання). До них належать:

- формулювання думки;
- аргументація;
- вміння переконувати;
- давати і отримувати зворотний зв'язок;
- слухати і чути;
- встановлення і підтримання контакту;
- володіння культурою спілкування.

Розглядаючи метакомунікацію та специфічні функції комунікації, де здебільшого мають значення невербальні прояви, неявні / приховані / неусвідомлені мотиви та більш широкі засоби впливу, се- ред компетенцій можна виділити:

самоусвідомлення:

- усвідомлення своїх емоцій та їх наслідків
- знання своїх сильних сторін і меж можливостей

→ тверде відчуття власної цінності та можливостей

саморегуляція:

- стримування руйнівних емоцій і спонукань
- дотримання критеріїв чесності та моральних якостей
- готовність нести відповідальність за свої дії
- гнучкий підхід до змін
- спокійне ставлення до нової інформації

емпатія:

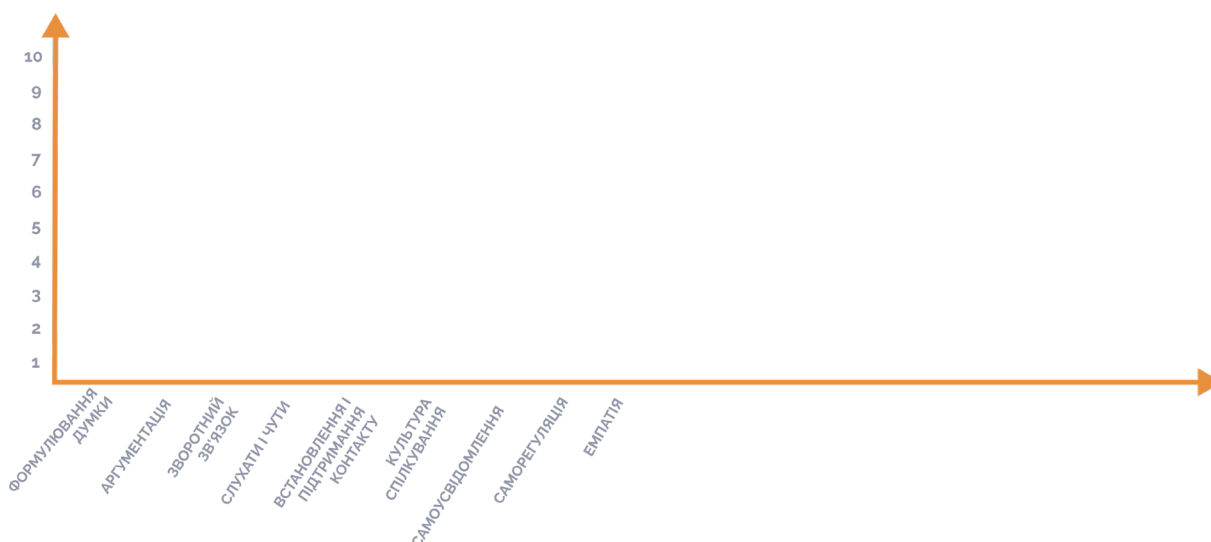
→ розуміння інших: сприйняття почуттів і точок зору інших, прояв живого інтересу до їхніх справ

Для розвитку компетенцій важливо розуміти спосіб, у який вони формуються. Виділяють чотири етапи формування компетенції:

1. Неусвідомлена некомпетентність – я ще не знаю, що я не вмю/можу; я не знаю, що мені потрібно, щоб досягти мети.
2. Усвідомлена некомпетентність – я знаю, що я не вмю/можу; можу виокремити, що мені потрібно набути.
3. Усвідомлена компетентність – я знаю, що я вмю/можу; я свідомо докладаю зусиль, щоб діяти.
4. Неусвідомлена компетентність – я знаю, що я вмю/можу, та я не докладаю свідомо зусиль, щоб діяти; те, що я вмю використовую автоматично.



Усвідомлення своєї некомпетентності можливе завдяки ознайомленню з теоретичними концепціями, описними практичними знаннями, а також проведенню самодіагностики – самооцінювання та тестування.



Заповніть бланк самооцінювання. На шкалі X зафіксовані компетенції. На шкалі У можна зафіксувати ступінь їхньої вираженості від 1 до 10, де 1 – майже не виражена, 10 – виражена максимально. Оцініть себе за кожною із запропонованих компетенцій та поставте відповідну позначку на шкалі У.

Опанування компетенції на кшталт формулювання думки, аргументування чи володіння культурою спілкування видаються більш очевидними для розвитку. А що робити із такими складними компетенціями, як усвідомлення і регуляція власних емоцій, розуміння потреб інших та сприйняття різноманіття для досягнення спільної мети?

Пропонуємо кілька моделей, через які можна аналізувати поведінку і краще розуміти себе та інших, розуміти мотиви, почуття та реакції. Це, в першу чергу, концепція еґо-станів Еріка Берна (транзактний аналіз), яка широко використовується в роботі в організаціях і навчанні. А також – модель чотирьох каналів Фрідемана Шульц фон Туна.

Моделі комунікацій та як їх використовувати для сприяння усвідомленості

Еґо-стани

“Еґо-стан – узгоджена система відчуття і переживання, безпосередньо пов'язана з відповідним поведінковим типом” (Берн, 1961). Або ж “термін «стан Я», що позначає різні стани свідомості та зразки поведінки, які цьому стану відповідають” (Берн, 1961). Також можна сказати, що це **думки, емоції та поведінка в один момент часу**. Виділяють три еґо-стани: Батько, Дорослий і Дитина. В кожен конкретний момент часу людська особистість проявляється або як Батько, або як Дорослий, або як Дитина.

Коротко розглянемо те, як складається ця структура, для того щоб потім проаналізувати, як це може проявлятися функціонально, тобто поведінково. Кожна особистість у процесі дорослішання здобуває певний досвід, взаємодіє зі значущими дорослими, а потім діє, спираючись на цей досвід протягом свого життя. Еґо-стан Батька – думки, емоції та поведінка, запозичені від батьків або інших важливих дорослих. Тобто це те, що ми копіюємо в дитинстві, коли спостерігаємо за батьками. А також настанови, повчання, ствердження від них. Тому “голос” Батьківської частини в нас часто звучить стверджувально, апріорно. Це те, що дає дозвіл: “Ти можеш...”, “Ти можеш якщо/після того як...” А також установки, що забезпечують безпеку, полегшують і оптимізують життя. Хоча вони і можуть бути деструктивними.

З функціональної точки зору еґо-стан Батька може проявлятися у вигляді контролю або у вигляді піклування. І та, і та сторона може мати як позитивний, так і негативний характер.

Еґо-стан Дитини – це сукупність поведінки, думок і почуттів, які програються з дитинства людини. Ця частина відповідає за смак до життя, задоволення, радість (Вільна Дитина), а також за адаптацію, тобто здатність реагувати на зовнішній світ. (Адаптивна дитина) – те, як ми навчились відповідати на вимоги значущих дорослих, встановлених норм і правил тощо. Так само, як і Батьківська частина, Дитяча у вільній або адаптивній формі може мати позитивний і негативний прояв.

“Еґо-стан Дорослого (Д) – сукупність поведінки, думок і почуттів при безпосередньому реагуванні на ситуацію «тут і зараз», яка не є копією поведінки батьків або батьківських фігур і не програється з дитинства” (Стюарт і Джойнс, 1996). Дорослий добре себе відчуває, розуміє, що з ним відбувається, здатний до саморегуляції. Це не означає, що Дорослий – ідеальна людина, якій не буває погано, яка не відчуває важкості чи не помиляється. Дорослий еґо-стан – це можливість робити вибір, а не керуватися старими моделями, водночас використовувати той старий досвід, який може бути корисним. Дорослий тестує реальність, максимально повно взаємодіє зі світом.



Рис. 12. Модель Его-станів

Якщо описати его-стани з точки зору поведінки, це може мати такий вигляд:

Батько	Контроль + : створення структури; захист і підтримка; директивність, спрямована на оптимізацію, безпеку, враховує інших, відповідає меті діяльності, а не задоволенню особистих потреб
	Контроль - : ігнорування здатності іншого діяти/вирішувати/впоратись зі складностями, позиція "ти не ок", ставлення не як до рівного, знецінення; спрямованість на задоволення власних потреб; поведінка не відповідає ситуації
	Піклування + : підтримка; діяти у відповідь на запит і не робити більше, ніж просять; допомога з урахуванням здатності іншого впоратись самостійно, позиція "ти – ок"; сприяє розвитку іншого
	Піклування - : допомога з позиції зверхності; без врахування здатності іншого впоратись самостійно чи обійтись без підтримки; "вчиняє добро", знецінення, бере на себе чуже, позиція "ти – не ок", "рятівник"
Дорослий	Реагує "тут і зараз", відповідно до ситуації, використовує всі свої ресурси, а також відповідно взаємодіє з оточенням; вибирає, як діяти в кожній конкретній ситуації, позиція "я ок – ти ок".
	Важливою функцією Дорослого є свідоме використання того досвіду, який міститься в Батьківській та Дитячій частині
Дитина	Адаптація + : слідування правилам і нормам, коли поведінка відповідає вимогам оточення і допомагає при цьому отримувати те, що потрібно
	Адаптація - : пасивність; коли поведінка не відповідає навколишнім обставинам, а скоріше відтворює старі звичні моделі поведінки, в яких ігноруються власні потреби
	Свобода + : творчість, радість, задоволення потреб і бажань, контакт із собою, вираження почуттів, можливість діяти "не за правилами" без шкоди
	Свобода - : дії "не за правилами", що мають негативні наслідки, неврахування оточення

Як використовувати концепцію его-станів у комунікації в стилі коучингу?

Якщо подивитися на комунікацію в стилі коучингу крізь призму его-станів, можна сказати, що її головною метою є запрошення співрозмовника в стан Дорослого, а отже, і сприяння підвищенню рівня усвідомленості співрозмовника. Саме з позиції Дорослий–Дорослий можливо фокусуватись на розвитку: допомагати співрозмовнику сприймати себе не статично, як даність, розширювати бачення, щоб сприймати невдачі як виклики і можливість вирости, а не як провал, бачити всі можливі ресурси. Допомагати виявляти старі деструктивні установки, моделі поведінки (які перебувають у негативному спектрі Дитячої чи Батьківської частини).

Та для того, щоб створювати середовище безпеки і довіри, коучу (або людині, яка застосовує коучингові методи) важливо використовувати свій позитивний досвід із Батьківської частини: допомагати мислити структурно, проявляти піклування тощо. А також мати позитивне налаштування, мати змогу саморозкриття, творчості, пошуку нового. А це те, що міститься в Дитячій частині. Тобто людині, яка застосовує коучингові методи, важливо пізнавати себе, аналізувати свій власний досвід і посилювати свого Дорослого, який об'єднує позитивні прояви кожного з его-станів

Яким чином це можна робити? Пропонуємо кілька вправ.



Вправа №1, спрямована на ідентифікацію свого его-стану

- ❓ Пригадайте останні 24 години свого життя. Подумки пройдіться по всіх подіях, починаючи від ранку до вечора.
- ❓ Пригадайте, чи були протягом дня ситуації, в яких ви відчували себе, діяли і думали так, як коли були дитиною?
- ❓ Пригадайте, чи були протягом дня ситуації, в яких ви відчували себе, діяли і думали так само, як ваші батьки або інші важливі дорослі в дитинстві?
- ❓ Пригадайте, чи були протягом дня ситуації, в яких ви відчували себе, діяли і думали в “тут і зараз”?
- ❓ Запишіть по одному прикладу на кожен его-стан.

Виконуйте вправу щодня і коли відчуєте, що добре розрізняєте свої его-стани, переходьте до виконання інших вправ.

Вправа №2, спрямована на ідентифікацію свого его-стану

- ❓ Пригадайте останні 24 години свого життя. Подумки пройдіться по всіх подіях, починаючи від ранку до вечора.
- ❓ Пригадайте ситуації, коли ви поводитися з Батьківської позиції, саме з Батька-Контролера (див. таб ...). Коли ця позицію була +, коли -?
- ❓ Подумайте, кого ви копіюєте в + і в -?
- ❓ Так пройдіться по всіх его-станах: Батька-Піклувальника, Вільної Дитини, Адаптивної Дитини, в + і в -. Подумайте, чи копіюєте когось.

Вправа 3, спрямована на складання власної егограми

Для того, щоб скласти егограму, вам треба:

- ❓ Провести горизонтальну лінію і написати під нею скорочені назви п'яти основних функціональних его-станів (див. Рис. 13).
- ❓ Намалювати стовпчик над назвою кожного его-стану. Висота стовпчика вказує на те, скільки часу ви перебуваєте в кожному функціональному стані.

- ❓ Спочатку намалюйте стовпчик над тим его-станом, в якому, як вам здається, ви перебуваєте найчастіше. Потім – над тим, в якому, вам здається, ви перебуваєте найменше. Це ваша суб'єктивна оцінка, малюйте так, як відчуваєте.
- ❓ Закінчіть егограму, домалювавши останні стовпчики.
- ❓ Подивіться на свою егограму: чи є в ній щось, що ви хочете змінити? Що саме? В якому стані ви хочете бути більше? В якому менше? **Запишіть п'ять нових способів поведінки, які можна використовувати для збільшення бажаного его-стану, і почніть практикувати.**
- ❓ Згодом, коли ви вже впевнено будете використовувати нові способи поведінки, знову намалюйте свою егограму. Якщо можливо, нехай добре знайома вам людина зобразить вашу егограму. Відзначте, чи відбулись бажані зміни.

Нижче наведено приклад егограми.

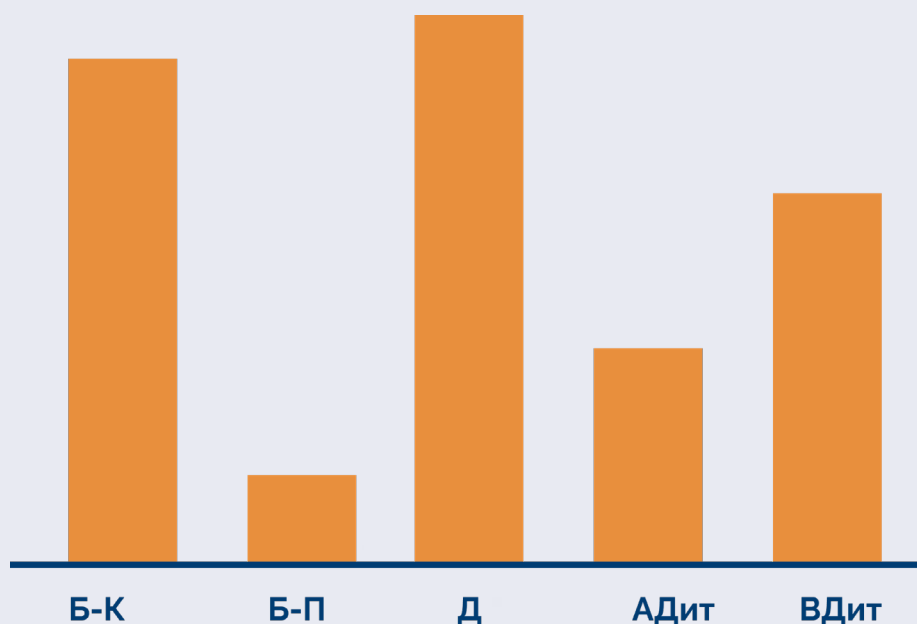


Рис. 13. Приклад егограми

Вухо фон Туна

Модель 4-х вух запропонована німецьким психологом Фрідеманном Шульцем фон Туном для інтерпретації мовних повідомлень. Модель описує комунікацію як багаторівневий процес, ширше, ніж лінійні моделі комунікації. Фон Тун виділяє чотири рівні в повідомленні та акцентує, що приховані рівні мають значно більший вплив, ніж вихідний сенс повідомлення.

Класично модель зображують як квадрат комунікації, який містить:



Класично модель зображують як квадрат комунікації, який містить:

- рівень фактів,
- рівень ставлення,
- рівень саморозкриття,
- рівень заклику до дії.

Рівень фактів містить безпосередньо ті факти і дані про стан речей, описані в повідомленні. Це те, що висловлюється словами. Рівень заклику до дії передає якесь бажання комуніканта або заклик до дії. Рівень ставлення висловлює або викликає сприйняття взаємин між співрозмовниками. Рівень саморозкриття розкриває «Я» комуніканта – свідомо чи несвідомо, наприклад, інформацію про його ставлення до себе, його мотиви, систему цінностей, емоції тощо.

Це означає, що, формулюючи повідомлення, ми використовуємо один (або кілька) рівнів. Наприклад, сформулювавши повідомлення, крім інформації, ми матимемо справжньою метою саморозкриття. "Звіт написаний, надісланий вам на пошту" – рівень фактів очевидний, а якщо це про саморозкриття, послання звучатиме як: "Я такий молодець! Я так швидко виконав завдання!" Звісно, в повідомленні можуть бути застосовані всі рівні, тобто в одній фразі будуть присутні чотири послання. На прикладі зі звітом це може звучати ще як: "Оцініть мою роботу та похваліть мене!", "Я швидко відгукуюсь на ваші завдання, адже вважаю нас хорошою командою".

Також важливим є те, що кожна людина "чує" повідомлення частіше через якесь певне вухо. Тобто ми можемо сформулювати повідомлення на рівні заклику до дії, а людина почує його вухом "ставлення". На прикладі зі звітом це було б: "Оцініть мою роботу та похваліть мене!" Відповідно – людина чекала би певного зворотного зв'язку, визнання і, скоріш за все, відчує розчарування, коли його не отримає. І може, навпаки, подумати, що її знецінили, якщо у відповідь отримує: "Перевірю завтра, а зараз маю розібратися з документами з фінансового відділу". А насправді за цією фразою могло стояти: "Я повністю тобі довіряю, знаю, що можу на тебе покластись, тому зараз переключусь на ту роботу, яка потребує мого контролю".

Те, як людина сприйме повідомлення, залежить від того, як воно сформульовано, від ситуації, в якій відбувається розмова, і від схильності чути певним вухом. Яким чином можна аналізувати повідомлення, щоб уникати непорозумінь?

- Визначення неузгодженості відповідно до контексту. Наприклад, якщо керівник висловлює захоплення злагодженою роботою колективу в той момент, коли частина співробітників перебуває у конфлікті.
- Визначення неузгодженості за допомогою обраного типу формулювання. Перебільшення, надання недостатньої значущості, іронія, сарказм, обрання невідповідного каналу і форми. Наприклад, нова важлива робоча інформація, що надсилається коротким повідомленням в неофіційному месенджері.
- Визначення неузгодженості з допомогою міміки/жестикуляції. Наприклад, коли співрозмовник, слухаючи, піднімає брову та один кутик рота (скепсис) і говорить "Так, просто чудова ідея!"
- Визначення неузгодженості за допомогою інтонації. Через інтонацію можна проявити приховані потреби, тож варто орієнтуватись на неї. Наприклад, коли колега говорить голосом, що ледь тремтить і має більш високі ноти, ніж зазвичай, а говорить, що він спокійний і точно знає, що йому слід робити.

Як можна використовувати концепцію фон Туна в комунікації у стилі коучингу?

- ✓ Краще розуміти свої власні потреби, цілі та мотиви.
- ✓ Прагнути до гармонійного збігу інформаційного рівня із контекстом, типом формулювання, мови тіла та інтонації.
- ✓ Аналізувати повідомлення співрозмовника по всіх чотирьох каналах – тобто чути співрозмовника всіма чотирма вухами.
- ✓ Конструктивно висловлюватись із приводу розбіжностей у рівнях повідомлення.
- ✓ Уточнювати, прояснювати ті рівні повідомлення, які залишились незрозумілими.

Інструменти коучингової комунікації

А зараз пропонуємо низку технік та інструментів, що можуть бути використані в комунікації в стилі коучингу, а отже, сприятимуть підняттю рівня усвідомленості та створенню атмосфери довіри. Ці техніки можуть бути використані представниками громадських організацій без спеціальної підготовки та сертифікації, адже метою посібника є надання коучингових інструментів, а не підготовка професійних коучів.

Відкриті запитання як основа коучингової комунікації

Відкриті запитання, які потребують описової відповіді, пробуджують усвідомленість. Закриті ж – занадто категоричні, і тому відсікають деталі, а відповідь «так» або «ні» перешкоджає подальшому вивченню проблеми. Відкриті запитання значно ефективніше пробуджують усвідомленість і відповідальність у процесі коучингу.

Чому відкриті запитання є ефективними?

- ✓ створюють усвідомленість і відповідальність;
- ✓ пробуджують креативність і винахідливість;
- ✓ розширюють можливості або бачення;
- ✓ орієнтовані на мету і зосереджені на вирішенні;
- ✓ позбавлені засудження;
- ✓ змушують думати, звертати увагу і спостерігати;
- ✓ вимагають більш високого рівня зосередженості, уваги до деталей і точності;
- ✓ вимагають відповідей, над якими слід глибоко замислитися;
- ✓ підтримують і мотивують, кидають виклик;
- ✓ створюють можливість для зворотного зв'язку.

Ось приклади запитань, які є відкритими:

- Чого ви хочете досягти?
- Що відбувається зараз?
- Що б вам хотілося, щоб відбувалося?
- Що вас зупиняє?
- Що допомагає?
- Які проблеми можуть бути на шляху?
- Що б ви могли зробити?
- Хто б міг вам допомогти?
- Де ви можете отримати більше інформації?
- Що ви будете робити?

Звузити фокус відкритих запитань можна, додаючи до них по одному слову або фразі.

- ✓ Чого **ще** ви хочете?
- ✓ Чого ви **насправді** хочете?
- ✓ **Що** саме відбувається зараз?
- ✓ Що ще **ви** можете зробити?
- ✓ Що **конкретно** ви будете робити?



- ❓ Згадайте запитання, які значно вплинули на вас, вашу роботу і життя. Що зробило ці запитання настільки ефективними?
- ❓ Де ви спостерігаєте успішну практику ефективних запитань?
- ❓ Які кроки ви зробите, щоб втілити в життя практику ефективних запитань?

Активне слухання

Активне слухання – це метод демонстрації уваги до співрозмовника, що поліпшує взаєморозуміння, стимулює саморозкриття та передбачає власну активну позицію у спілкуванні.

Активне слухання – це і про процес – слухати, і про результат – чути. Застосовуючи цей метод, можна якісно впливати на комунікацію, роблячи процес взаємодії більш відкритим, безпечним і комфортним, а також більш якісним. Адже, застосовуючи техніки активного слухання, можна краще зрозуміти свого співрозмовника, вловити більше деталей та сконцентруватись саме на іншому.

Важливим підґрунтям активного слухання є:

- ✔ зупиняти судження та критику, бути неупередженим. Засудження та критика призводять до оборонної позиції, небажання надалі вести діалог;
- ✔ підтримка відкритості;
- ✔ зосередженість на потенціалі;
- ✔ у фокусі – здібності та сильні сторони, а не досягнуті результати і людина як проблема. Чого б досягла ця людина, якби не мала перешкод?
- ✔ Слухання серцем. Увага до невербальних послань, наприклад, інтонації, пауз, виразу обличчя та мови тіла. Ретельно слухайте на рівні почуттів та значення (наміру), щоб вловити суть і сенс комунікації.

Навички активного слухання:

Навичка	Опис
Тримати паузу	Уважне мовчання, зосередженість на співрозмовнику. Коли, роблячи паузу, ми даємо співрозмовнику час на обдумування, відчуття себе, формулювання відповіді тощо.
Соціальні звуки та схвалення	Під час слухання активно киваємо головою, видаємо звуки "ага", "так", підтримуємо зоровий контакт.
Відображення або повернення	Повторення слів, "відлуння". Прийом полягає в дослівному повторенні фраз співрозмовника. Він допомагає прояснити інформацію та акцентувати увагу на окремих деталях розмови.
Парафраз	Прийом полягає в короткому переданні тієї інформації, яку ви почули від співрозмовника. Перефразування дозволяє краще зрозуміти думку співрозмовника, прояснити інформацію з окремих питань, перевести розмову в потрібне русло.
Резюмування	Стислий переказ сказаного співрозмовником без зміни сенсу. Завершення бесіди, підведення підсумків і резюмування домовленостей. Прийом дозволяє узагальнити і прояснити важливі питання.

Прояснення	Стисле викладення сказаного співрозмовником з додаванням кількох цінних думок, інтуїтивно зафіксованих із емоцій і незбігів у виразі обличчя та мові тіла, з метою прояснення чого-небудь для співрозмовника або уточнення правильності розуміння.
Прояснення	Стисле викладення сказаного співрозмовником з додаванням кількох цінних думок, інтуїтивно зафіксованих із емоцій і незбігів у виразі обличчя та мові тіла, з метою прояснення чого-небудь для співрозмовника або уточнення правильності розуміння. Прийом допомагає уточнити, чи правильно ви зрозуміли інформацію, прояснити деталі питання. Наприклад, ви просите співрозмовника прояснити моменти, які для вас важливі: "для мене це звучить так, ніби... Тобі не здається...?"
Спонування до самовираження	Або відображення емоцій – це встановлення контакту зі співрозмовником на емоційному рівні. Поглиблення довіри та близькості, спонування до відкритості. Прийом дозволяє створити атмосферу довірливого спілкування і показати повагу до почуттів співрозмовника.
Логічний наслідок	Суть прийому у виведенні логічного наслідку із висловлювань співрозмовника. Допомагає прояснити інформацію і виділити деталі.

Транзакція "В яблучко"

Часто буває так, що, розмовляючи з людиною, ви інтуїтивно відчуваєте, що в розмові йде щось не так, що ви не можете "достукатись" до співрозмовника, зробити так, щоб він вас зрозумів. Але при цьому не можете зрозуміти, що саме не так, на який важіль у взаємодії слід натиснути. В такому випадку можна застосувати техніку, так би мовити, широкого спектру дії. Ця техніка називається "в яблучко", а її суть полягає у відповіді на всі три его-стани співрозмовника. Тобто, використовуючи техніку "в яблучко", можна дати визнання і відповісти на потреби кожного его-стану і посприяти переходу співрозмовника у стан Дорослого.

Побудувати цю транзакцію можна таким чином:

- ✓ Спираючись на те, які слова використовує співрозмовник, інтонацію, мову тіла, зрозуміти, в якому его-стані зараз перебуває співрозмовник – в Дитячому чи Батьківському.
- ✓ Почати свою транзакцію відповідно до стану співрозмовника – говорити про те, що важливо саме для цього его-стану, наприклад, про почуття, його особистість, якщо в Дитячому. Про норми і правила, цінності, якщо в Батьківському.
- ✓ Дати відповідь на незадіяний его-стан, відповідно – Дитячий або Батьківський.
- ✓ Закінчити транзакцію зверненням до Дорослого – те, що акцентуватиме увагу на "тут і зараз" та закликатиме до дій у майбутньому.

Приклад транзакції "в яблучко":

Отримавши завдання-інструкцію, співробітник говорить: "Я вважаю виконання цього завдання не-доцільним, я здатен зробити значно більше".

Керівник йому відповідає, використовуючи техніку "в яблучко":

- ✓ "Так, я розумію ваше бажання не виконувати цього завдання". (Звернення до Дитячого его-стану).
- ✓ "Також я бачу те, як ви цінуєте власний розвиток та прагнення до більшого" (звернення до Батьківського его-стану).

- ✓ “При цьому саме це завдання є наразі важливим для реалізації проекту, виконавши його, можна перейти до складніших завдань”. (Звернення до Дорослого его-стану). *Давайте домовимося, що зараз ви сфокусуєтесь на цьому завданні, а ми із вами заплануємо додаткову зустріч, де обговоримо план вашого розвитку. Скільки часу вам потрібно на його виконання?* (Звернення до Дорослого его-стану).

Поняття соціального інтелекту та його важливість у комунікації

Соціальний інтелект – це про здатність розуміти поведінку інших та взаємодіяти. Розвинутий соціальний інтелект – запорука успіху лідера. Звісно, він один не забезпечить досягнення високих результатів у діяльності, кар’єрі тощо, але він є потужною основою, без якої професійні знання та навички не призводитимуть до бажаних результатів.

Соціальний інтелект щільно пов’язаний з емоційним інтелектом, їх часто плутають та поєднують в один. Ми спираємось на модель, запропоновану Деніелом Гоулманом, і, як зазначає сам автор, модель є відкритою і неостаточною.

Емоційний інтелект	Соціальний інтелект
<ul style="list-style-type: none"> • Самосвідомість • Самоконтроль (або управління емоціями) 	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальна обізнаність • Соціальні вміння (управління взаєминами)

Гоулман пропонує дві складові категорії соціального інтелекту: **соціальну обізнаність** як розуміння оточуючих – і **соціальні вміння**, тобто способи застосування цієї обізнаності.

Соціальна обізнаність. До цього блоку соціального інтелекту належать:

- співпереживання (первинна емпатія) – здатність сприймати чужі невербальні емоційні сигнали і відчувати ті ж почуття;
- співналаштування – здатність вслухатися у слова співрозмовника, внутрішня налаштованість на іншу людину;
- емпатична точність – здатність правильно розуміти чужі думки, почуття і наміри;
- соціальне пізнання – знання принципів функціонування соціального світу.
- Соціальні вміння.
- синхронність – вміння гладко спілкуватися на невербальному рівні;
- самопрезентація – вміння вигідно подавати себе;
- вплив – вміння домагатися бажаного результату соціальної взаємодії.

Важливо, що соціальний інтелект – це не лише когнітивні здібності, коли ми можемо зрозуміти, що відчуває інша людина. Це ще і швидкі, несвідомі процеси зчитування та реагування, підлаштування до емоцій іншого. Завдяки дзеркальним нейронам ми розуміємо, що відчуває інший, починаючи відчувати те саме. Ми можемо розвивати як свою здатність думати і свідомо діяти у взаємодії з іншими, так і зчитування емоцій через мікроміміку та мову тіла. А отже, нам доступні безліч способів розвитку свого соціального інтелекту.

Розвиток соціального інтелекту лідера

Соціальний інтелект базується на двох категоріях: соціальній обізнаності та соціальних уміннях. Лідерство у своїй суті орієнтовано на людей: надихати, вести, сприяти розвитку, вибудовувати взаємозв’язки. Досягнення мети передбачає спільність дій. Отже, для лідера, для тієї людини, яка орієнтує інших, “задає тон” діяльності колективу, важливо орієнтуватись в тому, як влаштований світ людської

взаємодії. А також вміти синхронізуватись з іншими, вигідно презентувати себе та впливати на взаємодію.

Оскільки ми, люди, є найбільш соціальними істотами у світі, ми автоматично орієнтовані на інших (що пояснюється роботою дзеркальних нейронів). І, як уже зазначалось раніше, в нас досі присутні підсвідомі механізми емоційного зчитування і реагування.

Для прикладу – механізм колективного зараження. Коли сильну емоцію або настрій однієї людини підхоплює група. Люди зчитують емоції інших і синхронізуються з ними (первинна емпатія, співналаштування). Якщо у групі не вибудована соціальна ієрархія, своїми емоціями заражатиме той, хто "має найбільш виразне обличчя", тобто той, у кого більша сила прояву емоцій. Емоції, що поширюються в групі, можуть впливати на процес оброблення інформації членами колективу і, відповідно, на їхнє рішення. Таким чином, при ухваленні колективних рішень потрібно стежити не тільки за тим, що говориться, а й за тим, якими емоціями наповнюється приміщення. Лідер може впливати на ці процеси, ставати тією людиною, яка "задаватиме тон" колективним емоціям і процесам.

Та не слід вважати, що лідерство є маніпуляцією, коли, використовуючи свою харизму, людина впливає і домагається своїх результатів. Комунікація завжди – двосторонній процес, де обоє є суб'єктами. Ефективний лідер, що використовує коучингові підходи, вибудовує комунікацію на принципах партнерства, будучи уважним та чуттєвим до співрозмовника. Це забезпечує взаємну налаштованість і узгодженість. Коли люди перебувають у згоді одне з одним, вони повніше розкривають свій творчий потенціал і легше ухвалюють спільні рішення.

У виникненні взаєморозуміння важливим є поєднання трьох компонентів:

- взаємної уваги;
- взаємної позитивної емоції;
- добре скоординованого невербального сигналізування.

Злагоджена робота всіх трьох компонентів каталізує взаєморозуміння.

Взаємна увага – перший найважливіший компонент. Коли двоє приділяють увагу словам і діям одне одного, між ними зароджується почуття взаємного інтересу, загальний фокус сприйняття. Така двостороння увага підживлює загальні почуття. Одна з ознак взаєморозуміння – обопільна емпатія: кожен відчуває те, що відчуває партнер. Коли наша увага розподіляється між кількома об'єктами, ми злегка втрачаємо налаштування і втрачаємо важливі деталі, особливо емоційні.

Отже, для кращого фокусування на співрозмовникові – прибирайте фактори, що можуть відволікати увагу під час спілкування. Та використовуйте техніки, що допоможуть фокусуватись на співрозмовнику – активне слухання.

Для організації групової комунікації це так само важливо, адже у комунікантів є змога втрачати увагу і "бути не поміченими" значно частіше. Особливо це актуально для онлайн-комунікації. Один зі способів концентрувати увагу співрозмовників – задіювати одночасно три канали сприйняття: візуальний, кінестетичний, аудіальний (але при цьому не перевантажувати їх кількісно). Умовно це:

- один звуковий потік (говорить одна людина, не грає музика, немає шумів та розмов на фоні);
- одне зображення (демонстрація презентації, "режим доповідача", відсутність діяльності на фоні, наприклад, робочі, які працюють за склом);
- одна дія (не давати кілька завдань одночасно, просити не виконувати кілька справ одночасно).

Але однієї лише уваги для народження взаєморозуміння мало. Другий необхідний компонент – приємні відчуття, які пробуджують в нас інтонації та міміка співрозмовника. У формуванні позитивного враження невербальні послання можуть бути важливіше слів.

Третій компонент – координація, або синхронність. Синхронність, а простіше кажучи, узгодженість спілкування – соціальна навичка, яка передбачає відповідні ситуації, невербальну взаємодію, від об-

міну посмішками – до схожих поз. Найкраще координація з співбесідником встановлюється за допомогою непомітних невербальних сигналів на кшталт темпу мовлення і рухів.

Налаштуватись на співрозмовника можливо завдяки:

- ✓ афекту (емоції та стану, в якому перебуває співрозмовник),
- ✓ ритму (з яким людина рухається, говорить),
- ✓ потребі (що людина говорить поза рівнем інформації та що хоче в комунікації отримати).

У контексті комунікацій у стилі коучингу також варто відзначити досвід першої хвили учасників Коучингової програми в межах 3D Project щодо організації інтерв'язійної групи.

Інтерв'язійна група – група рівних. Група професіоналів, що періодично збирається для обговорення складних випадків у професійній діяльності, обговорення теорії та практики, надання підтримки, профілактики професійного вигорання. Особливістю роботи такої групи є те, що серед учасників немає когось, хто є вищим за статусом чи за своєю професійною роллю. Всі учасники мають приблизно однаковий рівень знань/навичок, а статус чи посада не важливі. Організаційні питання вирішуються всією групою, а певні організаційні ролі переходять від одного учасника до іншого, для збереження позиції рівності.

Практика першої хвили учасників засвідчила, що інтерв'язійна група допомагає впроваджувати коучингові принципи. У групі учасники обговорювали кейси, проблемні питання та відпрацьовували здобуті знання.

Зважаючи, що одним із фундаментальних принципів роботи інтерв'язійної групи є безпека і конфіденційність, проговорення болей та проблем, можливість висловитись, чесно і без приховування поділитися всім тим, що відбувається в організації дали змогу спільно шукати рішення. Учасники допомагали одне одному поглянути на ситуацію з іншого боку, крізь призму коучингу.

Ще одним важливим моментом в ефективності такої групи є те, що в групі зібрані однодумці – діячі громадського сектору. Люди, які небайдужі, які стикаються з усіма тими ж проблемами у взаємодії із державою, громадою та клієнтами, приймають виклики пандемії. І саме тому можуть розуміти і підтримувати одне одного. Обмін досвідом, розширення бачення, спираючись на схожу діяльність, допомагають розширити поведінковий репертуар, а отже, і ефективніше вирішувати виклики і – особливо – боротись із професійним емоційним вигоранням.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман. – Харків: Vivat, 2019. – 512 с.
2. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини / Деніел Гоулман. – Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. – 400 с.
3. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High, Third Edition / [J. Grenny, K. Patterson, R. McMillan та ін.]. – New York: McGraw Hill Education, 2021. – 304 с.
4. Griffin E. A First Look at Communication Theory 10th Edition / E. Griffin, A. Ledbetter, G. Sparks. – New York: McGraw-Hill Education, 2018. – 465 с.
5. Joines V. TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis (2nd Revised editio) / Vann Joines. – Melton Mowbray: Vann Joines, 2012. – 407 с.
6. Mehrmann E. Schneller zum Ziel durch klare Kommunikation: Profitipps für den beruflichen Alltag / Elisabeth Mehrmann. – Nürnberg: BW Bildung u. Wissen, 2002. – 298 с.
7. Schulz von Thun F. Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Die Psychologie der Kommunikation / Friedemann Schulz von Thun. – Hamburg: Rowohlt, 1981. – 270 с.

Розділ 3. Лідерство у стилі коучингу

Авторка: Тетяна Гриценко

У цьому розділі йтиметься про поняття лідерства та підходи до лідерства у стилі коучингу, інструменти, які лідери громадських організацій можуть застосовувати, щоб використовувати коучинговий підхід щодо співробітників, команд, організацій. Варто зважати, що без відповідної сертифікації лідери ГО не є професійними коучами та не можуть проводити повноцінні коуч-сесії для співробітників та команд. Проте використання певних коучингових інструментів допоможе упровадити недирективний підхід управління, підвищити якість комунікацій у команді, розкрити потенціал як окремих співробітників, так і команд в цілому.

Лідерство та менеджмент

Менеджмент – це вміння справлятися зі складнощами, лідерство – вміння справлятися зі змінами»

Джон Коттер

Перед лідерами сучасності постає виклик: як бути ефективним керівником і – водночас – лідером, що мотивує свою команду?

Лідерство та менеджмент завжди були у фокусі уваги фахівців, які досліджують ефективність роботи організацій. Одне із таких вагомих досліджень проводив відомий професор Гарвардської школи бізнесу Джон Коттер. Він зазначав, що "лідерство та менеджмент – це дві різні, але взаємодоповні системи дії. У кожній з них є свої функції та характерні прояви. Вони однаково необхідні для досягнення успіху в складному та постійно мінливому бізнес-середовищі"[9].

Якщо менеджмент – це про вміння побудувати систему, в якій усі процеси працюють, як один злагоджений механізм, то лідерство – це про вміння зазирнути за межі цієї системи та побачити нові ідеї та горизонти. Менеджмент – це про безпечне середовище "тут і зараз", про якісне функціонування як процесів, так і людей, які виконують свої обов'язки, це про конкретні цілі та завдання, про точки контролю та вимірювання ефективності. Лідерство ж передбачає долю ризику, зазирнути за межі цього безпечного середовища та побачити нові можливості. Це про смисли та цінності організації, розуміння, заради чого більшого ми створюємо систему якісного функціонування. Лідерство – про те, як знайти нові підходи та згуртувати людей навколо мети, щоб бути життєстійкими у постійно мінливому світі. І лідерство має більше простору для прояву, якщо є тверда опора у вигляді якісного менеджменту. А менеджмент стає більш осмисленим та людським, якщо є лідерство, що надихає.

Пандемія COVID-19 багато чого змінила, і серед іншого – стали особливо затребуваними лідери, які рішуче діють в умовах невизначеності, формують нові стратегії, кидають виклик складнощам, об'єднують команду для створення нових колективних смислів, генерують нові ідеї, можуть об'єднувати та надихати людей навколо нових можливостей, будують взаємини та орієнтуються на майбутнє. Це вимагає від лідерів та активістів ГО розкриття свого потенціалу, розвитку та укріплення своїх лідерських якостей та компетенцій.

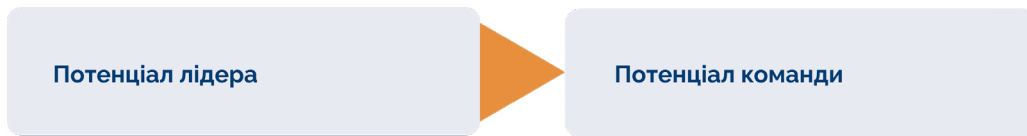
Лідерські компетенції та лідерський потенціал

"Лідерство – це процес добровільного об'єднання людей з метою максимальної реалізації потенціалу кожної людини для досягнення спільної мети"

Джон Уітмер

У роботі з лідерами ГО, учасниками нашої коучингової програми, було обрано підхід, заснований на компетенціях. Саме він є "золотим стандартом" у розбудові стратегії розвитку.

Компетенція – це сукупність умінь, навичок, знань, мотиваторів і рис характеру, які визначаються як необхідні поведінкові показники для успішного виконання певної роботи; це певний набір вимог до підготовки фахівців та їхніх особистісних характеристик, що залежить від конкретної організації та галузі.



Особистісний потенціал лідера є визначальним для розвитку потенціалу команди. Якщо лідер не буде прикладом життєстійкості, стабільної діяльності за умов невизначеності, чи зможе команда показувати стабільні результати? Якщо лідер не розвиватиме власний потенціал, чи буде команда спрямована на розвиток?

«Лідерство – це про:

- працювати для інших людей, розвивати інших людей, нести відповідальність за інших людей
- дивитися на кожну ціль, завдання або проблему як на завдання зі створення, реалізації та збільшення людського потенціалу вашої компанії»

Олексій Тімофєєв, співзасновник Trident Acquisition Corp., викладач курсу зі стратегічного планування Академії "Делойт"

Потенціал лідера щільно пов'язаний із його компетенціями – впроваджуючи нові знання, розвиваючи вміння, навички, лідер послідовно реалізує власний потенціал, розширюючи прояв своєї особистості та рис характеру.

Розвиток потенціалу вимагає розвитку компетенцій. Які саме компетенції мають розвивати лідери задля сталого розвитку їхніх організацій? Компанія "Zenger Folkman" провела дослідження, в якому було виявлено 16 диференційованих лідерських компетенцій, що корелюють із позитивними бізнес-результатами – такими, як: зростання прибутку, залученість співробітників, дохід і задоволеність клієнтів. Спеціалісти Zenger Folkman проаналізували базу даних, яка містить 250 000 оцінок лідерів за методом 360 градусів [4].



Дайте відповіді на запитання:

- ❓ Наскільки повно ви реалізуєте свій лідерський потенціал на роботі? Інтерпретуйте це запитання з точки зору вашого розуміння потенціалу і запишіть результат у відсотках.
- ❓ Що заважає вам реалізувати свій потенціал на 100%?
- ❓ Яка головна внутрішня перешкода, що заважає вашому потенціалу проявитися?

16 лідерських компетенцій

Кластер компетенції	Опис	Компетенція
Характер	Чесність та порядність	Заслугує на довіру; оптимістичний; завзятий; надихає і мотивує інших; ефективно діє в неоднозначних обставинах; рішучий; зосереджений на результатах.
Особисті здібності	Володіє технічними та професійними навичками	Вирішує проблеми і аналізує складні питання; налагоджує відносини; ефективно і активно спілкується; прагне до досконалості; проявляє ініціативу; сприяє розвитку інших; чесний і сумлінний; діє в інтересах команди.
	Вирішує проблеми і аналізує складні питання	Проявляє ініціативу; організований і добре планує; рішучий; займається інноваціями; розвиває стратегічне бачення; діє незалежно; володіє технічними знаннями; ефективно і активно спілкується.
	Займається інноваціями	Не боїться ризикувати і змінювати наявний стан речей; підтримує інших, коли вони ризикують; вирішує проблеми і аналізує складні питання; проявляє ініціативу; організований і добре планує; рішучий; займається інноваціями; розвиває стратегічне бачення; діє незалежно; володіє технічними знаннями; ефективно і активно спілкується.
	Займається саморозвитком	Слухає; відкритий до ідей інших людей; поважає інших; чесний і сумлінний; надихає і мотивує інших; забезпечує ефективний зворотний зв'язок і розвиток; проявляє ініціативу; готовий ризикувати і змінювати наявний стан речей.

Отримання результатів	Зосереджений на результатах	<p>Організований і добре планує; чесний і сумлінний; прогнозує проблеми; чітко бачить бажані результати; забезпечує ефективний зворотний зв'язок і розвиток; ставить амбітні цілі; несе особисту відповідальність; швидко переходить до дій; піклується про винагороду і визнання внеску співробітників; формує високорезультативні команди; здійює необхідні ресурси; займається інноваціями.</p>
	Ставить амбітні цілі	<p>Надихає і мотивує інших; не боїться ризикувати і змінювати наявний стан речей; вміє заручитися підтримкою; підтримує зміни; рішучий; володіє технічними та підприємницькими знаннями; зосереджений на результатах.</p>
	Проявляє ініціативу	<p>Прогнозує проблеми; приділяє увагу швидкості; організований і добре планує; підтримує інших; ефективно діє в неоднозначних обставинах; відстежує результати; надихає і мотивує інших; ставить амбітні цілі; чесний і сумлінний.</p>
Навички міжособистісного спілкування	Ефективно та активно спілкується	<p>Надихає і мотивує інших; розвиває стратегічне бачення; ставить амбітні цілі; ефективно спілкується із зовнішнім світом; заслужує на довіру; залучає інших; пояснює ідеї; вирішує проблеми і аналізує складні питання; проявляє ініціативу; займається інноваціями; сприяє розвитку інших.</p>
	Надихає та мотивує інших	<p>Встановлює з людьми емоційні зв'язки; ставить амбітні цілі; чітко бачить ситуацію і напрямок розвитку; ефективно і активно спілкується; сприяє розвитку інших; співпрацює і просуває командну роботу; сприяє інноваціям; проявляє ініціативу; підтримує зміни; є зразком для наслідування.</p>

	Будує стосунки	Співпрацює і просуває командну роботу; сприяє розвитку інших; вміє слухати; ефективно і активно спілкується; піклується про винагороду і визнання внеску співробітників; враховує індивідуальні особливості та різноманіття цінностей; оптимістичний; займається саморозвитком.
	Сприяє розвитку інших людей	Займається саморозвитком; піклується і думає про інших; мотивований успіхом інших людей; враховує індивідуальні особливості та різноманіття цінностей; розвиває стратегічне бачення; забезпечує ефективний зворотний зв'язок і розвиток; надихає і мотивує інших; займається інноваціями; піклується про винагороду і визнання внеску співробітників; чесний і сумлінний.
	Співпрацює і просуває командну роботу	Заслужує на довіру; налагоджує стосунки і зв'язки; враховує індивідуальні особливості та різноманіття цінностей; розвиває стратегічне бачення; ставить амбітні цілі; ефективно і активно сприяє розвитку інших; вміє слухати; ефективно і активно спілкується; піклується про винагороду і визнання внеску співробітників; враховує індивідуальні особливості та різноманіття цінностей; оптимістичний; займається саморозвитком.
Керівництво змінами	Розвиває стратегічне бачення	Зосереджений на клієнтах; займається інноваціями; вирішує проблеми і аналізує складні питання; ефективно і активно спілкується; ставить амбітні цілі; заповзятливий; підтримує зміни; надихає і мотивує інших.

Керівництво змінами	Розвиває стратегічне бачення	Зосереджений на клієнтах; займається інноваціями; вирішує проблеми і аналізує складні питання; ефективно і активно спілкується; ставить амбітні цілі; заповзятливий; підтримує зміни; надихає і мотивує інших.
	Підтримує зміни	Надихає і мотивує інших; налагоджує стосунки і зв'язки; сприяє розвитку інших; піклується про винагороду і визнання внеску співробітників; враховує індивідуальні особливості та різноманіття цінностей; займається інноваціями; зосереджений на результатах; не боїться ризикувати і змінювати наявний стан речей; розвиває стратегічне бачення.
	Пов'язує групу із зовнішнім світом	Володіє широким баченням ситуації; розвиває стратегічне бачення; надихає і мотивує інших; має хороші навички міжособистісного спілкування; проявляє ініціативу; збирає і засвоює інформацію; підтримує зміни; ефективно і активно спілкується.



Позначте, які саме лідерські компетенції ви хотіли б розвинути у найближчий рік. Позначте від 1 до 3 компетенцій, які ви прагнете розвинути. Заповніть Індивідуальний План Розвитку (див. Додаток 1) та визначте покроковий план розвитку визначених вами компетенцій.

Лідери ГО, учасники нашої коучингової програми в межах 3D Project, визначили низку компетенцій, які були важливі їм для сталого власного розвитку та розвитку їхніх організацій у часи пандемії. Над цими компетенціями вони працювали у індивідуальній роботі з коучами, ось цей перелік:

- ✓ розроблення стратегії розвитку організації;
- ✓ розроблення стратегії розвитку взаємин зі стейкхолдерами;
- ✓ стратегування та візія ролі лідера та керівника;
- ✓ ефективна самопрезентація на основі самоусвідомлення та самоідентифікації;
- ✓ постановка та реалізація амбітних цілей із власного розвитку та розвитку організації;
- ✓ управління проєктами в умовах невизначеності;
- ✓ антикризовий менеджмент в організації;
- ✓ побудова взаємин, управління стосунками, нетворкінг;

- ✓ побудова команди, формування корпоративної культури;
- ✓ ефективна комунікація в команді;
- ✓ мотивування та розвиток членів команди;
- ✓ оптимізація роботи та процесів;
- ✓ делегування, планування та пріоритезація завдань;
- ✓ баланс особистого-робочого, персональна ефективність;
- ✓ особиста мотивація, розвиток ресурсності;
- ✓ профілактика емоційного вигорання.

Отже, основний акцент лідерів громадських організацій щодо розвитку компетенцій був зроблений на саморозвитку, розвитку міжособистісних стосунків, стратегуванні та керуванні змінами за умов пандемії.

Для планування розвитку компетенцій лідери ГО створювали Індивідуальний План Розвитку, який дозволяє визначити критерії та засоби розвитку компетенцій (див. Практикум).

Усі управлінські компетенції можна умовно поділити на:

- ті, що спрямовані на розвиток лідерських або менеджерських якостей,
- ті, що спрямовані на виконання певних завдань або ж на розвиток стосунків із людьми.



Рис. 14. Колесо компетенцій [оригінал моделі розроблено в межах the University of New South Wales]

Компетенції, що були актуальними для розвитку лідерів ГО, стосувалися як менеджерських, так і лідерських якостей. Проте зазначений вище список компетенцій здебільшого містить саме лідерські якості, спрямовані як на завдання, так і на людей. Це можна пояснити високим ступенем актуальності розвитку лідерських якостей у часи змін та невизначеності, спричинених пандемією.



❓ Позначте п'ять компетенцій із Колеса компетенцій, які, з вашої точки зору, у вас дуже добре розвинуті. Проаналізуйте, в якому вони спектрі: менеджмент, лідерство, орієнтація на людей або завдання?

❓ Позначте п'ять компетенцій, які, з вашої точки зору, потребують уваги та розвитку. Проаналізуйте, в якому вони спектрі: менеджмент, лідерство, орієнтація на людей або завдання?

Ціннісний підхід у лідерстві

«Цінності приводять людину в рух, вони – наче збірна лінза, яка фокусує життєву силу особистості»

Альфрід Ленгле

Ціннісний підхід в управлінні є вирішальним у часи невизначеності. Вміння лідера об'єднати людей навколо спільних цінностей допомагає підвищувати мотивацію та залученність до вирішення завдань.

Система ціннісних орієнтацій визначає змістовну сторону спрямованості особистості та становить основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основу життєвої концепції та «філософії життя».

Поняття ціннісної концепції лідерства розробили С. і Т. Кучмарські. Тут процес лідерства пов'язаний з можливістю для всіх членів команди проявляти свої лідерські здібності. Базові положення концепції:

1. Лідер впливає на розвиток цінностей і норм окремих людей і команди в цілому.
2. Найефективніший шлях опанування ціннісного лідерства відбувається через діяльність і взаємодію людей. Для цього міжособистісні стосунки мають бути доволі розвинені, а групове оточення – відкритим і допускати можливість не тільки для лідера, а й для всіх членів групи соціально зростати і розвивати у собі лідерські якості [12].

Згідно з цією концепцією, лідерство – це безперервний процес взаємодії лідера та тих, хто слідує за ним. Роль лідера полягає в освоєнні ціннісних принципів, навчанні послідовників і постійному професійному та особистісному розвитку разом із командою. Що цілком збігається із коучинговою партнерською позицією, в якій лідер націлений на постійне самоусвідомлення та тривалий розвиток співробітників.

Виявлення та розуміння власних цінностей та цінностей команди постає наразі важливим завданням для лідера ГО. Адже саме цінності є "клеєм", що об'єднує людей в організації, спрямовує їх на подолання складностей та досягнення спільної мети. Коучинговий підхід допомагає вивести цінності на рівень усвідомленості, що дає змогу лідеру свідомо ними керуватися та використовувати у командній роботі, вибудовувати стосунки на ціннісному рівні.



Вправа №1: Виявлення особистих цінностей

Знайдіть тихе місце, візьміть кольорові олівці та аркуш білого паперу. Запишіть відповіді на наведені нижче запитання. Якщо спадають на думку образи, намалюйте їх.

- ❓ Яка ваша мрія?
- ❓ Чого ви прагнете?
- ❓ Що ви хотіли б змінити у цьому світі?
- ❓ Чому вам важливо змінити саме це?

- ❓ Поклавши руку на серце: чого ви насправді хочете від цього життя?
- ❓ Уявіть, що вам – 90 років, і ви озираєтеся на прожите життя. Які моменти були найважливішими?

Вправа 2: Синхронізація особистих цінностей лідера із цінностями команди та організації

- ❓ Спираючись на Вправу 1, запишіть 5-7 цінностей, які вам важливо втілювати у життя. Які з них вам важливо транслювати у команді?
- ❓ Проаналізуйте, які цінності властиві команді, у якій ви працюєте, та запишіть 5-7 із них, які ви вважаєте найбільш вираженими.
- ❓ Проаналізуйте, які цінності властиві організації, у якій ви працюєте, запишіть 5-7 цінностей, які ви вважаєте найбільш вираженими.

У чому є схожість цінностей, а у чому – відмінність цінностей ваших, команди та організації? Які схожості у цінностях допоможуть вам будувати стосунки та досягати спільної мети? Які ризики можуть мати відмінності, та як ви можете їм запобігти? Як ви впливаєте на формування цінностей команди та організації? Які у вас є способи та інструменти впливу?

Життєва позиція лідера

Життєва позиція – це сукупність основних уявлень про себе і оточення, які покликані виправдати рішення і поведінку людини.

Життєва позиція лідера впливає на атмосферу в команді, залученість персоналу в роботу організації, на спроможність працювати спільно у часи невизначеності, на життєстійкість команди та організації у цілому.

Виокремлюють чотири види життєвої позиції лідера:

<p>Я – окей, Ти – не окей (Я – хороший, Ти – поганий)</p> <p>ПЕРЕМОЖЕЦЬ – ТОЙ, ХТО ПРОГРАЄ Я нікому не довіряю; я самотній; мені завжди доводиться контролювати інших; я все повинен робити сам; я беру всю відповідальність на себе; я прагну домінувати над іншими, прагну до влади. Позиція: «Ти – проблема».</p> <p>АГРЕСІЯ, АКТИВНА ОБОРОНА ПАРАНОЇДНА ПОЗИЦІЯ</p>	<p>Я – окей, Ти – окей (Я – хороший, Ти – хороший)</p> <p>ПЕРЕМОЖЕЦЬ – ПЕРЕМОЖЕЦЬ Я проявляю повагу до себе і до інших; я беру на себе відповідальність та даю іншим можливість взяти на себе відповідальність; я відкрито висловлюю свою точку зору; я відкритий до зворотного зв'язку. Позиція: відокремити проблему від людини.</p> <p>ПОВАГА, ПАРТНЕРСТВО ЗДОРОВА ПОЗИЦІЯ</p>
<p>Я – не окей, Ти – не окей (Я – поганий, Ти – поганий)</p> <p>ТОЙ, ХТО ПРОГРАЄ – ТОЙ, ХТО ПРОГРАЄ Я не такий, як усі; я не поважаю ні себе, ні інших; я звинувачую оточення і себе; я не виконую обіцянок; я знецінюю як себе, так і інших, так і світ в цілому; я проявляю цинізм та зневіру. Позиція: "Усе – проблема".</p> <p>БЕЗНАДІЙНІСТЬ, БЕЗДІЯЛЬНІСТЬ БЕЗПЛІДНА ПОЗИЦІЯ</p>	<p>Я – не окей, Ти – окей (Я – поганий, Ти – хороший)</p> <p>ТОЙ ХТО ПРОГРАЄ - ПЕРЕМОЖЕЦЬ Я знецінюю себе; я схильний до поступок, до уникнення активних дій; я боюся відповідальності та уникаю її; я побоююся владних фігур, я намагаюся «не висовуватися»; я часто відчуваю себе винуватим. Позиція: «Я проблема»</p> <p>ЖЕРТВА, ВТЕЧА, НАДМІРНА АДАПТИВНІСТЬ ДЕПРЕСИВНА ПОЗИЦІЯ</p>

Доопрацьована модель життєвих позицій автора Франкліна Ернста

Коучинговий підхід засновується на позиції Я окей Ти окей, на повазі до себе та іншого, та на вірі що кожний має потенціал та здібності щоб виконувати завдання та зростати. Лідерство у стилі коучинг передбачає використання підходу Я окей Ти окей.



- ❓ Намалюйте осі життєвих позицій і позначте квадранти (Я+Ти+, Я+Ти-, Я-Ти+, Я-Ти-).
- ❓ Вкажіть у відсотках, скільки часу ви проводите щодня в кожному з цих квадратів.
- ❓ Які обставини, при яких ви схильні входити в кожен квадрант? Що ви зазвичай робите, говорите і відчуваєте, коли перебуваєте в кожному квадраті?
- ❓ Після того як ви зобразили ваші життєві позиції, поміркуйте, чи хочете ви щось змінити?
- ❓ Якщо так, поміркуйте, які дії з Дорослого его-стану ви будете використовувати, щоб зміцнити свою Я+ Ти+ позицію лідера?
- ❓ Наступного тижня виберіть якусь із дій і здійсніть її.

Коучинговий стиль лідерства

«Коучинг – це спосіб життя, що народжується з коучингового духу – переконаності в тому, що і ви самі, і інші люди наділені здібностями, винахідливістю і потенціалом»

Дж. Уїтмор

Під поняттям **стиль лідерства** зазвичай мають на увазі взаємодію або взаємовідношення, що складаються між лідером та іншими членами групи.

Дослідники стилів лідерства розрізняють різні види управління, серед яких виокремлюють коучинговий.

Зокрема, різні дослідники виділяють такі стилі управління, як: директивний, авторитарний, партнерський, демократичний або представницький, керівництво, що "задає ритм" та інші. Кожен із них має свої особливості, а також рекомендації щодо застосування – коли саме буде ефективно застосувати той чи інший стиль, а коли той чи інший стиль буде неефективним. Це залежить від стратегії, життєвого циклу організації, рівнів розвитку та компетентності персоналу та інших чуттєвих факторів.

Коучинговий стиль лідерства не є винятком, він також має свої особливості у застосуванні.

Головна мета коучингового стилю – це довгостроковий професійний розвиток співробітників.

Особливостями коучингового стилю є таке: мотивація підлеглих відбувається через надання можливостей для професійного розвитку. Керівник надихає співробітників та допомагає їм зрозуміти їхні сильні сторони, розкривати свій потенціал, спиратися на власну дорослість та підвищувати якість роботи.

Коли буде ефективним застосовувати лідерство у стилі коучингу? Найбільш корисним цей стиль буде за умови, якщо в організації є стратегія розвитку (або прагнення її створити, у чому коучинг також може стати у пригоді), є розуміння цілей та є далекоглядні плани, і якщо самі співробітники компетентні, мають необхідні навички та знання для виконання своєї ролі, а також мотивовані та прагнуть розвитку. Авжеж, ситуація в організації та команді може бути не настільки ідеальною, щоб застосовувати коучинговий підхід. Але обов'язковою умовою має бути бажання організації та керівника спрямовувати зусилля на довгостроковий розвиток команди.

Менш ефективним буде застосовувати коучинговий стиль у разі кризи та необхідності швидких дій, так як у такі періоди краще спрацюють чіткі інструкції та рішучі дії керівника. Також неефективним буде застосовувати коучингові підходи до невмотивованих та некомпетентних співробітників. І варто зазначити, що керівник має виділити час та докласти зусиль, щоб отримати знання та практику із застосування коучингового підходу.

Отже, коучинговий стиль управління відрізняється від інших тим, що фокусується саме на потенціалі співробітників; він створює можливості для розвитку усвідомленості та підвищення рівня відповідальності кожного члена команди.

Принципи лідерства у стилі коучингу

- ✓ Дії лідера спрямовані на підвищення усвідомленості та відповідальності підлеглих.
- ✓ Розвиток власного самоусвідомлення та усвідомлення інших. Управляти можливо тільки тим, що є в усвідомленні.
- ✓ Підвищення рівня відповідальності співробітників через надання можливості їм цю відповідальність добровільно обирати.
- ✓ Керівник позитивно впливає на розвиток та зміни у поведінці співробітників через надання можливості вибору розвиватися та змінюватися.
- ✓ Використання ціннісного підходу в управлінні.
- ✓ Я – окей – Ти – окей та Доросла позиція лідера: усі співробітники ОК і мають всі необхідні ресурси для вирішення проблем.
- ✓ Дії керівника спрямовані на розкриття потенціалу підлеглих.
- ✓ Залученість співробітників в ухвалення рішень, побудова партнерських стосунків.
- ✓ Надання можливості підлеглим самостійно знаходити рішення.
- ✓ Відмова від мікроменеджменту.
- ✓ Стимулювання культури можливості робити помилки та набувати досвіду. "Немає такого явища, як невдача, є досвід".
- ✓ Відкритість діалогу, використання інструментів ефективної комунікації (активне слухання, відкриті запитання).
- ✓ Застосування конструктивного зворотного зв'язку.
- ✓ Прояв цікавості, а не критики.



Рис. 15. Коучинговий стиль лідерства [Автор моделі – Джон Уйтмор [1]]

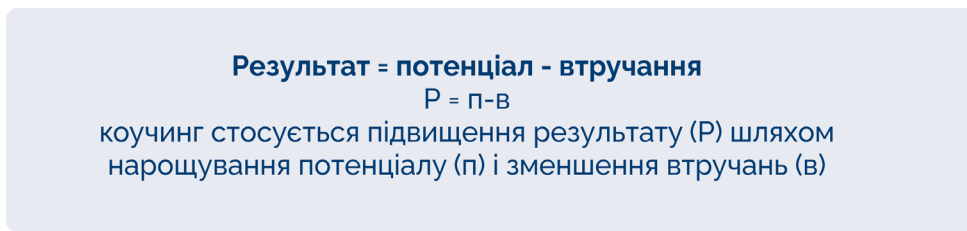


Рис. 16. Автор моделі – Тімати Голві [2]



Рис. 17. Коучинговий стиль лідерства [Автор моделі – Джон Уїтмор [1]



Як лідеру застосовувати мислення у стилі коучингу?

Виберіть людину, з якою ви регулярно працюєте, а потім по черзі «приміряйте» до неї кожен із нижчеописаних образів думок. Залишайтеся деякий час в кожному «образі», відзначаючи, які реакції кожен із них у вас викликає:

- ❓ «Я думаю, що ця людина – наша проблема».
- ❓ «Я думаю, що у цієї людини є проблема».
- ❓ «Я думаю, що ця людина перебуває на шляху зростання і навчання, і перед нею стоять перешкоди і виклики, які потрібно подолати».

Що ви помітили з приводу цих точок зору? Наскільки різними були емоції та почуття, які вони у вас пробудили? Як ви оцінювали потенціал цієї людини в кожному випадку? Що змінювалося у вашому ставленні?

Як і будь-який стиль лідерства, лідерство у стилі коучингу має свої переваги та обмеження.

Переваги та обмеження коучингу в роботі з командою

Переваги

- Управління, що розвиває потенціал, усвідомленість, відповідальність, особистий вибір, відкритість до діалогу.
- Мотивація підлеглих через цінності, через надання можливостей для автономності та професійного розвитку.
- Стимулює навчальний процес і закріплення засвоєного, стратегічний довгостроковий розвиток.
- Підвищує залученість у виконання завдань.
- Дозволяє об'єднати цілі, потреби, очікування співробітника із цілями організації, надаючи працівникам можливість реалізовувати їхні цінності.

Обмеження

- Потребує певного рівня знань і компетентності з використання коучингових інструментів у лідера.
- Потребує певного рівня знань, навичок (здатності змінювати поведінку) та мотивації у співробітника.
- У більшості випадків не спрацює із низькокваліфікованими або тими, у яких низька продуктивність, та невмотивованими працівниками.
- Може бути складно використовувати у період непередбачуваної кризи, коли потрібні швидкі та чіткі дії.
- Потрібно бути готовим до зменшення дистанції влади в організації.

Ситуаційне лідерство та коучинг

Ситуаційна модель лідерства, розроблена Полом Херсі та Кеннетом Бланшаром, заснована на переконанні, що не існує єдиного, найкращого стилю управління.

Кращий стиль керівництва буде визначений завданням, яке необхідно виконати, а також складом команди, яка виконує це завдання.

Вісь X відображає ступінь директивності поведінки, що виявляється лідером. Іншими словами – це кількість свободи, яку він дає своїй команді.

Вісь Y вказує на ступінь підтримувальної поведінки, що використовує лідер. Тобто обсяг уваги та підтримки, яку він надає своїй команді.



Рис. 18. Модель ситуаційного лідерства

Відповідно до ситуаційної моделі лідерства, вибір одного з чотирьох стилів керівництва залежить від рівня професіоналізму підлеглих і рівня їхньої мотивованості.

Модель визначає чотири рівні розвитку працівників:

1. **Новачок-ентузіаст**, той, хто має низький рівень компетентності та високий рівень мотивації. Це означає, що підлеглому ще не вистачає певних знань та досвіду, але він/вона має значну мотивацію до виконання завдань. Такий рівень розвитку часто властивий новим (нещодавно найманим) співробітникам або тим, хто був переведений на нову позицію у компанії.
2. **Розчарований учень**, той, хто має середній рівень компетентності та низький рівень мотивації. Це означає, що підлеглий уже здобув певні знання та досвід роботи, але є дефіцит мотивації. Такий рівень розвитку може бути властивий підлеглим, яким приділяли замало уваги, або які обіймають "не свою" позицію в команді.
3. **Здатний, але обережний виконавець**, той, хто має високий рівень компетентності, але мінливий, середній рівень мотивації. Це означає, що підлеглий здобув усіх необхідних знань та навичок для ефективного виконання роботи, але інколи він/вона втрачає мотивацію. Такий рівень розвитку може бути властивий підлеглим, які "переросли" свою позицію та мають потребу в нових способах власного розвитку та мотивації.
4. **Самостійний професіонал**, той, хто має високий рівень компетентності та високий рівень мотивації. Це означає, що підлеглий здобув усі необхідні знання та навички для професійного виконання своїх завдань, і самотивований ці завдання виконувати.

Відповідно до моделі ситуаційного лідерства, лідери та керівники ГО мають уважно аналізувати наявну ситуацію у команді та рівень розвитку кожного члена команди, для того щоб вирішувати, чи буде доречно використовувати саме коучинговий підхід.

Найдоцільнішим буде застосовувати коучинговий підхід до:

- Самостійного професіонала. Такі працівники будуть найбільше очікувати коучингового стилю керівництва та можуть не сприймати інших підходів. Так як вони націлені на самостійний пошук рішень.
- Здатному, але обережному виконавцеві ("може, але не хоче") – тут коучинговий підхід зможе допомогти розвинути мотивацію за рахунок синхронізації цілей та цінностей співробітника із цілями та цінностями проекту.

Ризиковано буде використовувати коучинг до:

- Новачка-ентузіаста ("не може, але хоче").
- Тому що такому працівнику перш за все потрібно надати знання, розвинути необхідні для виконання роботи компетенції. Тут краще спрацює наставництво, менторство та тренінги. Так як у коучинговому підході ми спираємося на ті знання та навички, які людина вже має, не даємо порад і не навчаємо, то використання коучингу до новачків-ентузіастів може призвести до того, що необхідні компетенції так і не будуть розвинуті.

Також буде ризикованим використовувати коучинговий підхід для розчарованого учня ("не може і не хоче"). Оскільки успіх коучингу залежить від мотивації та здатності співробітника змінити свою поведінку, знання, вміння, які він має.

У ситуації, коли працівник не хоче і не може виконувати роботу, доцільніше буде з'ясувати, що саме трапилося із мотивацією та компетентністю працівника, чи на своєму він місці, а чи потребує перегляду посадових обов'язків. І тільки після того, як у працівника зростуть необхідні компетенції, варто застосовувати коучинговий підхід.

Дії лідера/керівника, який використовує коучингові інструменти

Керівник, який застосовує коучинговий підхід, завжди цікавиться думкою своїх співробітників та залучає їх до процесу ухвалення рішень, планування завдань, позначення контрольних точок та ніколи не залишає співробітника без якісного зворотного зв'язку.

1. Дії лідера, який використовує коучинговий підхід, складаються з таких етапів:
2. Постановка завдань та узгодження цілей із підлеглим.
3. Спільний аналіз поточної ситуації.
4. Прояснення того, як поточну ситуацію бачить підлеглий.
5. Розширення та уточнення цієї картини.
6. Спільне складання плану дій.
7. Генерування ідей разом із підлеглим, що саме можна зробити для досягнення цілей.
8. Що підлеглий має намір зробити.
9. Що йому для цього потрібно: які знання, ресурси, підтримка.
10. Спільний аналіз ризиків та обмежень, які можуть постати на шляху досягнення цілей.
11. Спільне визначення термінів реалізації плану.
12. Визначення контрольних точок та інструментів контролю.
13. Контроль (поточний і заключний) і підтримка у процесі реалізації плану.
14. Проміжний і підсумковий зворотний зв'язок за результатами виконання – як із боку керівника, так і з боку підлеглого.

У яких сферах лідер може використовувати коучинг в організації:

- Самоусвідомлення та організація особистісного розвитку
- Визначення стратегії розвитку організації
- Стратегічне планування командної роботи
- Розвиток компетенцій
- Оцінка роботи персоналу
- Довгостроковий розвиток команди
- Виявлення цінностей
- Мотивація співробітників
- Делегування повноважень
- Регулювання взаємин
- Управління конфліктами
- Рішення поточних проблем

Усвідомлене застосування коучингового підходу може допомогти лідерам ГО у розвитку стратегічного бачення роботи організації, розвитку власних компетенцій та компетенцій членів команди для досягнення цілей.

Робота лідера з командою

Команда – це група людей, які мають високу кваліфікацію в певній галузі та віддані спільній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють разом, узгоджуючи свою роботу.

Особливості взаємодії у групі та команді

	Група	Команда
Продуктивність залежить від...	індивідуального внеску	якості взаємодії: узгодженості, довіри, взаємозамінності у команді
Оцінка результатів праці	індивідуальна	індивідуальна та групова
Члени зацікавлені у...	досягненні поставлених цілей	формуванні бачення та досягненні цілей
Робота визначається...	цілями, що поставлені керівниками	загальними цілями та зобов'язаннями

У групі виконання роботи зазвичай залежить від індивідуальної роботи її членів. А результат команди залежить від особистого внеску кожного її члена у щільній взаємодії. Члени груп зазвичай не несуть відповідальності за загальний результат роботи.

Серед основних факторів ефективності команди є такі:

- ✓ задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- ✓ успішна взаємодія в команді;
- ✓ рішення поставлених перед командою завдань;
- ✓ можливість розвивати свої навички, здібності та вчитися одне у одного;
- ✓ взаємозалежність членів команди;
- ✓ відкритість і партнерські відносини, бажання зрозуміти одне одного;
- ✓ конструктивність у вирішенні конфліктів.



Процеси та ознаки групи іноді можуть бути характерними і для команд.

Для команди важливо мати високий ступінь свободи та бути у змозі самостійно встановлювати проміжні цілі, займатися розрахунком часу виконання роботи, а також мати можливість максимально наблизити результати до зазначеної мети. За своєю сутністю команди є самокерованими або частково керованими підрозділами організації.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна за складом, нормами, ціннісними орієнтаціями.

Використання лідером коучингового підходу та стимулювання коучингової культури в організації сприяє створенню ефективних взаємозалежних команд, члени якої розділяють спільні цінності, конструктивно вирішують конфлікти, прагнуть до досягнення амбітних результатів.



Оцініть за шкалою від 1 до 10 характеристики ефективності вашої команди:

- ❓ задоволеність від справи, якою зайняті (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ почуття гордості за команду (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ висока лояльність до гравців у команді (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ орієнтація на командний результат (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ ясне розуміння загальних цілей (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)

- ❓ відкритість та довіра, безпека (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ упевненість учасників команди одне в одному (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ гнучкість та адаптивність до змінних зовнішніх умов (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ усвідомлений вибір зростати та розвиватися разом (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ розуміння шляху досягнення цілей (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)
- ❓ наявність ресурсів для досягнення цілей (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)

Які ще характеристики ефективності команди можуть бути проявлені?

Теорія життєвого циклу команди

Згідно з теорією Поля Херсі та Кена Бланшара, є певні рівні зрілості команди, яким відповідають стилі керівництва відповідно до теорії ситуаційного управління.

Кожен етап розвитку команди вимагає від керівника певних управлінських навичок.

Ось деякі ознаки хорошої команди:

- У команді зберігається баланс між ефективною командною взаємодією та співробітництвом.
- Члени команди відчувають себе компетентними, виконують завдання самостійно та несуть відповідальність за їх виконання.
- Між ними триває постійна дискусія щодо покращення співробітництва та ефективності командної роботи.

№	Етапи розвитку команди	Основна особливість етапу	Стиль керівництва	Поведінка керівника	Поведінка членів команди
1	Знайомство	Спостереження, "медовий місяць"	Авторитарний, статусний	Увага – цілі проекту, завданням, планам. Роз'яснення та уточнення: Що?, Хто?, Як?, Коли повинен робити? Взаєминам приділяється мало уваги	Нерішучість при взаємодії з іншими членами команди, вивчення сильних/слабких сторін усіх учасників процесу, спостереження та аналіз
2	Конфлікт-шторм	Війна за свою територію	Батьківський, політично-гнучкий. Керівник-серфінгіст	Багато уваги приділяється стосункам, мало – завданням	Конфлікти заважають продуктивності та ефективності роботи. Поки не знайдено спільного ворога, настроїв – "проти кого дружимо?"
3	Процедури і норми	Розроблення правил цивілізованості, співучасть	Співробітництво, коучинг	Основна увага приділяється стосункам, створенню атмосфери, середовища, норм, регламентів, процедур	Нерішучість при ухваленні рішень, сміливість висловити та відстоювати свою думку. Рішення голосуванням

4	Результативна робота	Ефективність та успіх	Делегування та співлідерство	Натхнення баченням, місією, смислами, діяльністю; підтримка ентузіазму та високого темпу роботи	Взаємозамінність, відповідальність, ініціативність, результативність, відкритий діалог, щирість, довіра, взаємодопомога
5	Розформування	Підбиття підсумків	Планування нового проєкту	Заохочення, підтримка, шанування успіху, нагорода	Розгубленість

Усвідомленість лідером кожного етапу життєвого циклу команди допомагає використовувати підходи та інструменти, що будуть найбільш ефективними на цьому етапі. Коучинговий підхід у роботі із командою буде корисним на кожному етапі для розкриття потенціалу, підвищення рівня відповідальності та усвідомленості кожного члена команди.

Коучинг команд

“Мета командного коучингу – підвищити колективну усвідомленість і генерувати спільну відповідальність і єдність всередині команди»

Дж. Уйтмор

Командний коучинг – це професійна організація процесу досягнення цілей та розкриття потенціалу команди. Командний коучинг надає командам структуру, підтримку і можливості для проведення принципів обговорень, які призводять до формування нової, більш ефективної поведінки і досягнення кращих результатів у бізнесі.

Чим командний коучинг відрізняється від індивідуального

Критерії	Коучинг індивідуальний	Лідерство у стилі коучингу	Коучинг командний
Тип взаємодії	Коуч - Клієнт	Керівник - підлеглий	Коуч/Керівник - команда
Мета взаємодії	Розвиток потенціалу клієнта, реалізація цілей	Розвиток потенціалу співробітника, реалізація професійних цілей	Підвищити командну усвідомленість, згенерувати спільну відповідальність, задля розвитку потенціалу команди, реалізації командних цілей
Інструменти коучингу	Процес побудовано на інструментах та техніках коучингу	Використовуються для підтримки дій керівника у індивідуальній роботі з підлеглими	Використовуються для підтримки дій керівника у роботі із командами
Типи цілей	Особисті, професійні	Цілі професійного розвитку, цілі реалізації проєкту	Командні цілі, цілі проєкту, організації

Контракт	Є контракт на процес коучингу, на цілі, яких прагне досягти клієнт, організаційний контракт	Немає окремого контракту на процес коучингу. <i>Контракти:</i> • тут і зараз • контракти на досягнення професійних цілей розвитку (ІПР)	Основний контракт – психологічний, в якому мають враховуватися всі учасники. <i>Контракти:</i> • процесуальні контракти – тут і зараз; • контракт на правила та принципи взаємодії у команді
Процес	Структура сесії, межі сесії. Суворота та абсолютна конфіденційність щодо того, що відбувається впродовж сесії. Відповідальність клієнта за реалізацію ухвалених рішень, умовно висока швидкість ухвалення рішень	Керівник використовує інструменти коучингу в індивідуальній роботі. Конфіденційність обмежена домовленостями зі співробітником, що саме не буде розголошуватись на широкий загал	Керівник використовує інструменти коучингу в командній роботі. Межі конфіденційності розмиті, так як у заході беруть участь кілька людей. Швидкість ухвалення рішень буде нижча, ніж у індивідуальному форматі
Філософія та принципи	Застосовуються		

Чим командний коучинг відрізняється від інших видів групової роботи

Критерії	Фасилітація	Тренінг	Командний коучинг
Визначення	Професійна організація процесу колективного розв'язання проблем та ухвалення рішень у групі	Запланована модифікація відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду	Професійна організація процесу командного досягнення цілей та розкриття потенціалу
Мета	Підвищення ефективності процесу ухвалення спільного рішення. Досягнення спільних цілей. Залучення людей до процесу усвідомлення тематики та ухвалення рішення	Ефективне використання набутих знань і навичок в одному виді діяльності або у певній галузі. Розвиток компетенцій	Постановка та досягнення спільних цілей. Покращення ефективності діяльності. Зміни та трансформації у команді. Розроблення плану дій
Процес	Недирективний	Директивний/ Недирективний	Недирективний
Результат	Ухвалення спільного рішення	Використання на практиці конкретних знань та навичок	Досягнення командних цілей

Кількість учасників	Необмежена кількість, залежить від кількості фасилітаторів	До 20	До 10
Особливості	Для проведення не обов'язково, щоб була команда. Можливе використання для різних груп експертів	Може містити у собі елементи та інструменти фасилітації, командного коучингу, командотворення	Може містити у собі елементи та інструменти фасилітації, командотворення

Принципи командного коучингу

Основні принципи командного коучингу були сформовані Джоном Уйтмером – відомим бізнес-тренером та автором книги “Коучинг високої ефективності”:

1. Команди існують, щоб давати результат.
2. Команда – це живий організм.
3. У команди вже є все для досягнення успіху.
4. Кожен хоче працювати у високоефективній команді.

Якщо лідери будуть тримати у фокусі результат, якого має досягти команда, пам'ятати, що команда – це живий організм, який функціонує у своїй унікальній динаміці, та що кожен член команди має власний потенціал та бажання працювати у ефективній взаємодії, це допоможе втілювати коучинговий підхід у роботі із командами.

Горизонтальна структура громадських організацій (peer-to-peer взаємини) є надзвичайно сприятливою для використання коучингового підходу в командній роботі, оскільки відповідає партнерським принципам коучингової взаємодії. Використовуючи коучинговий підхід, лідери ГО можуть будувати відкриті стосунки, що базуються на довірі та взаємоповазі, підвищувати рівень взаємної відповідальності, якісно делегувати та розподіляти завдання, розкривати командний потенціал, а отже – значно підвищити ефективність командної роботи.

Основні причини для використання командного коучингу:

- ✓ Згуртування/утворення нової команди
- ✓ Укріплення командної ідентичності
- ✓ Покращення конкретних аспектів діяльності команди
- ✓ Оптимізація роботи проєктної команди
- ✓ Зміна культури, трансформації та швидкі зміни оточення та контексту у роботі команди



Проаналізуйте, чи є необхідність у командному коучингу у вашій команді? Яка це необхідність? Як би ви сформулювали запит на командний коучинг для вашої організації?

Організація командної коуч-сесії

Організація командного коучингу містить три важливих етапи:



Рис. 19. Етапи командного коучингу

Як лідери ГО можуть стимулювати культуру коучингу в команді:

- Бути прикладом для команди, застосовувати коучинговий підхід, спрямований на підвищення ефективності роботи команди.
- Складати разом із командою низку основних принципів або чинних правил, прийнятних для всіх членів команди.
- Навчати лідерів і співробітників ключових навичок комунікації.
- Виявляти цінності та мотивацію членів команди, обговорювати спільно, заради чого більшого діють співробітники та члени команди, які завдання та умови будуть мотивацією.
- Обговорювати у команді те, як її члени бачать індивідуальні та колективні смисли, цінності та цілі.
- Регулярно виділяти час для роботи над розвитком команди.
- Встановлювати систему підтримки, яка могла б допомогти людям розібратися з тривогами і проблемами, в тому числі – і віч-на-віч, якщо знадобиться.
- З'ясувати позицію членів команди з приводу спільних рішень, планів, заходів.
- Шукати загальні інтереси поза роботою.
- Разом фокусуватися на розвитку та опановувати нові навички.

Коучинговий підхід вимагає розвитку певних компетенцій від лідерів ГО, часу та послідовності для його впровадження, але у довгостроковій перспективі він забезпечує дорослий підхід кожного працівника до своєї роботи, взяття на себе відповідальності за власний розвиток, високий рівень усвідомленості поточної ситуації та цілей, які стоять перед командою, високу залученість членів команди в ухвалення рішень та взяття на себе відповідальності для їх виконання, якісний та відкритий діалог між членами команди, конструктивне вирішення конфліктів, нарощування потенціалу для досягнення амбітних цілей.

Коучинговий підхід може допомогти лідерам ГО будувати сильні команди, що будуть високофункціональними та життєстійкими, навіть у часи невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика / Джон Вітмор. – Київ: КМ-БУКС, 2019. – 336 с.
2. Gallwey W. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace / W. Timothy Gallwey. – New York: Random House, 2001. – 256 с.
3. Harvard Business Review. HBR Guide to Coaching Employees (HBR Guide Series) / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014. – 192 с.
4. Harvard Business Review. HBR Guides to Managing Your Career Collection / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019. – 1216 с.
5. Harvard Business Review. HBR's 10 Must Reads on Mental Toughness / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2018. – 224 с.
6. Hersey P. Management of Organizational Behavior Leading Human Resources (8th edition) / P. Hersey, K. Blanchard, D. Johnson. – Delhi: Prentice Hall of India, 2001. – 544 с.
7. Hawkins P. Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams 3rd Edition / Peter Hawkins. – London: Kogan Page, 2022. – 472 с.
8. Joines V. TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis (2nd Revised editio) / Vann Joines. – Melton Mowbray: Vann Joines, 2012. – 407 с.
9. Kotter J. What Leaders Really Do / John P. Kotter. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 1999. – 204 с.
10. Längle A. Existentielles Coaching / A. Längle, D. Bürgi. – Annandale: facultas.wuv Universitäts, 2014. – 295 с.
11. Sandahl P. Teams Unleashed: How to Release the Power and Human Potential of Work Teams / Phillip Sandahl. – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2019. – 288 с.
12. Smith Kuczmarski S. Values-Based Leadership / S. Smith Kuczmarski, T. Kuczmarski. – Hoboken: Prentice Hall Direct, 1995. – 304 с.

Розділ 4. Практикум

Авторки: Анна Брайковська, Тетяна Гриценко

Індивідуальний план розвитку

Індивідуальний план розвитку (ІПР) – це метод розроблення стратегії індивідуального навчання та розвитку компетенцій. Це підхід, який передбачає самостійний контроль співробітника над процесом його власного розвитку. Ідея ІПР у тому, що лідери самостійно беруть на себе основну відповідальність за власний розвиток. Важливим компонентом хорошого ІПР є відчуття цілковитої відповідальності, яку лідер бере за реалізацію свого плану.

Формування ІПР складається із визначення компетенцій, які потребують розвитку, результату навчання щодо кожної компетенції, вибору необхідних розвивальних дій (навчальний план), вказання термінів їх виконання та тих колег, які будуть задіяні у цьому процесі.

Структура ІПР допомагає відповісти на такі запитання:

- ✓ Які знання та навички ви плануєте здобути?
- ✓ Якого рівня компетентності ви плануєте досягти?
- ✓ Яка мета вашого навчання?
- ✓ Як ви досягаєте своїх цілей? Які завдання, проекти, вправи ви виконуєте, що читаєте?
- ✓ Які ресурси вам потрібні?
- ✓ Як ви зрозумієте, що досягли своєї мети? Які критерії буде використовувати для вимірювання прогресу та результату?

Приклад ІПР:

№	Ім'я:	Позиція:	Дата створення плану:	Коуч:	Компетенції (знати, вміти, використовувати)	Цілі розвитку	Дії для розвитку компетенцій	Очікуваний результат	Як ви будете вимірювати прогрес або реалізацію цієї розвитку?	Довгостроковий результат: рік року	Група підтримки	Точка контролю	Термін виконання	Статус	Коментарі
1	ПРИКЛАД 1	Мотивація команди			Важкощі компетенцію/дії, які плануються до розвитку на наступні 3 місяці Від 1-ї до 3-х компетенцій	Опишіть бажану навичку або поведінку, яку хочете розвинути. Будьте конкретні.	1. Ознайомитися із основними теоріями та інструментами мотивації. 2. Створити матрицю мотивації команди. 3. Взяти участь у семінарі та дізнатися, де і як використовувати знання про мотивацію команди. 4. Практикувати застосування мотиваційних інструментів у повсякденній роботі. 5. Прочитати книгу "Мотивація 3.0" Денніса Пінка.	1. Знати основи теорії мотивації. 2. Вміти скласти мотиваційну матрицю команди. 3. Вміти проводити зустрічі зі співробітниками щодо їхнього мотиваційного профілю. 4. Використовувати знання щодо особливостей мотивації членів команди в управлінських діях та рішеннях: постановка цілей, мотивація до дії, контроль результатів, надання зворотного зв'язку.	Важкощі, як ви зрозумієте, що досягли цієї розвитку. Це може містити продемонстровану поведінку, проведені зустрічі, створені документи тощо.	Співробітники команди мотивовані для реалізації проєктів та результатів ГО. Більша залученість співробітників у досягнення цілей ГО. Менша плинність персоналу.	Колеги 1_Ім'я Колеги 2_Ім'я Колеги 3_Ім'я	01.12.2021	20.12.2021	Створено	
2	ПРИКЛАД 2	Лідерство у стилі коучингу			Важкощі компетенцію/дії, які плануються до розвитку на наступні 3 місяці	Опишіть бажану навичку або поведінку, яку хочете розвинути. Будьте конкретні.	1. Відвідати навчання майстер-класу та практикуми. 2. Практикувати техніки активного слухання та відкриті запитання у діалозі з колегами та підлеглими. 3. Практикувати модель GROW та 4P у бесідах із своїми підлеглими. 4. Провести командну зустріч із застосуванням моделі "Піраміда Діалозу". 5. Прочитати книгу "Основні принципи та практики коучинга і лідерства". 6. Здобути власний досвід, класно у коучингу.	1. Знати філософію та принципи коучингу, особливості його використання у професійному середовищі. 2. Вміти вести діалог у коучинговому стилі, формувати довіру у комунікації. 3. Залучати колеги та підлеглих до самостійного пошуку варіантів досягнення завдань та вирішення проблем. 4. Використовувати елементи та інструменти коучингу в управлінських діях та рішеннях: постановка цілей, мотивація, контроль, надання зворотного зв'язку. 5. Знати про цінності членів команди, їхні сильні сторони та зони зростання.	Важкощі, як досягнення цієї розвитку влічче на організації у довгостроковій перспективі. Як ці зміни відобразяться на діяльності ГО.	У команді сформована атмосфера довіри та безпека відкритих партнерських комунікацій. Сформовано мотивацію співробітників до особистісного та професійного розвитку. Новітність стратегій розвитку організації та синхронізовані із нею цілі та завдання команди, окремих співробітників.	Колеги 1_Ім'я Колеги 2_Ім'я Колеги 3_Ім'я	01.12.2021	20.12.2021	Створено	
3															

ІПР як інструмент має свої переваги, але може викликати і певні складнощі у використанні.

До переваг належить:

- ✓ можливість комплексно та стратегічно поглянути на розвиток свого потенціалу та потенціалу окремих співробітників;
- ✓ можливість синхронізувати стратегічні цілі організації, команди та окремих співробітників;
- ✓ складання чіткого плану щодо розвитку компетенцій співробітників;

- ✓ можливість вимірювання прогресу.

Складнощі, з якими можуть зіткнутися лідери ГО при впровадженні плану розвитку:

- ✓ необхідність актуалізації стратегічного погляду на розвиток;
- ✓ виділення часу для бесід зі співробітниками щодо їх розвитку, складання та обговорення ІПР;
- ✓ необхідність інформаційної підтримки щодо переваг і можливостей ІПР, мотивація до практичного застосування;
- ✓ підтримка ІПР як "живого" інструменту розвитку, а не проголошених цілей тільки на папері; регулярна актуалізація цілей та планів розвитку.

Контракт на зміни (М. Джеймс, Д. Джонгвард)

Контракти в коучингу висвітлюють мету та очікувані результати, необхідний строк взаємодії, взаємні зобов'язання щодо співпраці. Якщо коуч забезпечує професіональний супровід під час коуч-сесій, то саме клієнт відповідає за реалізацію своїх намірів і рішень.

Контракт, що передбачає внутрішні зміни, вимагає від лідера високого рівня самоусвідомлення та відповідальності. Для усвідомленого початку роботи буде корисним дати відповіді на такі запитання:

1. Подумайте, що ви хотіли б змінити.
2. Запитайте себе, чи досягнув хтось того, що ви хочете.
3. Вкажіть детально, як оточення та ви самі побачите, відчуєте, що ви у чомусь змінилися.
4. Подумайте, чи безпечно це для вас.
5. Як ви думаєте, заради чого треба змінюватися?
6. Чи зрозуміла ваша мета для восьмирічної дитини?
7. Продумайте, якою буде ціна за досягнуті вами зміни.
8. Визначивши ціну, ще раз зважте, чи ви хочете змін.
9. Напишіть п'ять пунктів, які необхідно виконати для досягнення цілі контракту.
10. Як навколишні зможуть зрозуміти, чи просуваєтесь ви до мети?
11. Напишіть "Люди, які можуть допомогти мені у моїх змінах" та зазначте їхні імена та прізвища.
12. Як ви себе винагородите за здійснені зміни?
13. Які реалістичні строки для того, щоб здійснити бажані зміни?

Модель коучингу GROW (Підхід Джона Уйтмора*)

У процесі коучингової зустрічі, як і під час неформальної бесіди, послідовність запитань може відповідати чотирьом блокам:

- ✓ Мета – розподіл цілей на заняття, у близькій та довгостроковій перспективі.
- ✓ Реальність – поточна ситуація.
- ✓ Вибір – основна стратегія та альтернативні варіанти дій.
- ✓ Воля – вимоги, раціональний вибір: що робити, як, хто це робитиме.

Для зручності запам'ятовування Джон Уйтмор запропонував аббревіатуру GROW (Goal, Reality, Options, Will).



Рис. 20. Рамка GROW

Може здатися дивним, що ранжування цілей поставлено раніше, ніж орієнтація в реальності. На перший погляд, послідовність має бути зворотною, адже начебто спершу потрібно зорієнтуватися, а вже потім встановлювати цілі. Проте саме така логіка побудови міркування обумовлена тим, що цілі, прив'язані лише до поточної реальності, часто являють собою реакцію на проблему. Такі цілі можуть мати негативне сприйняття, що обмежене наявним досвідом. Така постановка завдання щодо уникнення негативного досвіду чи в межах звичних шаблонів поведінки негативно впливає й на креативність рішення. Адже весь процес пошуку способів вирішення завдання може зводитись лише до екстраполяції, до значно меншого, ніж можна було б отримати. Часом під час обговорення надходять і непродуктивні пропозиції. Короткострокові цілі часто відводять нас від довгострокових. Часто в командах звикли визначати цілі залежно від того, чого вдалося досягти раніше, а не від того, що можна було б спробувати у майбутньому.

Цілі, сформульовані з урахуванням ідеального перспективного рішення (плюс вироблення реалістичних заходів щодо досягнення цього ідеалу), значно більше надихають, вони креативні, вони мотивують.

Послідовність GROW – не пряма, а циклічна, тобто мета все ж залишатиметься частково невиразною, поки не вдасться докладніше вивчити реальність, а зорієнтувавшись у реальності, доведеться повернутися і більш точно ранжувати цілі. Навіть якщо спочатку мета і була чітко визначена, після прояснення реальності може виявитися, що вона була помилковою або потребує коригування. Ключ до успішного використання моделі GROW – залишатися на стадії визначення можливої мети доти, поки підопічний не поставить собі таке завдання, яке буде і надихати, і вимагати напруги сил, а потім з гнучкістю пройти усіма кроками, слідуючи своїй інтуїції та в разі потреби повертаючись до мети.

⚠ Як зазначає автор моделі Джон Уїтмор: “Поза контекстом усвідомленості і відповідальності, а також без наміру та вміння пробуджувати їх за допомогою активного слухання і ефективних питань, від моделі GROW буде мало толку. Моделі чи стадії GROW самі по собі – це ще не коучинг”.

Whitmore J. *Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed. edition) / John Whitmore. – Boston: 2017. – 240 с.

Практика GROW

Крок 1. Які ваші цілі?

- ✓ Визначаємо і з'ясовуємо тип цілі, розуміючи кінцеву мету, проміжні та робочі цілі.
- ✓ Пояснюємо для себе основні завдання та прагнення.
- ✓ Прояснюємо бажаний результат.

Крок 2. Яка реальність?

- ✓ Оцінюємо поточну ситуацію – які дії вже виконали.
- ✓ Прояснюємо результати і наслідки попередніх дій.
- ✓ Проявляємо внутрішні перешкоди і бар'єри, які зараз заважають просуватися далі.

Крок 3. Які альтернативи?

- ✓ Виявляємо можливості та альтернативи.
- ✓ Намічаємо і опрацьовуємо різні варіанти стратегії.

Крок 4. Що ви будете робити?

- ✓ Розуміємо, чого ми навчилися і що можна змінити, щоб досягти первинних цілей.
- ✓ Підбиваємо підсумок, створюємо план дій, що втілює намічені кроки.
- ✓ Розглядаємо можливі перешкоди в майбутньому.
- ✓ Враховуємо необхідність постійного (а не одноразового) досягнення цілей, а також підтримку і розвиток, які можуть знадобитися.
- ✓ Оцінюємо, наскільки велика рішучість здійснити обумовлені дії.
- ✓ Приділяємо особливу увагу тому, як забезпечити підзвітність і досягнення цілей.

GROW для команди

Етап 1 GROW

1. Мета

- Яка наша мета?
- Що в цій цілі важливо? Що зміниться для нас (наших клієнтів, інших зацікавлених осіб)?
- Якщо проєкт буде успішним, який вигляд матиме його результат?
- Якщо уявити собі, що ми будемо співпрацювати максимально ефективно, який вигляд це матиме?

2. Реальність

- Які у нас як команди є сильні сторони, які допоможуть виконати завдання?
- З якими викликами ми як команда можемо зустрітися (як зовнішніми, так і внутрішніми)?
- Яка допомога нам потрібна?
- За шкалою від одного до десяти – наскільки ми готові виконати це завдання?

3. Вибір

- Що нам потрібно підготувати для виконання завдання? (Влаштуйте мозковий штурм у пошуку різних способів).
- Хто може бути нашим союзником у цій справі? (Складіть список).
- Що ми можемо зробити? (Мозковий штурм у пошуку конкретних дій).

4. Воля

- Що ми як команда будемо робити? (Пропишіть дії команди).
- Що буде робити кожен із нас? (Індивідуальні дії та особиста відповідальність).

Етап 2 РЕФЛЕКСІЯ

- Що ми як команда зробили добре?
- Які сильні сторони команди проявилися у процесі виконання цього проєкту?
- Що для нас як команди було складним?
- Що ми зробимо по-іншому наступного разу?

Модель “4Р” Управлінського коучингу

Лідер – це той, хто ухвалює рішення для досягнення конкретного результату. Модель 4 Р управлінського коучингу пропонує послідовно рухатися від бажаного результату – до оцінки наявних ресурсів, аналізу необхідних рішень та до оцінки ймовірних ризиків, що можуть виникнути на шляху до результату.

Так само, як і модель GROW, модель 4 Р є циклічною, а отже, передбачає повторну оцінку бажаного результату після проходження всіх етапів. Можливо, після такої всебічної оцінки результат видозмінюється, і це також буде хорошим результатом коучингової роботи. Так як основна мета моделі – підвищити усвідомленість щодо управлінських рішень та взяти на себе відповідальність за їх реалізацію, після повноцінної оцінки ситуації.



Рис. 21. Модель 4Р

(Модель розроблена в межах Школи Організаційного Коучингу, тренер – Юрій Кравченко)

1. Результат

- ✓ Що буде для вас результатом?
- ✓ Як можете його описати?
- ✓ Який ваш мотив для досягнення результату? Навіщо вам це?
- ✓ Як виміряєте результат? За якими критеріями зрозумієте, що досягли його?
- ✓ Які терміни ви окреслюєте для досягнення результату?

2. Ресурси

- ✓ Що вам подобається в результаті?
- ✓ А що подобається в самому процесі його досягнення?
- ✓ Що вас надихає?
- ✓ Які вже є ресурси? А які ще потрібні?
- ✓ Які є ресурси у вашому професійному та особистому житті, ваших цінностях?

3. Рішення

- ✓ Яке рішення може бути на початку як експеримент?
- ✓ Що ви вже робили раніше?
- ✓ Чого ви не робили, а інші робили?
- ✓ Що ви готові робити?
- ✓ Чого ви ще не робили такого, що могли би зробити цього разу?
- ✓ В якому рішенні ви готові робити помилки?
- ✓ Яке з рішень підходить вам найбільше?

4. Ризики

- ✓ Як ви можете дати собі раду в разі помилок?
- ✓ Яких помилок боїтесь?
- ✓ А що якщо зробите таким чином / а що, як не зробите?
- ✓ Які ризики передбачаєте?
- ✓ Як можете їм запобігти?

Модель “Моя команда”

Ця практика буде актуальною для прояснення принципів взаємодії для новоствореної проектної групи відповідно до бажаних результатів або для переосмислення спільних цінностей та стратегії розвитку вже наявної команди.

Згідно структури нейрологічних рівнів, рухаючись від цілі до сприйняття образу своєї команди, дайте відповідь на запитання:

1 ЕТАП

Контекст / Результат:

- ✓ Яких результатів ви хочете досягти?
- ✓ Що буде матеріальним підтвердженням успіху вашої команди?
- ✓ З ким ви хочете розділити свій успіх?
- ✓ Коли ви хочете досягти цих результатів?

Дії / План:

- ✓ Що важливо зробити, щоб досягти своєї мети?
- ✓ Яким чином необхідно діяти, щоб отримати той результат, який є важливим?
- ✓ Як важливо почати діяти по-іншому, щоб бути ефективним?
- ✓ Які кроки ви готові зробити найближчим часом?

Здатності / Експертиза:

- ✓ Коли ви рухаєтеся до своєї мети, які здібності допоможуть вам у цьому?
- ✓ Якими навичками ви вже володієте для реалізації поставлених завдань?
- ✓ Які навички важливо розвивати?

- ✓ Які здібності необхідні для досягнення поставленої мети?
- ✓ Які компетенції та здатності дозволять вийти на новий рівень майстерності взаємодії?

Переконання / Принципи:

- ✓ Які ваші принципи успіху взаємодії в команді?
- ✓ У що важливо вірити, щоб бути ефективною командою для досягнення поставлених завдань?

Цінності / смисли:

- ✓ Коли ви дієте, реалізуєте і розвиваєте свої здібності _____ і керуєтеся _____ (*принцип успіху*), які смисли ви виявляєте світу?
- ✓ Які цінності реалізуєте?
- ✓ У чому глибинний сенс вашої командної взаємодії?

Ідентичність / Метафора команди:

- ✓ Коли ви абсолютно впевнені в _____ проявляєте такі цінності _____, ким у своїх очах ви стаєте?
- ✓ Яка метафора найбільш повно характеризує вашу команду?

Місія

- ✓ На що більше стаєте здатні? Заради чого більшого реалізуєте потенціал вашої команди?

2 ЕТАП

Ідентичність:

- ✓ Який образ вашої команди найбільш повно відповідає звучанню вашої місії?

Цінності / Сенси:

- ✓ Коли ви реалізуєте цю свою ідентичність, які цінності ви як команда транслюєте в комунікаціях?

Переконання:

- ✓ Що тепер стає важливим? У чому абсолютно впевнені?

Здатності:

- ✓ Які здібності проявляєте найбільш повно? Які нові можливості визначають ваш потенціал розвитку?

Дії:

- ✓ Як по-новому поведетеся? В яких діях реалізуєте свої смисли, принципи і здібності?

Контекст

- ✓ Які нові результати стають для вас реальними?
- ✓ Які завдання бачите перед собою?
- ✓ Як матеріалізується успіх вашої команди у цій ідентичності?

Модель “Я – Лідер”

Ця практика буде актуальною для усвідомлення себе в соціальній ролі керівника проєктної групи чи організації, побудови усвідомленої стратегії поведінки та актуалізації глибинних цінностей для укріплення внутрішньої мотивації.

Згідно структури нейрологічних рівнів, рухаючись від ствердження своєї соціальної ролі до бажаних результатів діяльності, дайте відповідь на запитання:

1 ЕТАП

Ідентичність:

- Яку роль в організації ви граєте?

Цінності / Сенси:

- Коли ви реалізуєте себе у цій ролі (на цій позиції), якими смислами керуєтесь?
- Які цінності вашої організації поділяєте?

Переконання:

- У чому абсолютно впевнені? Якими принципами керуєтесь у своїй діяльності?

Здатності:

- Які здібності проявляєте найбільш повно?

Дії:

- В яких діях реалізуєте свої смисли, принципи і здібності?

Контекст

- Яких результатів хочете досягти?
- Які завдання бачите перед собою?
- Яким чином можна матеріалізувати успіх вашої команди?
- Коли ви хочете досягти цих результатів?
- Хто у вашій команді підтримки?

2 ЕТАП

Контекст / Результат:

- Коли ці результати будуть досягнуті, яка більша Мета стає можливою для втілення?
- Що надихає вас рухатись разом зі своєю командою?
- Що є вашою стратегічною метою в межах реалізації стратегії організації?

Дії / План:

- Що важливо зробити, щоб досягти своєї мети?
- Яким чином необхідно діяти, щоб досягти того результату, який є важливим?
- Як важливо почати діяти по-іншому, щоб бути ефективним?
- Які кроки ви готові зробити найближчим часом?

Здатності / Експертиза:

- ✓ Коли ви рухаєтеся до своєї мети, які здібності допоможуть вам у цьому?
- ✓ Якими навичками ви вже володієте для реалізації поставлених завдань?
- ✓ Які навички важливо розвивати?
- ✓ Які здібності необхідні для досягнення поставленої мети?
- ✓ Які компетенції та здатності дозволять вийти на новий рівень майстерності взаємодії у команді?

Переконання / Принципи:

- ✓ Які ваші принципи успіху?
- ✓ У що важливо вірити, щоб побудувати ефективну взаємодію у команді для досягнення поставлених завдань?

Цінності / Сенси:

- ✓ Коли ви дієте, реалізуєте і розвиваєте свої здібності _____ і керуєтеся _____ (принцип успіху), які сенси ви проявляєте?
- ✓ Які цінності реалізуєте?
- ✓ У чому глибинний сенс вашої самореалізації?

Ідентичність / Метафора:

- ✓ Коли ви дієте згідно ваших принципів та реалізуєте свої сенси, ким у своїх очах ви стаєте?
- ✓ Яка метафора найбільш повно характеризує вас як лідера?

Місія

- ✓ На що більше стаєте здатні?
- ✓ Заради чого більшого реалізуєте свій потенціал?
- ✓ Як звучить ваша місія лідера?

Свідома Робоча Угода

Коучинг – це інструмент як для індивідуальної, так і командної роботи. Одним із можливих місць використання коучингового підходу є формулювання спільних домовленостей. Джон Уїтмер у книзі “Коучинг. Основні принципи та практики коучингу та лідерства” пропонує модель Свідоми Робочої Угоди для формування спільних робочих домовленостей. Він пропонує провести окрему зустріч із командою, на якій обговорити такі питання:



Усвідомлено сформулюйте робочі домовленості. Поміркуйте над наступними питаннями:

- ❓ Який вигляд матиме бажаний (успішний) результат нашої спільної діяльності?
- ❓ Що буде страшним провалом (найгіршим сценарієм)?
- ❓ Який оптимальний спосіб спільної роботи для досягнення бажаного результату?
- ❓ Про що необхідно пам'ятати, щоб уникнути провалу?
- ❓ Які дозволи ми хочемо отримати одне від одного? (Наприклад, дозвіл робити помилки, говорити відверто, які теми можна або не можна обговорювати).

- ❓ Що ми будемо робити, коли зустрінемося з труднощами?
- ❓ Які домовленості у нас будуть з приводу зворотного зв'язку?

Важливо домовитися із командою, що досягнутий договір матиме гнучкий характер, і тому варто повертатися до нього час від часу, осмислюючи та переробляючи його в таких аспектах:

- ❓ Що працює, а що ні?
- ❓ Що нам потрібно змінити, щоб взаємини стали більш ефективними, продуктивними чи позитивними? [2].

Замість післямови

Коучинг і громадський сектор: враження учасників Програми

Більшість учасників коучингової програми для лідерів ГО в межах проєкту 3D уперше працювали з коучем. Дехто до цього цікавився коучинговим підходом, вивчав відповідні методики та інструменти, проте частина групи до кінця не знала, чого чекають від участі.

Серед популярних запитів, із якими громадські активісти йшли до коуча, як ми вже зазначали, були питання мотивації, професійної орієнтації, вигоряння, перебудова та налаштування ефективної роботи в умовах нестабільності та віддаленого режиму, взаємодія у команді.

За відгуками учасників, відкриттям для них стала сила запитань, які коуч вміє правильно сформулювати та поставити у потрібний момент. А також – відчуття підтримки та прийняття людини у процесі роботи з коучем. Групові сесії допомогли сформуванню середовища довіри та взаєморозуміння у парадигмі «рівний – рівному».

Тож як саме коучинг може стати у пригоді представникам громадського сектору? **Галина Потопальська**, коучка та супервайзерка Програми, поспілкувалася з випускниками та записала їхні рефлексії про те, як коучинг може стати у пригоді представникам громадського сектору. Пропонуємо кілька відгуків, які, можливо, наштовхнуть вас на знайомство з коучинговим підходом.

«Якщо в організації є ті, хто мав коучинговий досвід (навчався чи працював із коучем), вони впливають на взаємодію і комунікації в команді, в тому числі це впливає на всю роботу в організації. Адже навіть плануючи будь-який проєкт, враховують запити і потреби всіх сторін, і все робиться для загального комфорту. Це, власне, мій досвід. Це те, що допомагає знаходити ефективну взаємодію одне з одним. На мою думку, такий підхід позитивно впливає на команду, вона стає міцнішою і згуртованішою. Для тих, хто розглядає коучинговий формат, я б рекомендував зважити, чи готові ви над цим працювати, інвестувати свій час та зусилля»

Віктор Смоляк, комунікаційник ГО «ІнСорс», м. Шумськ, Тернопільська область

«Коучинговий формат неабияк важливий для розвитку громадського сектору. Я, зі свого боку, рекомендую представникам ГО брати участь у коучингових програмах. Громадський сектор має великий спектр можливих запитів, і саме коучинг може надати певний новий погляд на діяльність і надихнути на опанування можливостей. Коучинг – це про якість життя ГО. Тим, хто розглядає коучинг, раджу не витратити час на роздуми, треба пробувати та просто зануритися в це. Не очікуйте, що хтось дасть чарівну паличку. Налаштовуйтеся на те, що коуч – це партнер, який допоможе безпечно і професійно пірнути на глибину чи пройти далі; це якраз той поштовх для змін, розвитку та пошуку того, що кожен шукає у собі»

Людмила Леонова, комунікаційна менеджерка Благодійного фонду «Карітас Донецьк» у м. Дніпро, інженерка порозуміння

«Коучинг для громадського сектору однозначно потрібен. Багато молодих людей, які приходять у цю сферу, зіштовхуються з тим, що не знають, як правильно працювати у команді. З іншого боку – не кожен керівник команди є дійсно керівником, нерідко це – просто активіст, тому він не завжди вміє об'єднувати й підтримувати команду. Часто громадські активісти демотивуються, що може призвести до вигорання. Для тих, хто обирає коуча, хочу зазначити, що найголовніше – слухати себе. Не бійтеся ставити запитання, коуч завжди підтримає і буде на вашому боці. Пам'ятайте: що б не відбувалось, важливо залишатися вірним собі та бути найкращим другом для себе. Будьте відкритими до всього, що відбувається. Працюйте над собою та залучайте до цього професійних коучів»

Олена Біланіна, голова Ужгородської молодіжної ради (МКДО при Ужгородській міській раді), членкиня ГО «Простір молоді».



Раніше Фонд Східна Європа видав збірку з п'яти історій учасників коучингової програми для лідерів ГО. Переходьте за [посиланням](#) і читайте про те, як вплинула участь у програмі, та про ефект від коучингу як інструменту для кращого подолання невизначеності та дистанції.

Додатки

Додаток 1. Індивідуальний план розвитку

№	Ім'я:	Позиція:	Дата створення плану:	Коуч:	Як ви будете вимірювати прогрес або реалізацію цього розвитку?	Довгостроковий результат: пів року-рік	Група підтримки	Точка контролю	Термін виконання	Статус	Коментарі
	Компетентції (знати, вміти, використовувати)	Цілі розвитку	Дії для розвитку компетентції	Очікуваний результат	Як ви будете вимірювати прогрес або реалізацію цього розвитку?	Довгостроковий результат: пів року-рік	Група підтримки	Точка контролю	Термін виконання	Статус	Коментарі
	Заявляючи участь/проблематику у команді, команді/ кейсі, які потребують уваги	Вкажіть компетентність/дії, які планується до розвитку на наступні 3 місяці	Вкажіть конкретні дії, які ви будете впроваджувати для розвитку цієї компетентції		Вкажіть, як ви зрозумієте, що досягли цієї мети. Це може містити продемонстровану поведінку, проведені зустрічі, створені документи тощо	Вкажіть, як досягнення цієї мети вплине на перспективи, як швидко наблизиться до діяльності ГО	Вкажіть, хто буде вам допомагати / хто зможе побачити та підтвердити розвиток цієї компетентції, від кого ви зможете отримати зворотний зв'язок щодо її розвитку				
1	ПРИКЛАД 1	Мотивація команди	1. Занятися в основних теоріях та інструментах мотивації 2. Створити матрицю мотивації команди 3. Взяти участь у семінарі та дізнатися, де і як використовувати знання про мотивацію команди 4. Практикувати застосування мотиваційних інструментів у повсякденній роботі 5. Прочитати книгу "Мотивація 3.0" Девіда Пейко	1. Знати основи теорії мотивації 2. Вміти складати мотиваційну матрицю команди 3. Вміти проводити зустрічі зі співробітниками щодо їхнього мотиваційного профілю 4. Використовувати знання щодо особливостей мотивації членів команди в управлінських діях та рішеннях: постановка цілей, мотивація до дії, контроль результатів, надання зворотного зв'язку	1. В кожній членом команди проведено індивідуальні зустрічі із визначенням його мотиваційного профілю. Матриця командної мотивації існує і регулярно використовується 2. Мотивація застосовується в управлінській роботі: постановка цілей, контроль досягнення цілей, розвиток, надання зворотного зв'язку. Докази цього зафіксовані в матриці мотивації команди	Співробітники команди мотивовані для реалізації проєкту та результатів ГО. Більше залученість співробітників у досягнення цілей ГО. Менша плинність персоналу.	Коллега 1_Ім'я Коллега 2_Ім'я Коллега 3_Ім'я	01.12.2021	20.12.2021	Створено	
2	ПРИКЛАД 2	Лідерство у стилі коучингу	1. Відвідати навчальні майстер-класи та практикуми 2. Практикувати техніки активного слухання та виходити з ситуації у діалозі з колегами та підвладними 3. Практикувати модель GROW та 4F у бесідах зі своїми підвладними 4. Провести командну зустріч із застосуванням моделі "Піраміда Діалогу" 5. Прочитати книгу "Основні принципи та практики коучингу і лідерства" 6. Здобути власний досвід, калібру в коучингу	1. Знати філософію та принципи коучингу, особливості його використання у професійному середовищі 2. Вміти вести діалог у коучинговому стилі, формувати довіру у комунікації 3. Залучити колегу та підвладних до самостійного пошуку варіантів досягнення завдань та вирішення проблем 4. Використовувати елементи та інструменти коучингу в управлінських діях та рішеннях: постановка цілей, мотивація, контроль, надання зворотного зв'язку 5. Знати про цінності членів команди, їхні сильні сторони та зони зростання	1. На практиці застосовано інструменти: GROW, 4F, Прямий діалог та інші 2. Елементи та інструменти коучингу застосовуються в управлінській роботі з командами та окремими співробітниками 3. З співробітниками проведено зустрічі щодо командних принципів комунікації та взаємодії, командних цінностей 4. Наявність стратегій розвитку організації та синхронізованих із нею цілей та завдань команди, окремим співробітникам	У команді сформована атмосфера довіри та безпеки відкритих партнерських комунікацій Сформовано мотивацію співробітників до особистого та професійного розвитку Наявність стратегій розвитку організації та синхронізованих із нею цілей та завдань команди, окремим співробітникам	Коллега 1_Ім'я Коллега 2_Ім'я Коллега 3_Ім'я	01.12.2021	20.12.2021	Створено	
3											

Завантажити файл-приклад індивідуального плану розвитку можна за [ПОСИЛАННЯМ](#).

Додаток 2. Кодекс Етики Міжнародної федерації коучів (ICF):

1. ВСТУП

Кодекс Етики ICF описує ключові цінності Міжнародної федерації коучів (Ключові цінності ICF), а також етичні принципи та етичні стандарти поведінки для всіх фахівців ICF (див. Визначення). Відповідність цим етичним стандартам поведінки ICF є першою з ключових компетенцій ICF (Ключові компетенції ICF). Це «Демонструє етичну практику: розуміє та послідовно застосовує етику та стандарти коучингу».

Кодекс Етики ICF слугує підтримці цілісності ICF та світової коучингової професії шляхом:

- ✓ Встановлення стандартів поведінки, що відповідають основним цінностям та етичним принципам ICF.
- ✓ Керування етичною рефлексією, освітою та ухваленням рішень.
- ✓ Ухвалення рішення щодо відповідності стандартів коучів ICF через процес розгляду скарг та неетичної поведінки (ICF Ethical Conduct Review (ECR) process).
- ✓ Забезпечення основи для навчання основ етики ICF у програмах, що акредитовані ICF.

Кодекс Етики ICF застосовується, коли фахівці ICF представляють себе такими у будь-яких видах взаємодії, що пов'язані з коучингом. Це незалежно від того, чи були встановлені відносини коучингу (див. Визначення). Цей Кодекс формулює етичні зобов'язання фахівців ICF, які діють у різних ролях – Коуча, Коуча-Супервізора, Ментор-Коуча, Коуч-Тренера або Студента, який навчається коучингу, або осіб, які працюють на посаді керівника ICF, а також як персонал підтримки (див. Визначення).

Хоча процес розгляду скарг та неетичної поведінки (ICF Ethical Conduct Review (ECR) process) застосовується лише до фахівців ICF, як і відповідна Клятва, співробітники ICF також беруть на себе зобов'язання дотримуватись етичної поведінки, Ключових цінностей та етичних принципів, які лежать в основі цього Кодексу Етики ICF.

Викликом здійснення роботи у відповідності до Кодексу Етики є те, що фахівці ICF неминуче стикаються з ситуаціями, що вимагають відповіді на несподівані проблеми, вирішення дилем та вирішення проблем. Цей Кодекс Етики призначений допомогти тим особам, на яких поширюється дія цього Кодексу, спрямовуючи їх на різноманіття етичних факторів, які, можливо, доведеться врахувати, та допомагаючи визначити альтернативні способи підходу до етичної поведінки.

Фахівці ICF, які приймають Кодекс Етики, прагнуть бути етичними, навіть коли це передбачає ухвалення складних рішень або вчинення сміливих дій.

2. КЛЮЧОВІ ВИЗНАЧЕННЯ

- ✓ «Клієнт» – особа чи команда / група, з якими проводиться коучинг; коуч, який проходить менторинг чи супервізію; коуч, студент (будь-які учасники), що навчаються на програмах підготовки коучів.
- ✓ «Коучинг» – партнерство з Клієнтом, що стимулює процеси мислення та творчості, які надихають Клієнта на максимальне розкриття особистісного та професійного потенціалу.
- ✓ «Коучингові відносини» – відносини, які встановлюються між фахівцем ICF та Клієнтом(-ами) / Спонсором(-ами) за угодою або контрактом, що визначає обов'язки та очікування кожної зі сторін.
- ✓ «Кодекс» – Кодекс Етики ICF.
- ✓ «Конфіденційність» – захист будь-якої інформації, отриманої у процесі коучингової діяльності, за винятком випадків, коли отримана відповідна згода на розкриття такої інформації.
- ✓ «Конфлікт інтересів» – ситуація, коли фахівець ICF бере участь в інтересах різних сторін, коли слідування одному інтересу може спрацювати проти або бути у конфлікті з іншим. Це можуть бути фінансові, особисті чи іншим чином визначені аспекти.

- ✓ **«Рівність»** – ситуація, коли всі люди відчувають інклюзію, залученість досвіду, доступ до ресурсів і можливостей, незалежно від їхньої раси, етнічної приналежності, національного походження, кольору шкіри, статі, сексуальної орієнтації, статевої ідентичності, віку, релігії, імміграційного статусу, психічної чи фізичної обмеженості та інших сфер людських відмінностей.
- ✓ **«Фахівець ICF» ("ICF Professional")** – особа, яка представляється членом ICF або сертифікованим коучем ICF, виконуючи ролі, включаючи, але не обмежуючись ними, Коуча, Коуча-Супервізора, Ментор-Коуча, Коуч-Тренера та Студента, який навчається коучингу.
- ✓ **«Співробітники ICF»** – допоміжний персонал ICF, який залучається за контрактом із керівною компанією, яка надає професійне управління та адміністративні послуги від імені ICF.
- ✓ **«Внутрішній Коуч»** – особа, яка працює в організації та проводить коучинг із працівниками цієї організації за сумісництвом або повний робочий день.
- ✓ **«Спонсор»** – організація (включаючи її представників), яка оплачує та / або організовує або визначає послуги коучингу, що надаватимуться.
- ✓ **«Персонал підтримки»** – люди, які працюють із фахівцями ICF на підтримку їхніх клієнтів.
- ✓ **«Системна рівність»** – гендерна рівність, расова рівність та інші форми рівності, які інституціоналізовані в етиці, ключових цінностях, політиках, структурах і культурах спільнот, організацій, націй та суспільства.

3. КЛЮЧОВІ ЦІННОСТІ ТА ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ICF

Кодекс Етики ICF базується на Ключових цінностях ICF (link) та діях, які з них випливають. Усі цінності однаково важливі та підтримують одна одну. Ці цінності є амбіційними, і їх слід використовувати як спосіб розуміння та інтерпретації стандартів. Очікується, що всі фахівці ICF демонструватимуть та поширюватимуть ці цінності у всіх їх взаємодіях.

4. ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ

Етичні стандарти, які застосовуються до професійної діяльності фахівців ICF:

Розділ I – Відповідальність перед клієнтами

Як фахівець ICF я:

1. Пояснюю до або на першій зустрічі з коучинговими Клієнтами та Спонсорами та переконуюсь, що вони розуміють суть і потенційну цінність коучингу, характер та межі конфіденційності, фінансові домовленості та будь-які інші умови коучингової угоди.
2. Складаю угоду / контракт щодо ролей, відповідальності та прав усіх сторін, що задіяні у взаємодії з моїми Клієнтами та Спонсорами, до початку надання послуг.
3. Підтримую найвищий рівень конфіденційності з усіма сторонами, як було домовлено. Я ознайомився та погоджуюсь дотримуватися всіх чинних законів, що стосуються персональних даних та комунікацій.
4. Маю чітке розуміння того, як здійснюється обмін інформацією між усіма залученими сторонами під час усіх взаємодій у коучинговому процесі.
5. Маю чітке розуміння як із Клієнтами, так і з Спонсорами чи зацікавленими сторонами щодо умов, за яких інформація не буде залишатися конфіденційною (наприклад, незаконна діяльність, якщо це вимагається законодавством, згідно чинного судового наказу чи повістки; безпосередній або ймовірний ризик небезпеки собі чи іншим тощо). Якщо я обґрунтовано вважаю, що одна з вищезазначених обставин має місце, мені може знадобитися повідомити про це відповідні органи.
6. Працюючи Внутрішнім Коучем, керую конфліктами інтересів або потенційними конфліктами інтересів з моїми коучинговими Клієнтами та Спонсорами за допомогою коучингових договорів та постійного діалогу. Це має передбачати прояснення та визначення організаційних ролей,

відповідальності, відносин, ведення записів, дотримання конфіденційності та інших вимог щодо звітності.

7. Веду, зберігаю та утилізую будь-які записи, включаючи електронні файли та зміст комунікацій, що були створені під час моєї професійної взаємодії, таким чином, що сприяє конфіденційності, безпеці та приватності, що відповідає будь-яким чинним законам та угодам. Крім того, я прагну належним чином використовувати нові та ті, що розвиваються, технологічні розробки, які використовуються у послугах із коучингу (послуги коучингу, що підтримуються технологіями), і беру до уваги та враховую, як до них застосовуються різні етичні стандарти.
8. Слідкую за ознаками того, що цінність, отримана від коучингових відносин, може змінитися. Якщо так, вношу зміни у відносини або спонукаю Клієнта(-ів) / Спонсора(-ів) шукати іншого Коуча, шукати іншого фахівця або використовувати інші ресурси.
9. Поважаю право кожної зі сторін припинити коучингові відносини в будь-який момент з будь-якої причини під час коучингового процесу за умови дотримання положень угоди.
10. Я чутлива(-ий) до наслідків одночасного укладання кількох контрактів і відносин з одним і тим же Клієнтом(-ами) та Спонсором(-ами), щоб уникнути ситуацій конфлікту інтересів.
11. Усвідомлюю та активно управляю будь-якою різницею у владі чи статусі між Клієнтом та мною, яка може бути спричинена культурними, релігійними, психологічними чи контекстуальними проблемами.
12. Розкриваю своїм Клієнтам умови отримання мною потенційної винагороди та інших переваг, які я можу отримати за направлення своїх Клієнтів третім особам.
13. Забезпечую стабільну якість коучингу в будь-яких відносинах незалежно від суми або форми узгодженої компенсації.

Розділ II – Відповідальність перед практикою та діяльністю

Як фахівець ICF я:

14. Дотримуюсь Кодексу Етики ICF у всіх моїх взаємодіях. Коли мені стає відомо про ймовірне порушення Кодексу власноруч або я визнаю неетичну поведінку іншого фахівця ICF, я з повагою порушую питання з причетними. Якщо це не вирішує питання, я передаю його до офіційного органу (наприклад, ICF Global) для вирішення.
15. Вимагаю дотримання Кодексу Етики ICF від усього персоналу підтримки, який задіяний зі мною у роботі з моїми Клієнтами.
16. Прагну досконалості моїх коучингових послуг через постійний особистісний, професійний та етичний розвиток.
17. Визнаю свої особисті обмеження або обставини, які можуть погіршити, конфліктувати чи перешкоджати моїй коучинговій діяльності або моїм професійним коучинговим відносинам. Я буду звертатися за підтримкою, щоб визначати заходи, яких слід вжити, і, якщо потрібно, негайно звернутися за відповідною професійною підтримкою. Це може означати призупинення або припинення моїх коучингових відносин.
18. Вирішую будь-який конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів, працюючи над проблемою із відповідними сторонами, звертаючись за професійною допомогою, тимчасово призупиняючи або припиняючи професійні відносини.
19. Зберігаю конфіденційність членів ICF та використовую контактну інформацію члена ICF (адреси електронної пошти, номери телефонів тощо) лише за дозволом ICF або члена ICF.

Розділ III – Відповідальність за професіоналізм

Як фахівець ICF я:

20. Точно визначаю свою коучингову кваліфікацію, свій рівень коучингової компетентності, досвіду, експертизи, підготовки, сертифікації в цілому, в тому числі свій рівень сертифікації в ICF.

21. Роблю усні та письмові висловлювання, які відповідають дійсності та точності щодо того, що я пропоную як фахівець ICF, що пропонує ICF, коучингова професія та потенційна цінність коучингу.
22. Спілкуюся та підвищую обізнаність із тими, кого потрібно поінформувати про етичні обов'язки, встановлені цим Кодексом.
23. Беру відповідальність за обізнаність та встановлення чітких, відповідних і культурно чутливих меж, які регулюють фізичну чи будь-яку іншу взаємодію.
24. Не беру участі в жодних сексуальних або романтичних стосунках із Клієнтом(-ами) або Спонсором(-ами). Я завжди пам'ятатиму про рівень близькості, відповідний стосункам. За потреби я вживатиму відповідних заходів для вирішення проблеми або скасування стосунків.

Розділ IV – Відповідальність перед суспільством

Як фахівець ICF я:

25. Уникаю дискримінації, дотримуючись справедливості та рівності у всіх видах діяльності та операцій, дотримуючись місцевих правил та культурної практики. Сюди належить, але не обмежується, дискримінація за віком, расою, статтю, етнічною приналежністю, сексуальною орієнтацією, релігією, національним походженням, інвалідністю чи військовим статусом.
26. Визнаю та вшановую внески та інтелектуальну власність інших осіб, вимагаючи права власності лише на власний матеріал. Я розумію, що порушення цього стандарту може призвести до правового захисту третьої сторони.
27. Я чесний і при проведенні своїх досліджень та публікації результатів дотримуюсь визнаних наукових стандартів та рекомендацій, що застосовуються до предмету дослідження, та дію в межах своєї компетентності.
28. Я усвідомлю свій вплив та вплив моїх клієнтів на суспільство. Я дотримуюся філософії «робити добро» проти «уникати поганого».

5. ЕТИЧНА КЛЯТВА ФАХІВЦЯ ICF:

Як фахівець ICF, згідно зі Стандартами Кодексу Етики ICF, я визнаю і погоджуюсь виконувати свої етичні та юридичні зобов'язання перед моїми коучинговими Клієнтами, Спонсорами, Колегами та широкою громадськістю.

Якщо я порушу будь-яку частину Кодексу Етики ICF, я погоджуюсь із тим, що ICF на власний розсуд може притягувати мене до відповідальності за це. Я також погоджуюсь із тим, що моя відповідальність перед ICF за будь-яке порушення може передбачати санкції, такі як обов'язкове додаткове навчання коучингу або інша освіта чи ліквідація мого членства в ICF та/або моєї сертифікації ICF.

Для отримання додаткової інформації про процес розгляду етичної поведінки, включаючи посилення на подання скарги (<https://coachingfederation.org/ethics/ethical-conduct-review-process>).

Ухвалений Глобальною Радою Директорів ICF у вересні 2019 року

Переклад: Потопальська Галина, Професійна Сертифікована Коучка (PCC ICF)

Оригінал: <https://coachfederation.org/code-of-ethics>

Сайт представництва ICF в Україні: <https://www.icf-ukraine.org>

Додаток 3. Словник застосованих термінів

Індивідуальний План Розвитку (ІПР) – підхід, який передбачає самостійний контроль співробітника над процесом його власного розвитку. ІПР – це метод розроблення стратегії індивідуального навчання та розвитку компетенцій. Формування ІПР складається із визначення результату навчання за кожним напрямком розвитку, вибору необхідних розвивальних дій (навчальний план), вказання термінів їх виконання та тих колег, які будуть залучені у цей процес.

Коучинг – це процес, який побудовано на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу – як особистісного, так і професійного.

Коучинг командний – професійна організація процесу командної взаємодії з метою підвищення командної усвідомленості, формування спільної відповідальності, розвитку потенціалу команди та реалізації командних цілей.

Команда – група людей, які мають високу кваліфікацію в певній області та віддані спільній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють разом, узгоджуючи свою роботу.

Компетенція – певний набір вимог до підготовки фахівців та їхніх особистісних характеристик, що залежить від конкретної організації та галузі; це сукупність умінь, навичок, знань, мотиваторів та рис характеру, які визначаються як необхідні поведінкові показники для успішного виконання певної роботи.

Комунікант – учасник комунікаційного процесу.

Комунікація – процес взаємодії людей, в основі якого відбувається обмін інформацією, сприймання і розуміння людьми одне одного, формування стосунків, спільна діяльність.

Лідерство – спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, команди, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації. Інструментами такого впливу є навички спілкування та особистісні якості лідера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідер надихає, мотивує та орієнтує людей навколо спільної мети.

Лідерство у стилі коучинг – спроможність впливати на окремі особистості та групи, команди задля досягнення мети проєкту, організації – із використанням філософії, принципів та інструментів коучингу.

Медіація – різновид альтернативного врегулювання суперечок, метод вирішення суперечок із залученням посередника (медіатора).

Менеджмент – сукупність сучасних технологій, принципів, методів, засобів і форм управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи організації. Менеджмент як управління – це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Неформальні командні заходи – заходи та комунікація за межами роботи членів команди, спрямовані на підвищення взаємозв'язків між ними.

Особистісний потенціал – система характеристик особистості та здатностей: спиратися на стійкі внутрішні критерії та орієнтири життєдіяльності; зберігати стабільність діяльності та смислів при зовнішньому тиску та у змінних умовах.

Система ціннісних орієнтацій – змістовна сторона спрямованості особистості та основа її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основа світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основа життєвої концепції та «філософії життя».

Супервізія – метод підвищення кваліфікації у формі професійного консультування та аналізу відповідності обраних засобів і концепцій роботи; проводиться спеціалістом (сертифікованим супервізором) шляхом професійного консультування.

Тренінг – запланований процес зміни ставлення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду.

Фасилітація – професійна організація процесу колективного розв'язання проблем у групі.

Цінності – ті смисли, на які людина спирається при ухваленні рішень.

Рекомендована література

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту / Іцхак Калдерон Адізес. – Київ: Києво-Могилянська академія, 2006. – 268 с.
2. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика / Джон Вітмор. – Київ: КМ-БУКС, 2019. – 336 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман. – Харків: Vivat, 2019. – 512 с.
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. МакКі. – Київ: Наш Формат, 2019. – 288 с.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі / Деніел Гоулман. – Харків: Vivat, 2021. – 528 с.
6. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини / Деніел Гоулман. – Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. – 400 с.
7. Ельбек М. Одне життя. Як ми розучилися жити змістовно / Мортен Ельбек. – Київ: Yakaboo Publishing, 2020. – 192 с.
8. Adizes I. Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different From Yours (Leadership Set) / Ichak Adizes. – Carpinteria: The Adizes Institute Publications, 2015. – 334 с.
9. Boyatzis R. Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth / R. Boyatzis, M. Smith, E. Van Oosten. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019. – 256 с.
10. Covey S. Principle-Centered Leadership / Stephen R. Covey. – New York: RosettaBooks, 2009. – 340 с.
11. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High, Third Edition / [J. Grenny, K. Patterson, R. McMillan та ін.]. – New York: McGraw Hill Education, 2021. – 304 с.
12. Downey M. Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching / Myles Downey. – London: LID Publishing, 2015. – 224 с.
13. Eckstrom B. The Coaching Effect : What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Growth / B. Eckstrom, S. Wirth. – Austin: Greenleaf Book Group Press, 2019. – 200 с.
14. Graham S. Identity Leadership: To Lead Others You Must First Lead Yourself / Stedman Graham. – New York: Center Street, 2019. – 272 с.
15. Griffin E. A First Look at Communication Theory 10th Edition / E. Griffin, A. Ledbetter, G. Sparks. – New York: McGraw-Hill Education, 2018. – 465 с.
16. Harvard Business Review. HBR Guide to Coaching Employees (HBR Guide Series) / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014. – 192 с.
17. Harvard Business Review. HBR Guides to Managing Your Career Collection / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019. – 1216 с.
18. Harvard Business Review. HBR's 10 Must Reads on Mental Toughness / Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2018. – 224 с.
19. Hawkins P. Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams 3rd Edition / Peter Hawkins. – London: Kogan Page, 2022. – 472 с.
20. Hougaard R. The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results / R. Hougaard, J. Carter. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 2018. – 256 с.
21. Joines V. TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis (2nd Revised editio) / Vann Joines. – Melton Mowbray: Vann Joines, 2012. – 407 с.

22. Mehrmann E. Schneller zum Ziel durch klare Kommunikation: Profitipps für den beruflichen Alltag / Elisabeth Mehrmann. – Nürnberg: BW Bildung u. Wissen, 2002. – 298 c.
23. Parsloe E. Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance 3rd Edition / E. Parsloe, M. Leedham. – London: Kogan Page, 2016. – 352 c.
24. Sandahl P. Teams Unleashed: How to Release the Power and Human Potential of Work Teams / Phillip Sandahl. – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2019. – 288 c.
25. Schulz von Thun F. Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Die Psychologie der Kommunikation / Friedemann Schulz von Thun. – Hamburg: Rowohlt, 1981. – 270 c.
26. Starr J. The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching 4th Edition / Julie Starr. – London: Pearson Prentice Hall, 2016. – 368 c.
27. Stelter R. The Art of Dialogue in Coaching: Towards Transformative Exchange (Coaching Psychology) 1st Edition / Reinhard Stelter. – London: Routledge, 2018. – 164 c.
28. Whitmore J. Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed. edition) / John Whitmore. – Boston: 2017. – 240 c.

Список відео:

1. Заплати іншому (2000)
2. Кунг-фу Панда (мультфільм, 2008)
3. У гонитві за щастям (2006)
4. Ford проти Ferrari (2019)
5. Засновник (2016)
6. Стажер (2015)
7. Новий Амстердам (серіал, 2018)
8. Дім (документальний фільм, 2009)
9. Король говорить (2010)
10. Залізна леді (2011)
11. Джобс (2013)
12. Ганді (1982)
13. Темні часи (2017)
14. Геній (серіал, 2017)
15. Корона (серіал, 2016)
16. Вище неба (2009)
17. Два папи (2019)
18. Хористи (2004)
19. Спілка мертвих поетів (1989)
20. Нескорений (2014)
21. Політик (серіал, 2019)
22. Мирний воїн (2006)

