

## Кохан Маріанна. Методологічні підходи до практичного бізнес-коучингу

*У статті проаналізовані методичні основи коучингу, підкреслено необхідність посилення ґрунтовності в підготовці коучів, інтеграції практики з результатами наукових досліджень.*

*Ключові слова: коучинг, бізнес-коучинг, методологія, теорія, психологія бізнесу.*



**Постановка проблеми.** Сьогодні методологія коучингу як підходу до ведення бізнесу, стилю лідерства, засобу підвищення ефективності роботи команд, інструменту покращення соціально-психологічного клімату, широко застосовується в цілому світі і завойовує свою популярність в Україні. Мета коучингу в бізнесі – оптимізувати досягнення цілей організації через розкриття потенціалу та виявлення прихованих ресурсів її співробітників та команд.

Коучинг як інструмент особистісного й професійного розвитку почав формуватися у 70-х роках ХХ століття. Джерела коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивній, когнітивній й організаційній психології, в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини. Терміном «коуч» почали називати професійних тренерів ще наприкінці ХІХ століття. У 50-ті роки минулого століття цей термін остаточно закріпився і поширилася думка про те, що виграш — не завжди справа техніки. Успіх часто залежить від внутрішньої, ментальної, підготовки гравця, від його націленості на перемогу. Фактично коучами стали перші тренери, які звернули увагу на «роботу в голові спортсмена». Тім Гелвей, каліфорнійський тренер з тенісу, в кінці 60-х років придумав новий вид підготовки спортсменів і назвав його «the inner game» – «внутрішня гра». Гелвей сформулював свою головну ідею так: «супротивник, який знаходиться у власній голові, куди небезпечніший того,

який по той бік сітки» [4].

Міжнародні корпорації широко використовують послуги коучів. За оцінкою інституту Гелопа, ефект застосування коучингу в компанії в 6 разів перевищує витрати на нього. Коучинг сьогодні виступає просто елементом ефективно організованого прогресивного бізнесу [3, с.20].

Ключові дані, представлені в звіті «Революція коучингу і наставництва — чи дієва вона?», підготовленому на основі опитування 700 членів АССА в 170-ти країнах, вказують на те, що попри позитивні відгуки більшості організацій щодо програми коучингу і наставництва, для них вона залишається більше очікуванням, аніж реальністю. Небагато організацій наразі впроваджують культуру наставництва на своїх підприємствах: + 85% респондентів вважають, що було б доречно користатися послугами коучів, однак більше 60% організацій не залучають акредитованих внутрішніх чи запрошених наставників із метою підвищення компетентності фахівців. 85% респондентів позитивно ставляться до впровадження культури коучингу, проте, брак участі та зацікавленості з боку вищого керівництва є перешкодою до впровадження програм коучингу в багатьох організаціях [7].

Таким чином, зростає впевненість у необхідності й цінності коучингу як форми соціальної практики і професії. Він відстояв свої кордони від поглинання психотерапією або бізнес-консультуванням. У той же час, незважаючи на весь прогрес і вже 30-річну історію, він ще далекий від будь-якої цілісності і єдності, якщо сприймати його як окрему дисципліну. За своєю суттю коучинг сьогодні – це сукупність безлічі моделей, теорій, практик, методів, технік роботи, що пропонуються різними авторами з найрізноманітнішими підходами і поглядами. Спираючись на аналіз великого числа джерел, В. Брокк приходять до висновку, що коучинг переживає в даний момент усі ті ефекти фрагментації, які характерні взагалі для сучасного суспільства, знання і науки [8].

Метою цього дослідження є узагальнення та структуривання існуючих теоретичних та методологічних підходів, на які опирається сучасний бізнес-коучинг. Одна з

тенденцій, яка історично була наслідком виділення коучингу в окрему практику, – відмежування від психології та психотерапії. Це було важливо для його самоствердження на ранніх етапах, але перетворилося в уявлення, що коучингу зовсім не обов'язково зважати на наявні психологічні концепції і моделі, і опиратися на них. Це уявлення особливо характерно для нинішнього покоління коучів, хоча воно було немислимим для піонерів: Т. Гольв, В. Ерхарда, Т. Леонарда, Ф. Флореса, Дж. Уйтмор і ін. [12]. Р. Бісвас-Дінер і Б. Дін називають це парадоксом коучингу: він є професією, яка систематично допомагає людям домагатися реалізації свого потенціалу, проте сам поки ніяк не може досягти реалізації власного потенціалу і перебуває в деякому «професійному дитинстві». Він втрачає узгодженість, визнані загалом дефініції, єдиність змісту навчальних програм і загального списку інтервенцій: хтось працює з надихаючими історіями і іграми, інші ґрунтуються переважно на асесменті, треті фокусуються на цілях і поведінці.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ретроспективний аналіз зародження коучингу вказує на те, що він виник як синтез розвиваючих практик, новаторських ідей в психотерапії і оригінальних авторських методів. Місцем зародження коучингу як науки вважається знаний Інститут Есален, центр на мальовничому узбережжі Каліфорнії, мекка «Руху за вивчення людського потенціалу», точка кристалізації всіх новаторських розвиваючих підходів до людини в 1970-і рр. Це було місце, де східні духовні практики, психотерапія і те, що згодом назвуть «коучингом», перебували в нерозривному, гармонійній і глибокій зв'язку. У ньому Тімоті Гольв починає викладати свій «йога-теніс», а Вернер Ерхард засновує свою знамениту тренінг EST, що стимулював появу коучингу [ 8].

Значна кількість практик, технік і окремих прийомів коучингу було запозичене з психотерапії: недирективного клієнт-психологічного консультування К. Роджерса, м'якого гіпнозу Е. Еріксона, гештальт-терапії Ф. Перлза, психодрами, короткострокової психотерапії та інших підходів. І сьогодні коучі активно запозичують з психоте-

рапії її інструментарій - усвідомлено або ж стихійно внаслідок розмитості сучасних джерел знання і авторства різних методик, практик та інструментів.

Починаючи з 80-х років ХХ століття поняття коучингу стало використовуватися у більш широкому значенні. За останні роки поняття коучингу набуло більш узагальненого та розширеного змісту.

В багатьох організаціях коучинг сьогодні став доповненням, а подекуди й заміною тренінгу. Бо на відміну від тренінгу (навіть персонального) коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим і має індивідуальну спрямованість, а також, якщо розглядати реальні зміни, коучинг є більш вигідним за ціною, ніж традиційні тренінгові методи, бо підхід коучингу більш орієнтований скоріше на досягнення успішних результатів, ніж на пошук причин існуючих проблем чи формування корисних навичок

Основний виклик, з яким сьогодні стикнувся коучинг, – проблема базису. Якщо узагальнити теорії, які лежать сьогодні в основі практики коучингу, описані у підручниках та викладаються сьогодні на курсах, семінарах і майстер-класах, то можна їх згрупувати у чотири кластери:

- психологічні теорії минулого (модель мотивації А. Маслоу, типологія особистості за К. Юнгом і ін.);
- розрізнені сучасні теорії (теорія емоційного інтелекту та ін.);
- псевдопсихологічних уявлення («метапрограми», «тремліни» і ін.);
- уявлення про роботу мозку [8].

Психологічні теорії минулого. Завдяки розвитку науки багато класичних психологічних теорій були скориговані, доповнені, переглянуті, спростовані або інтегровані в більш повні сучасні теорії та моделі. Наприклад, сучасна психологія мотивації просунулася досить далеко за останні півстоліття, збагатившись безліччю оригінальних, детальних, підтверджених емпірично теорій, які пояснюють те, чому людина робить те, що робить. У зв'язку із цим модель ієрархії людських потреб А. Маслоу, яка набула широкого поширення не тільки в коучингу, а й в бізнес-консультуванні, незважаючи на своє важливе значення, є

зовсім не останнім словом в науці.

Розрізнені сучасні теорії. Є кілька сучасних психологічних теорій, які отримали своє висвітлення, популярність і поширення в коучингу. Одна з них - теорія емоційного інтелекту, яка зараз вкрай популярна. Концепція емоційного інтелекту як такого з'явилася в психологічній науці в кінці ХХ століття. Її засновниками стали американські психологи Д.Карузо, П.Саловей і Дж. Майер, які розглядали емоційний інтелект як сукупність ментальних здібностей до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей [14]. За теорією Р. Бар-Она, емоційний інтелект визначається як сукупність найрізноманітніших здібностей, які забезпечують можливість успішно діяти в будь-яких ситуаціях. Вчений виділив 5 субкомпонентів, які характеризують структуру емоційного інтелекту: саморозуміння (усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самоактуалізація); комунікативний потенціал (емпатія, соціальна відповідальність); власне адаптаційні здібності (вміння вирішувати проблеми, долати труднощі, емоційна лабільність); антистресовий потенціал (стійкість до стресів, самоконтроль); загальний настрій (оптимістичність). Ця теорія має під собою зрозумілі підстави, підкріплюється дослідженнями і широко обговорюється сьогодні в академічній науці. Емоційний інтелект часто подається як абсолютний ключ до успіху у всіх сферах життя. Однак, на думку Дж. Мейера, ЕІ, можливо, є причиною всього лише 1-10 % (згідно з іншими даними — 2-25 %) найважливіших життєвих патернів і результатів. Єдина позиція, по якій популярна і наукова концепції емоційного інтелекту дійшли згоди, полягає в тому, що емоційний інтелект розширює уявлення про те, що означає бути розумним [10].

Минуле століття називали «століттям психотерапії» через величезний вплив на менталітет і еволюцію західного суспільства. В останні десятиліття цей бум трохи стихає, поступаючись місцем захопленню позитивними практиками. Форми таких практик найрізноманітніші. До них, зокрема належать, «канали доброго настрою» і позитивні відеоролики в соціальних мережах, покровкові онлайн-

програми розвитку ефективності, тренажери розуму в смартфонах і розвиваючі комп'ютерні ігри, індустрія розвиваючої літератури, тренінги самоменеджменту, позитивне мислення, спеціальні фітнес-програми, нарративна практика і робота з спільнотами, школи лідерства, практики організаційного розвитку та управління змінами в бізнесі.

В коучингу застосовується величезна кількість авторських моделей з різним ступенем оригінальності, глибини, пропрацьованості. Так, популярні сьогодні в коучингу, уявлення про «метапрограми», перекочувало з НЛП. У цьому явищі зібрані разом дуже різні, по суті, феномени: мотивація досягнення і уникнення невдач, оптимістичний і песимістичний атрибутивні стилі, особистісні конструкти, які використовуються для категоризації, зовнішній і внутрішній локус контролю, конформний тип особистості, відкритість досвіду як стійка особистісна риса, ситуативні поведінкові моделі і т.ін. Всі вони приписуються до міфологічних структур - «програм, які стоять за емоціями і думками». Класифікуючи клієнта за «метапрограмами», коуч з самого початку закриває для себе більш глибоке розуміння ситуації, заводить себе і клієнта в досить примітивну типологію і обмежує себе в способах роботи. Те ж саме можна сказати про типологію клієнтів як «покупців», «скаржників» і «відвідувачів» [1]. Абсолютно непрофесійним є підхід, який замість того, щоб спробувати зрозуміти причини опору у клієнта в роботі з конкретним коучем або його опору до змін в житті, називає його «скаржником» і так до нього ставиться.

Незважаючи на велику кількість коучингових інституцій і шкіл, існує досить обмежена кількість базових підходів до коучингу, що мають під собою відчутні і самотутні підстави, сформульовані принципи роботи і набір методів.

Дж. О'Коннор і А. Ладжес виділяють п'ять таких підходів:

- онтологічний коучинг,
- інтегральний коучинг,
- коучинг позитивної психології,

- біхевіоріальний коучинг,
- НЛП-коучинг [14].

Є також ряд відомих ранніх шкіл, принципи і методи яких сьогодні інтегровані і широко застосовуються (коучинг внутрішньої гри, коактивний коучинг і ін.), А також ряд оригінальних, але менш поширених на даний момент напрямків (психоаналітичний, екзистенціальний, наративний коучинг і ін.) [1, 4, 5].

Коучинг позитивної психології - це підхід на основі ідей, моделей і досліджень позитивної психології, робить акцент на розвитку і культивуванні позитивних рис і станів. Можна сказати, що професійна місія коучингу позитивної психології полягає не тільки в тому, щоб допомогти людині бути ефективним, але і в тому, щоб допомогти йому згорнути на доріжку осмисленої, збалансованої, щасливого життя. Ключові теоретико-методологічні концепції і підходи в коучингу узагальнені у таблиці 1.

На відміну від багатьох інших підходів, коучинг позитивної психології орієнтований не тільки на досягнення клієнтом заявлених цілей, а й на допомогу йому в: 1) загальному прирості його суб'єктивного благополуччя в довгостроковій перспективі, 2) підвищення позитивності (позитивних емоцій, способів мислення і ставлення до подій), 3) розкриття власних можливостей, які можна застосувати в самих різних областях його життя (сильних сторін, талантів, особистісного потенціалу).

Фокусуючись виключно на змістовних областях роботи з клієнтом, О. Улановський кілька наскрізних тем коучингу позитивної психології: 1) позитивність, 2) потік, 3) сильні сторони, 4) тимчасова перспектива, 5) задоволення, 6) внутрішня мотивація, 7) самоефективності.

На сьогодні коучинг лідерів та організацій як і будь-який напрямок практичної психології останнім часом все більше використовує методи спостереження, бесіди, опитування, тестування та моделювання як засоби допомоги діяти більш ефективно та включає в себе проєктний коучинг, ситуаційний коучинг і транзитивний коучинг [6, с. 18-19].

Теорії і моделі	Опис
Теорія самодетермінації Е. Десі і Р.Райана	Одна із найбільш потужних, обґрунтованих і інтегральних теорій мотивації, яка описує окремі базові потреби людини і їх вплив на поведінку
Модель щастя і концепції суб'єктивного добробуту М. Селігмана, Е. Дінера, К. Шелдона, С.Любомирські, концепція психологічного добробуту К. Рифф	Розкривають різноманітні складові переживання щастя і якості життя людини
Теорія потоку М. Чікцентміхайі	Розглядає стан оптимального функціонування у процесі виконання будь-якої діяльності
Концепція оптимізму М. Селігмана	Розкриває вплив оптимістичного і песимістичного стилів мислення на життя, роботу, здоров'я і відносини людини
Теорія позитивних емоцій Б. Фредріксона	Демонструє вплив позитивних емоцій на мислення, стійкість, ресурси і особистісне зростання
Когнітивна концепція надії Ч. Снайдера	Показує і розкриває роль і місце надії у нашому житті та її компоненти
Теорія збереження ресурсів С. Хобфолла	Пояснює стан ресурсного запасу людини з точки зору його збереження, втрати і набуття, інвестування і розподілу
Модель самоузгоджених цілей К. Шелдона	Розкриває специфіку і характеристики цілей, які сприяють добробуту
Екзистенціальні теорії і логотерапія В. Франкла	Зосереджується на визначенні сенсу життя, місії людини як базису для змістовного життя і мотивації у надскладних умовах
Моральна психологія Дж. Хайдта	Вивчає психологічні основи ідеології і роль та трансформацію моралі в релігії та політиці
Концепція чеснот і достоїнств К. Петерсона и М. Селігмана	Виявлення «універсально позитивних» рис характеру, які сприяють досягненню успіху
Концепція сильних сторін Д. Кліфтона и Е. Андерсена	Пропонують опис і класифікацію сильних сторін людини, засновану на виявленні, застосуванні і тренуванні талантів Read more: <a href="http://superhappy.ru/silnye-storony-lichnosti.html#ixzz59QX0Ag3X">http://superhappy.ru/silnye-storony-lichnosti.html#ixzz59QX0Ag3X</a>
Теорія соціального когнітивізму (самоєфективності) А. Бандури	Комплексна теорія, що розкриває вплив віри у власну ефективність на поведінку



- Ситуаційний коучинг фокусується на конкретному (тактичному) покращенні чи оптимізації роботи в чітко заданому контексті.
- Проектний коучинг охоплює стратегічний менеджмент людини чи команди з метою отримати ефективний кінцевий результат.
- Транзитивний коучинг допомагає людям переходити від одної роботи чи ролі до іншої.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сьогодні стає все більш очевидним, що сучасні практики допомоги і розвитку, які претендують на свою легітимність і відповідальність, не можуть будуватися лише на світоглядних засадах. Техніки коучингу часто були винайдені інтуїтивно, з натхненням, несистемно, ще не методологічно, задовго до досліджень, здатних підтвердити їх ефективність. Однак зараз вони вимагають свого обґрунтування і перевірки. Тому абсолютно очевидно визріла необхідність спеціальних досліджень і загальної інтеграції коучингу з наукою. Подальші дослідження можуть стосуватися посилення доказовості, науковості та емпіричності коучингу, який надасть більшу обґрунтованість, перевіреність і усвідомленість у використанні тих чи інших методів.

### **Список джерел:**

1. Аткинсон М. Внутренняя динамика коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чо- ис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 1. – 208 с.
2. Аткинсон М. Пошаговая система коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 2. – 256 с.
3. Брич В. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні /В. Брич, М. Нагара //Україна: аспекти праці.– 2009.– № 6.– С. 18-23
4. Голви У. Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Т. Голви. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 194.
5. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОзнак, 2004. – 256 с.
6. Зеленін В. Коучинг як сучасна концепція практичної психології / В. Зеленін [Електронний ресурс]. – Доступно з:

<http://www.zelenin.com.ua/text/14-articles/359-2009-12-27-11-39-30.html>

7. Недоліки в програмах коучингу та наставництва Дослідження АССА [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.management.com.ua/tend/tend235.html>
8. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 9. – № 4. – С. 59-80
9. Biswas-Diener R. Practicing Positive psychology coaching: Assessment, diagnosis, and intervention / R. Biswas-Diener. – N.Y.: John Wiley & Sons. – 2010.
10. Goleman, D. Emotional intelligence / D. Goleman. – Bantam. (2006). [Electronic Source]. – Access mode: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-understanding-emotional-intelligence.pdf>
11. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience / Mihaly Csikszentmihalyi. – New York, NY: Harper Perennial Modern Classic, 2008. – 336 с.
12. Duckworth A.L. Grit: Perseverance and passion for long-term goals / Duckworth A.L., Peterson C., Matthews M.D., Kelly D.R. // Personality Processes and Individual Differences. – 2007. Vol. 92(6) . – P. 1087-1101
13. Frankl V. **Man's Search for Meaning** / Victor Frankl. – London. Sydney. Auckland. Johannesburg : Rider, 2004. – 160 p.
14. Mayer J.D. Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence / Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. // Intelligence. – 1999. – 27. – 267–298.
14. Passmore J. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come / Passmore J., Fillery-Travis A. // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice Volume 4, 2011. – Issue 2. – Pages 70-88
15. O'Connor J. How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching / O'Connor J., Lages A.. – L.: A & C Black. – 2007
16. Thorpe S., Clifford J. Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers and Managers / Sara Thorpe, Jackie Clifford. – London : Cogan Page, 2003. – 229 p.

*@ Кохан Маріанна. Стаття надійшла 10 березня 2018 р.*