

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра психології

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

(наукове звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Метод коучингу в оптимізації професійної діяльності
керівника»

Виконав:

студент групи ТУод-8-24-М1ПС(2,0здс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Психологія»

Спеціальності: 053 Психологія
(код і найменування спеціальності)

Замниборщ Ігор Вадимович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри

Крюкова Марина Анатоліївна

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кафедра психології

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Спеціальності: 053 «Психологія»

Освітньої програми: «Психологія»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис, ПІБ)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«_____» _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студента

Замниборщ Ігоря Вадимовича

1. Тема кваліфікаційної роботи «Метод коучингу в оптимізації професійної діяльності керівника»

Керівник кваліфікаційної роботи: кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри Крюкова Марина Анатоліївна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи та загальних висновків, списку використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи – 91 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи складає 87 сторінок.

4. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітка
		Планові	Фактичні	
1.	Збір та опрацювання наукових джерел	листопад 2025	листопад 2025	
2.	Написання вступу	грудень 2025	грудень 2025	

3.	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження коучингу у професійній діяльності керівника	січень 2025	січень 2025	
4.	Розділ 2. Емпіричне дослідження особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці	лютий 2026	лютий 2026	
5.	Розділ 3. Практичні рекомендації щодо використання коучингу в оптимізації професійної діяльності керівника	березень 2026	березень 2026	
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	
8.	Подання роботи на перевірку керівнику	квітень 2026	квітень 2026	
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	

АНОТАЦІЯ

Замниборщ І. В. «Метод коучингу в оптимізації професійної діяльності керівника» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» –ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню особливостей використання коучингового підходу в оптимізації професійної діяльності керівника. У роботі розглянуто теоретичні засади коучингу, психологічні аспекти професійної діяльності керівника, а також можливості інтеграції коучингового та гештальт-підходів у сучасній психологічній практиці. Актуальність теми обумовлена зростанням професійного навантаження на керівників, необхідністю швидкого прийняття рішень, високим рівнем емоційної напруги та потребою у розвитку навичок ефективної комунікації, саморегуляції й усвідомленого управління. У сучасних умовах професійна діяльність керівника потребує не лише організаційних здібностей та професійної компетентності, але й психологічної гнучкості, здатності витримувати невизначеність, підтримувати конструктивну взаємодію з колективом та ефективно діяти в умовах постійних соціальних змін.

Дослідження: професійна діяльність керівника.

Предмет дослідження: особливості використання коучингового підходу в оптимізації професійної діяльності керівника.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та практично дослідити можливості коучингового підходу в оптимізації професійної діяльності керівника.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури), емпіричні (аналіз клієнтських кейсів, спостереження, порівняння, інтерпретація результатів психологічної взаємодії).

У роботі проаналізовано основні психологічні труднощі, що виникають у професійній діяльності керівників, досліджено особливості коучингової взаємодії та визначено можливості використання гештальт-підходу у процесі професійної підтримки клієнтів. Практична частина роботи містить аналіз клієнтських кейсів, у межах яких досліджувалися зміни рівня усвідомленості, відповідальності, комунікативних навичок та здатності до прийняття рішень.

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція коучингового та гештальт-підходів сприяє підвищенню професійної ефективності керівників, розвитку навичок саморегуляції, усвідомленості, відповідальності та формуванню більш гнучкої управлінської позиції. Отримані результати можуть бути використані у психологічному консультуванні, коучинговій практиці та роботі з керівниками різних професійних сфер.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: коучинг, гештальт-підхід, професійна діяльність керівника, управлінська ефективність, психологічна підтримка, усвідомленість.

ABSTRACT

Zamnyborshch I. V. “The Coaching Method in Optimizing the Professional Activity of a Manager” – Manuscript.

*Qualification thesis submitted for the degree of **Master** –PJSC “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’ , 2026.*

The qualification thesis is dedicated to the study of the features of applying the coaching approach in optimizing the professional activity of a manager. The work examines the theoretical foundations of coaching, the psychological aspects of a manager's professional activity, as well as the possibilities of integrating coaching and Gestalt approaches in contemporary psychological practice. The relevance of the topic is determined by the growing professional workload on managers, the need for rapid decision-making, high levels of emotional tension, and the need to develop skills in effective communication, self-regulation, and conscious management. In modern conditions, a manager's professional activity requires not only organizational abilities and professional competence, but also psychological flexibility, the capacity to tolerate uncertainty, maintain constructive interaction with the team, and act effectively amid constant social change.

Research object: the professional activity of a manager. **Research subject:** the features of applying the coaching approach in optimizing the professional activity of a manager. **Research aim:** to theoretically substantiate and empirically investigate the potential of the coaching approach in optimizing the professional activity of a manager. **Research methods:** theoretical (analysis, synthesis, generalization of scientific literature); empirical (analysis of client cases, observation, comparison, interpretation of psychological interaction outcomes).

The thesis analyzes the main psychological difficulties arising in the professional activity of managers, examines the characteristics of coaching interaction, and identifies the possibilities of applying the Gestalt approach in the process of professional client support. The practical section contains an analysis of client cases in which changes in the levels of awareness, responsibility, communication skills, and decision-making capacity were examined.

The study found that the integration of coaching and Gestalt approaches contributes to increased professional effectiveness in managers, the development of self-regulation skills, awareness, and responsibility, and the formation of a more flexible managerial stance. The findings may be applied in psychological counseling, coaching practice, and work with managers across various professional fields.

KEY WORDS: coaching, Gestalt approach, professional activity of a manager, managerial effectiveness, psychological support, awareness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	10
1.1. Професійна діяльність керівника як психологічна проблема	10
1.2. Коучинг як сучасний метод розвитку особистості та професійної діяльності керівника	13
1.3. Психологічні підходи до коучингу	15
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГОВИХ ПІДХОДІВ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ ПРАКТИЦІ	21
2.1. Організація та методи дослідження	21
2.2. Аналіз особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці	24
2.3. Узагальнення результатів емпіричного дослідження	64
Висновки до другого розділу	69
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	70
3.1. Можливості застосування коучингових підходів у професійній діяльності керівника	70
3.2. Практичні рекомендації щодо інтеграції коучингу та гештальт-підходу в роботі з керівниками	74
3.3. Модель коучингового супроводу професійного розвитку керівника	79
Висновки до третього розділу	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства, трансформації економічних процесів та зростання вимог до ефективності управління особливої актуальності набуває проблема оптимізації професійної діяльності керівника. Сучасний керівник функціонує в умовах високої невизначеності, динамічних змін та підвищеної відповідальності, що вимагає від нього не лише професійних знань і управлінських навичок, але й розвинених особистісних характеристик, зокрема здатності до усвідомлення, рефлексії, саморегуляції та прийняття відповідальних рішень.

У контексті сучасної організаційної психології дедалі більшого значення набувають підходи, спрямовані на розвиток особистісного потенціалу керівника, підвищення рівня його усвідомленості та формування внутрішньої опори. Одним із таких підходів є коучинг, який розглядається як ефективний метод психологічного супроводу професійного розвитку, що сприяє активізації внутрішніх ресурсів особистості, підвищенню рівня відповідальності та розвитку здатності до самостійного прийняття рішень.

Коучинг як сучасний психологічний інструмент набув широкого поширення у сфері управління та розвитку персоналу. Його ефективність підтверджується численними дослідженнями, які свідчать про позитивний вплив коучингових інтервенцій на продуктивність діяльності, рівень задоволеності роботою та розвиток лідерських якостей. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанням інтеграції коучингу з глибинними психологічними підходами, зокрема з гештальт-підходом.

Гештальт-підхід, у свою чергу, акцентує увагу на процесах усвідомлення, контакту та відповідальності як ключових умовах особистісного розвитку. Його інтеграція з коучингом відкриває нові можливості для більш глибокого дослідження досвіду клієнта, роботи з його переживаннями та формування більш стійких змін у професійній діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та емпіричного дослідження коучингу як методу оптимізації професійної діяльності керівника, а також вивчення можливостей його інтеграції з гештальт-підходом у психологічній практиці.

Об'єкт дослідження - професійна діяльність керівника.

Предмет дослідження - коучинг як метод оптимізації професійної діяльності керівника.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити ефективність коучингу як методу оптимізації професійної діяльності керівника, а також визначити можливості його інтеграції з гештальт-підходом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати теоретичні підходи до вивчення професійної діяльності керівника;
- розкрити сутність коучингу як методу розвитку особистості та професійної діяльності;
- дослідити психологічні підходи до коучингу;
- обґрунтувати можливості інтеграції коучингу з гештальт-підходом;
- провести емпіричне дослідження особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці;
- розробити практичні рекомендації щодо використання коучингу в професійній діяльності керівника.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукової літератури); емпіричні (аналіз кейсів, спостереження, феноменологічний опис досвіду); методи якісного аналізу даних.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей інтеграції коучингових підходів із гештальт-підходом у контексті оптимізації професійної діяльності керівника, а також у виявленні особливостей використання коучингових інтервенцій у психологічній практиці.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності психологів, коучів та керівників для підвищення ефективності професійної діяльності, розвитку особистісного потенціалу та покращення якості управлінської взаємодії.

Структура та обсяг роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 91 сторінок основного тексту. Список використаних джерел містить 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Професійна діяльність керівника як психологічна проблема

Професійна діяльність керівника в сучасних умовах виступає як складний, багаторівневий та динамічний процес, що поєднує в собі організаційні, управлінські та психологічні аспекти [1; 7; 10]. У науковій літературі все частіше підкреслюється, що ефективність діяльності керівника визначається не лише рівнем його професійних знань і навичок, але й особистісними характеристиками, здатністю до саморегуляції, рефлексії та усвідомленого прийняття рішень [3;18].

З психологічної точки зору діяльність керівника може розглядатися як постійний процес взаємодії між внутрішнім світом особистості та зовнішніми вимогами організаційного середовища [13; 20]. У цьому контексті керівник одночасно виступає як суб'єкт управління, носій відповідальності та учасник складних міжособистісних процесів.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій діяльність керівника ускладнюється рядом факторів, серед яких можна виділити [2; 21]:

- високий рівень невизначеності;
- швидкість змін у зовнішньому середовищі;
- зростання конкуренції;
- підвищені вимоги до результативності;
- необхідність одночасного вирішення великої кількості задач.

У зв'язку з цим особливого значення набувають психологічні аспекти управлінської діяльності. Керівник змушений постійно приймати рішення в умовах обмеженої інформації, що супроводжується внутрішньою напругою та ризиком помилки [8; 27]. Це створює додаткове емоційне навантаження та вимагає високого рівня стресостійкості [6].

Однією з ключових характеристик діяльності керівника є необхідність балансування між різними ролями. Зокрема, він одночасно виступає як:

- організатор процесів;
- лідер команди;
- комунікатор;
- контролер;
- стратег [1; 26].

Кожна з цих ролей передбачає різні поведінкові стратегії та психологічні установки, що може призводити до внутрішніх суперечностей. Наприклад, необхідність контролю може конфліктувати з потребою делегування, а прагнення до результату - з необхідністю збереження ресурсів.

Значну роль у професійній діяльності керівника відіграє емоційна сфера. У сучасних дослідженнях підкреслюється важливість розвитку емоційного інтелекту як здатності розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції та емоції інших людей [54]. Недостатній рівень емоційної компетентності може призводити до конфліктів, зниження ефективності взаємодії та погіршення клімату в колективі.

Окремо слід розглянути проблему прийняття рішень. У психології управління прийняття рішень розглядається як складний когнітивно-емоційний процес, що включає аналіз ситуації, оцінку альтернатив та вибір оптимального варіанту [27;50]. Однак на практиці цей процес часто ускладнюється внутрішніми бар'єрами, такими як страх помилки, невпевненість або надмірна відповідальність.

У цьому контексті важливим є поняття внутрішнього конфлікту, який може виникати між різними мотиваційними тенденціями [24].

Наприклад:

- між бажанням досягти результату та страхом невдачі;
- між прагненням контролювати та необхідністю довіряти;
- між особистими цінностями та вимогами організації.

Такі конфлікти можуть залишатися неусвідомленими, але водночас суттєво впливати на поведінку керівника, знижуючи ефективність його діяльності.

Ще одним важливим аспектом є проблема професійного вигорання. Дослідження показують, що керівники входять до групи підвищеного ризику розвитку емоційного виснаження [35; 42]. Основними факторами, що сприяють вигоранню, є:

- хронічний стрес;
- перевантаження;
- відсутність відпочинку;
- високий рівень відповідальності;
- емоційна залученість у роботу.

Професійне вигорання проявляється у зниженні мотивації, втраті інтересу до діяльності, підвищеній дратівливості та зниженні продуктивності.

Важливим напрямом дослідження є також питання взаємодії керівника з підлеглими. У процесі управління керівник постійно вступає у міжособистісні відносини, які можуть бути як конструктивними, так і деструктивними [13;23]. Ефективність цих відносин залежить від здатності керівника:

- чути інших;
- будувати відкритий діалог;
- вирішувати конфлікти;
- встановлювати межі.

З психологічної точки зору можна говорити про те, що керівник постійно знаходиться у полі взаємодії, де важливу роль відіграє якість контакту. Порушення контакту можуть проявлятися у вигляді уникнення, надмірного контролю або емоційної відстороненості.

Таким чином, професійна діяльність керівника є складною системою, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Її ефективність значною мірою залежить від рівня усвідомленості, здатності до саморегуляції та готовності працювати з власним досвідом [10; 20].

У цьому контексті стає очевидною необхідність використання психологічних підходів, спрямованих на розвиток особистісного потенціалу керівника. Одним із таких підходів є коучинг, який дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й сприяє глибшому усвідомленню власних процесів [51; 52].

1.2. Коучинг як сучасний метод розвитку особистості та професійної діяльності керівника.

У сучасній психології та управлінській практиці коучинг займає важливе місце як ефективний інструмент розвитку особистості та підвищення професійної ефективності [51; 52; 53]. Його популярність зумовлена здатністю поєднувати орієнтацію на результат із увагою до внутрішніх ресурсів людини, що особливо актуально у діяльності керівника.

У науковій літературі коучинг визначається як процес партнерської взаємодії, спрямований на розкриття потенціалу клієнта, підвищення рівня його усвідомленості та сприяння самостійному знаходженню рішень [51; 65]. На відміну від традиційного консультування або навчання, коучинг не передбачає передачу готових знань або рекомендацій, а базується на активізації внутрішніх ресурсів особистості.

З психологічної точки зору коучинг можна розглядати як процес, що сприяє переходу клієнта від реактивної до проактивної позиції [52]. Це означає, що людина починає брати відповідальність за власні рішення, усвідомлювати свої потреби та цілі, а також активно впливати на свою професійну діяльність.

Особливого значення коучинг набуває у роботі з керівниками, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з прийняттям рішень, управлінням людьми та досягненням результатів [1; 7]. У цьому контексті коучинг виступає не лише як метод розвитку, але й як інструмент оптимізації професійної діяльності.

Однією з ключових характеристик коучингу є його недирективність. Коуч не виступає як експерт, що дає поради, а створює умови для того, щоб клієнт самостійно знаходив відповіді [51]. Це досягається через постановку запитань, що стимулюють мислення, розширюють усвідомлення та допомагають побачити ситуацію з різних точок зору.

У процесі коучингової взаємодії особливу роль відіграє якість контакту між коучем і клієнтом. Довіра, відкритість та безпечне середовище є необхідними умовами для ефективної роботи [56]. Саме в такому середовищі клієнт може досліджувати свої переживання, сумніви та внутрішні конфлікти.

Важливим елементом коучингу є орієнтація на цілі. У процесі роботи клієнт формулює конкретні цілі, які є значущими для нього, а також визначає кроки для їх досягнення [51; 73]. Це дозволяє структурувати діяльність та підвищити її ефективність.

У контексті професійної діяльності керівника коучинг сприяє:

- підвищенню рівня усвідомленості щодо власних дій і рішень;
- розвитку стратегічного мислення;
- покращенню навичок комунікації;
- формуванню відповідальності за результати діяльності;
- зниженню рівня стресу та емоційного напруження;
- розвитку здатності до саморегуляції [2;8;54].

Значну роль у коучинговому процесі відіграє робота з мисленням клієнта. Часто труднощі у професійній діяльності пов'язані не стільки з об'єктивними обставинами, скільки з обмежуючими переконаннями, стереотипами мислення або внутрішніми установками [66]. Коучинг дозволяє виявити такі установки та переглянути їх.

З психологічної точки зору це можна розглядати як процес когнітивної реструктуризації, у ході якого змінюється спосіб сприйняття ситуації, що, у свою чергу, впливає на поведінку та результати діяльності.

Окремо слід відзначити роль коучингу у розвитку лідерських якостей. Сучасний керівник має бути не лише адміністратором, але й лідером, здатним

надихати, мотивувати та об'єднувати людей [54; 76]. Коучинг сприяє розвитку таких якостей через роботу з цінностями, цілями та внутрішньою позицією.

У наукових дослідженнях відзначається, що використання коучингових підходів у професійній діяльності сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості прийняття рішень та розвитку організаційної культури [52; 78; 79; 80]. Це пов'язано з тим, що коучинг орієнтований не лише на досягнення результату, але й на розвиток особистості.

Важливим аспектом є також здатність коучингу працювати з невизначеністю. У сучасних умовах керівник часто стикається з ситуаціями, де немає однозначних рішень. Коучинг допомагає розвивати толерантність до невизначеності та здатність діяти в умовах ризику [52].

Крім того, коучинг сприяє формуванню навичок рефлексії, що дозволяє керівнику аналізувати власний досвід, робити висновки та вдосконалювати свою діяльність [10].

Таким чином, коучинг виступає як комплексний метод, що поєднує в собі роботу з мисленням, емоціями та поведінкою. Його застосування у професійній діяльності керівника дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й сприяє розвитку особистості в цілому [51; 52].

У контексті даного дослідження коучинг розглядається як один із ключових інструментів оптимізації професійної діяльності керівника, який у поєднанні з іншими психологічними підходами, зокрема гештальт-підходом, може забезпечити більш глибокі та стійкі зміни.

1.3. Психологічні підходи до коучингу

У сучасній психологічній науці коучинг розглядається як міждисциплінарний підхід, що інтегрує елементи різних психологічних шкіл і напрямів [52; 53; 65]. Така інтегративність дозволяє використовувати коучинг як гнучкий інструмент, який може адаптуватися до індивідуальних особливостей клієнта та специфіки його запиту.

Серед психологічних підходів, що найбільш суттєво вплинули на формування коучингу, можна виділити гуманістичну психологію, когнітивно-поведінковий підхід, системний підхід, а також гештальт-підхід [63; 66]. Кожен із цих напрямів привніс у коучинг власні концепції, принципи та інструменти.

Гуманістична психологія, зокрема роботи К. Роджерса, заклала основу клієнт-центрованого підходу, що передбачає безумовне прийняття, емпатію та автентичність у взаємодії [56]. Ці принципи стали фундаментом коучингового процесу, оскільки створюють безпечний простір для розвитку клієнта.

Когнітивно-поведінковий підхід вплинув на коучинг через увагу до мислення, переконань та їхнього впливу на поведінку [66]. У коучинговій практиці це проявляється у роботі з обмежуючими установками, формуванні нових стратегій мислення та зміні поведінкових моделей.

Системний підхід дозволяє розглядати клієнта як частину більш широкої системи - організації, сім'ї, соціального середовища [71]. Це особливо важливо у роботі з керівниками, оскільки їхні рішення та дії впливають на інших людей та процеси.

Особливе місце серед психологічних підходів займає гештальт-підхід, який забезпечує глибину роботи та фокус на актуальному досвіді клієнта [58]. Його інтеграція з коучингом відкриває нові можливості для дослідження внутрішніх процесів та формування стійких змін.

Гештальт-підхід базується на ідеї цілісності особистості та розглядає людину як систему, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Центральним поняттям є контакт, який визначає якість взаємодії між особистістю та середовищем [58].

У рамках гештальт-підходу важливу роль відіграє цикл контакту, що включає такі етапи:

- виникнення потреби;
- усвідомлення;
- мобілізація енергії;

- контакт;
- завершення.

Порушення на будь-якому з цих етапів може призводити до труднощів у поведінці, прийнятті рішень та професійній діяльності. У контексті коучингової роботи це може проявлятися як невизначеність у цілях, труднощі у діях або нездатність завершувати розпочаті процеси.

Особливу увагу гештальт-підхід приділяє механізмам переривання контакту. До основних із них належать:

- дефлексія - уникнення прямого контакту через відволікання або інтелектуалізацію;
- проекція - приписування власних переживань іншим людям;
- інтроекція - некритичне засвоєння зовнішніх норм і правил;
- ретрофлексія - спрямування енергії на себе замість зовнішнього середовища;
- злиття - відсутність чітких меж між собою та іншими [58].

У професійній діяльності керівника ці механізми можуть проявлятися у різних формах. Наприклад, дефлексія може виражатися у відході від прийняття рішень, проекція - у перекладанні відповідальності на інших, а злиття - у труднощах встановлення меж у взаємодії з підлеглими.

Інтеграція гештальт-підходу в коучинг дозволяє не лише працювати з цілями клієнта, але й досліджувати його переживання, внутрішні конфлікти та способи взаємодії зі світом [52; 58]. Це створює можливість для більш глибокого усвідомлення та формування стійких змін.

Важливим принципом гештальт-підходу є фокус на «тут і тепер». У коучинговій роботі це означає увагу до актуального досвіду клієнта, його емоцій, тілесних відчуттів та реакцій у моменті [58]. Такий підхід дозволяє виявити автоматичні патерни поведінки та зробити їх усвідомленими.

Значну роль відіграє також розвиток усвідомленості. Усвідомленість у гештальт-підході розглядається як здатність помічати свої переживання,

думки та дії без оцінювання [58]. У поєднанні з коучингом це дозволяє клієнту не лише визначати цілі, але й розуміти, що заважає їх досягненню.

Інтеграція коучингу та гештальт-підходу дозволяє поєднати орієнтацію на результат із глибинною роботою з процесом [52; 58]. Це особливо важливо у роботі з керівниками, діяльність яких потребує як досягнення конкретних результатів, так і розвитку особистісних якостей.

Таким чином, використання різних психологічних підходів у коучингу дозволяє зробити цей процес більш гнучким, адаптивним [53;65] та ефективним. Особливо значущою є інтеграція гештальт-підходу, яка забезпечує глибину роботи та сприяє формуванню більш стійких змін у професійній діяльності керівника.

Отже, на основі розглянутих підходів доцільно детальніше проаналізувати їх практичне застосування у коучинговій діяльності.

Практичне застосування зазначених психологічних підходів у коучинговій роботі дозволяє не лише теоретично описати особливості професійної діяльності керівника, але й безпосередньо впливати на її ефективність. Інтеграція різних підходів створює можливість для комплексного аналізу поведінки клієнта та його управлінських рішень.

Зокрема, використання гештальт-підходу у коучингу сприяє розвитку усвідомленості керівника щодо власних емоційних реакцій, способів взаємодії та стилю прийняття рішень. Це дозволяє виявляти не лише зовнішні труднощі, але й внутрішні обмеження, які впливають на професійну діяльність.

Психоаналітичний підхід, у свою чергу, дає можливість працювати з глибинними причинами поведінки, такими як внутрішні конфлікти, несвідомі установки та особистісні сценарії. У поєднанні з коучингом це дозволяє не лише досягати цілей, але й забезпечувати більш стійкі особистісні зміни.

Системний підхід забезпечує розуміння взаємозв'язків між керівником та його професійним середовищем. Це дозволяє розглядати управлінські труднощі не ізольовано, а як частину загальної системи взаємодії, що підвищує ефективність прийняття рішень та управління командою.

Таким чином, інтеграція психологічних підходів у коучинг створює багаторівневу модель роботи, яка поєднує орієнтацію на результат із глибинним розумінням процесів, що відбуваються у внутрішньому світі керівника та його взаємодії з оточенням.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що професійна діяльність керівника є складним багатовимірним процесом, який включає не лише виконання управлінських функцій, але й значний психологічний компонент [1; 7; 10]. Ефективність діяльності керівника значною мірою визначається рівнем його особистісного розвитку, здатністю до саморегуляції, усвідомлення власних переживань та відповідального прийняття рішень [3; 18; 20].

Показано, що в сучасних умовах функціонування організацій керівник стикається з високим рівнем невизначеності, швидкістю змін та підвищеним навантаженням, що створює додаткові психологічні труднощі [2; 21]. До таких труднощів належать внутрішні конфлікти, емоційне напруження, труднощі у прийнятті рішень та ризик професійного вигорання [27; 35; 42]. У зв'язку з цим особливого значення набувають підходи, спрямовані на розвиток особистісних ресурсів керівника.

Встановлено, що коучинг виступає ефективним методом розвитку особистості та оптимізації професійної діяльності керівника [51; 52; 53]. Його основними характеристиками є орієнтація на цілі, активізація внутрішніх ресурсів, розвиток усвідомленості та формування відповідальності за власні рішення [51; 73]. Коучинговий підхід дозволяє керівнику переходити від реактивної до проактивної позиції, що позитивно впливає на ефективність його діяльності [52].

Обґрунтовано, що коучинг сприяє не лише підвищенню результативності діяльності, але й розвитку ключових управлінських

компетенцій, зокрема стратегічного мислення, навичок комунікації, здатності до саморефлексії та управління емоційними станами [54; 76]. Це робить його важливим інструментом професійного розвитку керівника в сучасних умовах.

Аналіз психологічних підходів до коучингу показав, що він має інтегративний характер і поєднує елементи різних наукових напрямів [52; 65]. Особливе значення має гештальт-підхід, який забезпечує глибину роботи за рахунок фокусу на процесах усвідомлення, контакту та відповідальності [58]. Його використання дозволяє працювати не лише з цілями клієнта, але й з його внутрішнім досвідом, переживаннями та механізмами уникнення.

Виявлено, що інтеграція коучингу та гештальт-підходу створює можливості для більш комплексного впливу на професійну діяльність керівника [52; 58]. З одного боку, коучинг забезпечує структурованість, орієнтацію на результат та формування конкретних дій, з іншого - гештальт-підхід сприяє глибшому усвідомленню внутрішніх процесів і формуванню стійких змін.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволив обґрунтувати доцільність використання коучингу як методу оптимізації професійної діяльності керівника, а також визначити значущість його інтеграції з гештальт-підходом [51; 58]. Отримані результати створюють теоретичну основу для подальшого емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення особливостей застосування коучингових підходів у психологічній практиці.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГОВИХ ПІДХОДІВ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ ПРАКТИЦІ

2.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження в межах даної роботи було спрямоване на вивчення особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці, а також їх впливу на процес усвідомлення, прийняття рішень і підвищення ефективності професійної діяльності клієнтів [51; 52].

Дослідження проводилося у форматі індивідуальної психологічної роботи з клієнтами з використанням елементів коучингу та гештальт-підходу [58]. Такий формат дозволив поєднати орієнтацію на досягнення конкретних результатів із глибинним дослідженням внутрішнього досвіду клієнтів.

Загальна тривалість дослідження становила близько трьох місяців, протягом яких здійснювалося регулярне проведення індивідуальних сесій, спостереження за динамікою змін та аналіз отриманих результатів.

До участі у дослідженні було залучено 10 клієнтів віком від 28 до 52 років, серед яких були як чоловіки, так і жінки. Усі учасники зверталися за психологічною підтримкою з різними запитами, які, однак, мали спільну характеристику - пов'язаність із професійною діяльністю, прийняттям рішень або труднощами у взаємодії з іншими людьми.

Основні запити клієнтів включали:

- труднощі у прийнятті рішень;
- професійне вигорання;
- складнощі у міжособистісних відносинах;
- пошук внутрішньої опори;
- переживання кризових періодів (зміна роботи, місця проживання, соціального статусу) [27; 35].

Важливо зазначити, що вибірка дослідження має якісний характер, оскільки основна увага приділялася не кількісним показникам, а глибинному аналізу індивідуального досвіду клієнтів [18].

Для детального аналізу було відібрано два кейси, які найбільш повно відображають особливості застосування коучингових підходів у поєднанні з гештальт-підходом та демонструють різні аспекти професійної та особистісної динаміки клієнтів.

Обидва відібрані кейси досліджувалися у форматі індивідуальних сесій, які відбувалися переважно в онлайн-режимі. Тривалість однієї сесії складала в середньому 50-60 хвилин. Частота зустрічей варіювалася залежно від запиту клієнта та етапу роботи, але загалом становила від одного до трьох разів на тиждень на початкових етапах із подальшим переходом до більш стабільного графіку.

У процесі роботи дотримувався базовий сеттінг, який включав:

- попереднє узгодження часу та формату зустрічей;
- визначення вартості сесій;
- домовленості щодо регулярності;
- дотримання конфіденційності.

Разом із тим, у деяких випадках спостерігалися порушення сеттінгу з боку клієнтів (скасування зустрічей, зміни графіку), що також розглядалося як частина дослідження і аналізувалося з психологічної точки зору.

Особливістю організації дослідження було поєднання коучингових інтервенцій із гештальт-підходом [52; 58]. Це дозволяло працювати як із цілями та результатами, так і з внутрішніми переживаннями клієнтів, їх емоційними станами та способами взаємодії.

У роботі були використані такі методи:

Теоретичні методи

- аналіз наукової літератури з проблеми дослідження;
- узагальнення та систематизація теоретичних підходів до коучингу та гештальт-психології;

- порівняльний аналіз різних психологічних підходів [10].

Емпіричні методи

- спостереження за процесом терапевтичної взаємодії;
- кейс-аналіз індивідуальних сесій;
- напівструктурована бесіда;
- феноменологічний опис [18].

Метод спостереження дозволив фіксувати поведінкові реакції клієнтів, особливості їх взаємодії та динаміку змін у процесі роботи. Кейс-аналіз дав можливість глибоко дослідити окремі випадки та виявити закономірності.

Феноменологічний підхід передбачав опис безпосереднього досвіду клієнтів без попередніх інтерпретацій, що дозволяло зберегти автентичність матеріалу [18].

Методи якісного аналізу

Оскільки дослідження має якісний характер, основним способом обробки даних виступав якісний аналіз, який включав:

- виділення ключових тем;
- інтерпретацію поведінкових та емоційних реакцій;
- узагальнення отриманих результатів [18].

Методи математичної обробки даних не застосовувалися, оскільки метою дослідження було не отримання статистичних показників, а глибинне розуміння процесів, що відбуваються у клієнтів.

Етичні аспекти дослідження

У процесі проведення дослідження дотримувалися основні етичні принципи психологічної роботи:

- конфіденційність отриманої інформації;
- добровільна участь клієнтів;
- інформована згода [56].

Це дозволило забезпечити безпечний простір для клієнтів та зберегти етичність дослідження.

Дотримання етичних принципів створило необхідне підґрунтя для змістовної роботи з клієнтами.

У межах даного дослідження коучинговий підхід використовувався як інструмент:

- постановки та уточнення цілей;
- структуризації мислення клієнта;
- підвищення рівня відповідальності;
- підтримки у процесі прийняття рішень [51].

Водночас гештальт-підхід дозволяв:

- працювати з актуальними переживаннями;
- досліджувати механізми уникнення;
- підвищувати рівень усвідомленості;
- формувати більш глибоке розуміння власного досвіду [58].

Поєднання цих підходів створювало умови для комплексного впливу на клієнта та сприяло більш стійким змінам.

2.2. Аналіз особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці

У процесі емпіричного дослідження було проаналізовано особливості використання коучингових підходів у поєднанні з гештальт-підходом у роботі з клієнтами [51; 52; 58]. Основна увага приділялася дослідженню змін у рівні усвідомлення, прийнятті рішень, формуванні відповідальності та покращенні професійної діяльності.

Аналіз проводився на основі індивідуальної роботи з клієнтами, що дозволило виявити як загальні закономірності, так і індивідуальні особливості процесу [18].

Зокрема було встановлено, що більшість клієнтів звертаються з формально чітко визначеними запитами, які, однак, у процесі роботи трансформуються та поглиблюються [52].

На початкових етапах запити клієнтів часто мають раціональний характер і пов'язані з:

- прийняттям рішень;
- професійною ефективністю;
- фінансовими питаннями;
- організацією діяльності.

Проте в процесі роботи стає очевидним, що за цими запитами стоять більш глибокі психологічні труднощі, зокрема:

- труднощі у контакті з власними переживаннями;
- внутрішні конфлікти;
- порушення меж у взаємодії;
- уникнення відповідальності або, навпаки, її надмірне взяття на себе [24;58].

Таким чином, коучинговий підхід дозволяє працювати з формальним запитом, тоді як гештальт-підхід відкриває доступ до глибинного змісту переживань [52;58].

Паралельно з цим було виявлено специфічні особливості застосування коучингових інструментів у процесі роботи:

- структурування мислення клієнта

Клієнти отримують можливість чіткіше формулювати свої цілі, бачити ситуацію більш системно та визначати конкретні кроки [51].

- активація відповідальності

Завдяки коучинговим питанням клієнти переходять від позиції “зі мною це відбувається” до позиції “я впливаю на це” [52].

- орієнтація на дію

Формується здатність не лише розуміти проблему, але й здійснювати конкретні кроки.

- підвищення усвідомленості

Клієнти починають помічати свої реакції, установки та поведінкові патерни [58].

Разом із тим було встановлено, що використання лише коучингових інструментів має обмеження, оскільки не завжди дозволяє працювати з глибинними переживаннями клієнта.

Саме тут гештальт-підхід виконував функцію поглиблення процесу та дозволяв працювати з:

- емоційними переживаннями;
- тілесними відчуттями;
- внутрішніми конфліктами;
- механізмами уникнення [58].

Зокрема, було виявлено, що клієнти часто використовують такі механізми переривання контакту, як:

- дефлексія (уникнення через інтелектуалізацію);
- проекція (перенесення відповідальності на інших);
- злиття (відсутність чітких меж);
- ретрофлексія (стримування емоцій) [58].

Робота з цими механізмами дозволяла клієнтам підвищити рівень усвідомленості та змінити свої поведінкові стратегії.

Для більш детальної ілюстрації цих закономірностей було відібрано декілька кейсів, які наочно демонструють особливості застосування коучингового підходу у поєднанні з гештальт-підходом.

Кейс Павло Зустріч 1

Під час першої зустрічі було встановлено первинний контакт із клієнтом, який перебуває у стані професійного та особистісного пошуку. Клієнту 40 років, за походженням вірменин, народився у Тбілісі, більшу частину життя прожив у Росії. Має вищу юридичну освіту, працював у сфері юридичного супроводу бізнесу, зокрема займався переговорами, реєстрацією та ліквідацією компаній. У подальшому перейшов до діяльності, пов'язаної з так званими «сірими» фінансовими сервісами, що викликало у нього внутрішній дискомфорт та відчуття невідповідності власним цінностям.

У процесі життєвого шляху клієнт почав цікавитися питаннями самопізнання, зокрема психологією, духовними практиками та дослідженням власних мотивів. Значущим епізодом є взаємодія з жінкою, яка займалася діяльністю, пов'язаною з психологічними послугами, у яку клієнт інвестував ресурси, однак співпраця припинилася у зв'язку з зовнішніми обставинами. На момент звернення клієнт перебуває у стані невизначеності щодо подальшого професійного шляху, з ключовим запитом, пов'язаним із вибором діяльності та способами заробітку.

Організаційна частина зустрічі пройшла без напруження, однак було відзначено певну мобільність у домовленостях щодо часу, що може свідчити про гнучкість меж. У процесі взаємодії клієнт активно розповідав про свій досвід, при цьому комунікація мала переважно інформативний характер та була спрямована на опис подій.

Важливим моментом стало обговорення досвіду взаємодії з іншими психологами. Клієнт передавав інтерпретації свого досвіду (зокрема щодо дитячих травм) без вираженого емоційного залучення, що може свідчити про домінування когнітивного рівня обробки досвіду.

У ході зустрічі було виявлено позитивне емоційне реагування на тему батька. Клієнт описував його як активну та підприємливу особистість, що може розглядатися як значущий ресурсний образ. Наприкінці зустрічі клієнт висловив очікування отримання порад та швидких результатів, що було відрефлексовано та окреслено як межа взаємодії.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що контакт перебуває на фазі преконтакту та орієнтації. Клієнт залишається переважно на рівні раціоналізації та опису подій, що відповідає функціонуванню на рівні personality-функції. Емоційне проживання мінімальне, що може свідчити про уникнення контакту з уразливими переживаннями. Теми, пов'язані з дитячим досвідом та внутрішнім дискомфортом, позначаються, але не опрацьовуються на рівні переживання. Домінують такі механізми, як інтелектуалізація та раціоналізація.

З позиції коучингового підходу виявлено орієнтацію клієнта на швидкий результат за відсутності внутрішньої визначеності щодо цілей та мотивації. Запит є недостатньо структурованим, відсутні чіткі критерії результату, що ускладнює побудову ефективної стратегії діяльності. Спостерігається тенденція до очікування зовнішніх рішень замість формування власної відповідальності.

Таким чином, на даному етапі доцільним є поєднання гештальт-підходу, спрямованого на поглиблення усвідомлення та контакту з переживаннями, з коучинговими інструментами, орієнтованими на структурування запиту, формування цілей та розвиток відповідальної позиції клієнта. Такий інтегративний підхід створює основу для подальшої оптимізації професійної діяльності клієнта.

Зустріч 2

Під час даної зустрічі клієнт прибув вчасно, навіть раніше узгодженого часу, що може свідчити про його залученість у процес. Сесія розпочалася дещо раніше та завершилася у встановлені часові межі. Загальна атмосфера взаємодії характеризувалася стабільністю.

Важливим змістовним аспектом зустрічі стала тема оплати. Клієнт запропонував здійснити оплату одразу за десять зустрічей. У ході дослідження цього аспекту було виявлено, що для клієнта важливим є не лише сам факт оплати, але й її символічне значення.

Оплата виступає як спосіб комунікації намірів та формування очікувань у відносинах. Через оплату клієнт намагається закріпити серйозність свого ставлення до процесу та очікує відповідного ставлення з боку терапевта.

У процесі взаємодії було винесено у контакт питання можливого формування прихованого «боргу» у відносинах. Було окреслено ризик того, що установка «я заплатив – отже, мені повинні» може знижувати якість терапевтичного процесу.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що фігурою зустрічі стає тема грошей як способу організації контакту. Клієнт через оплату намагається

сформувати контроль та гарантію стабільності відносин, що може свідчити про потребу у безпеці.

З позиції коучингового підходу поведінка клієнта може розглядатися як прояв управлінського патерну, спрямованого на контроль через ресурси.

Таким чином, дана зустріч має значущу роль у формуванні більш зрілого типу контакту та переходу до усвідомленої взаємодії.

Зустріч 3

Під час третьої зустрічі клієнт знову актуалізував тему досягнення фінансового успіху, зокрема бажання стати заможним. Він зазначав, що здійснює різні спроби реалізації, зокрема ведення блогу та навчання, однак не має чіткого розуміння, як об'єднати ці дії у послідовну та зрозумілу стратегію. Висловлювання клієнта відображали стан процесу без визначеного напрямку.

У ході роботи було запропоновано звернути увагу не лише на зміст дій, а й на спосіб їх здійснення, зокрема на співвідношення напруги та інтересу, а також на мотиваційні аспекти. Клієнт самостійно запропонував метафоричний образ: «Я ніби в поїзді – я їду і не знаю куди», що стало ключовою точкою подальшої роботи.

Розгортання цього образу дозволило перейти до більш глибокого дослідження внутрішнього стану. Клієнт описував деталі: тип транспорту, атмосферу, відчуття під час руху, невизначеність маршруту та відсутність контролю над ситуацією. У процесі взаємодії спостерігалася тенденція до переходу на раціональний рівень, однак через підтримання фокусу на переживанні відбувалося поступове повернення до безпосереднього досвіду.

У ході дослідження було зафіксовано зростання емоційної залученості: клієнт демонстрував інтерес, пожвавлення, задоволення від процесу. Водночас у певний момент з'явився дискомфорт, пов'язаний із присутністю інших людей. Клієнт проявляв роздратування та знецінення, що виражалось у негативних оцінках. Відзначено небажання встановлювати контакт із конкретними особами, а також загальну відсутність інтересу до інших.

Подальше дослідження привело до вибору варіанту перебування у «порожньому вагоні», що викликало у клієнта відчуття комфорту та задоволення. Одночасно зберігалася напруга, пов'язана з невизначеністю напрямку руху. У процесі також було встановлено зв'язок між цим досвідом та актуальною життєвою ситуацією клієнта, зокрема його потребою у власному просторі та дистанції у стосунках.

З точки зору гештальт-підходу встановлено перехід від раціоналізації до феноменологічного проживання. Використання образу сприяло активізації id-функції, що проявляється у посиленні контакту з емоційним та тілесним досвідом. Утримання клієнта у процесі переживання та повернення з когнітивного рівня до безпосереднього досвіду посилює якість контакту.

Виявлено амбівалентність: з одного боку – інтерес та задоволення від процесу, з іншого – тенденція до ізоляції та уникнення контакту з іншими. Прояви знецінення та відсутності інтересу можуть розглядатися як захисні механізми, зокрема дефлексія та ізоляція, спрямовані на збереження контролю. Формується фігура потреби в автономії та дистанції.

З позиції коучингового підходу визначено ключову проблему, пов'язану з відсутністю чіткого вектора діяльності при наявності високого рівня амбіцій. Метафора поїзда відображає стан руху без визначеної цілі та без усвідомленого управління. Також спостерігається тенденція до використання контролю через міжособистісні механізми, зокрема через створення залежності у взаємодії.

Уникнення контактів та зниження інтересу до інших обмежує ефективність у контексті управлінської діяльності, оскільки знижує здатність до побудови командної взаємодії. У цьому контексті визначено необхідність розвитку навичок формування цілей, підвищення інтересу до взаємодії з людьми та переходу від контролю до усвідомленого лідерства.

Таким чином, третя зустріч демонструє важливий зсув у бік усвідомлення клієнтом власного стану та способів взаємодії зі світом.

Отриманий досвід створює основу для подальшої роботи, спрямованої на поглиблення контакту та структурування професійної діяльності.

Зустріч 4

Під час четвертої зустрічі фактичного контакту з клієнтом не відбулося. Терапевт прибув у визначений час і очікував клієнта протягом приблизно двадцяти хвилин, однак клієнт не з'явився та не попередив про свою відсутність. У зв'язку з відсутністю можливості оперативного зв'язку сесію було завершено без її проведення.

Даний епізод має самостійне значення як прояв способу взаємодії клієнта з контактом та межами. Відсутність клієнта без попередження може розглядатися як поведінковий патерн, що відображає труднощі у підтриманні домовленостей, відповідальності та стабільності у взаємодії.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що має місце переривання контакту на ранньому етапі, фактично на фазі преконтакту. Відсутність клієнта може інтерпретуватися як форма уникнення контакту, зокрема як прояв дефлексії. Контакт не формується як подія, що свідчить про труднощі клієнта у входженні в стабільні відносини.

Реакції терапевта у відповідь на дану ситуацію можуть розглядатися як індикатори поля взаємодії та відображають можливий досвід інших у контакті з клієнтом. Такі переживання, як роздратування, відчуття неповаги та безсилля, можуть свідчити про асиметричність взаємодії, у якій одна сторона залишається у позиції очікування без можливості впливу на ситуацію.

З позиції коучингового підходу дана ситуація демонструє порушення базових принципів професійної взаємодії, зокрема відповідальності за домовленості та дотримання контракту. Ігнорування узгодженого часу, відсутність комунікації щодо змін та знецінення ресурсу іншої сторони (часу та готовності до взаємодії) є критичними факторами, що знижують ефективність діяльності у професійному контексті.

У цьому зв'язку визначаються ключові напрями розвитку, серед яких формування відповідальності за взяті зобов'язання, усвідомлення цінності

часу як ресурсу та розвиток навичок своєчасної комунікації щодо змін у домовленостях.

Таким чином, дана «не-зустріч» має діагностичний характер і відображає стійкий патерн уникнення відповідальності та нестабільності контакту. Отримані дані доцільно використати як основу для подальшого обговорення у процесі роботи з клієнтом, зокрема у контексті формування більш зрілої та відповідальної позиції у взаємодії.

Зустріч 5

Під час п'ятої зустрічі взаємодія з клієнтом від самого початку супроводжувалася порушенням попередніх домовленостей щодо часу та формату роботи. За декілька годин до запланованої сесії клієнт повідомив про неможливість зустрічі та запропонував перенести її. Після узгодження нового часу клієнт повторно ініціював зміну домовленостей. У підсумку очна зустріч не відбулася, і було прийнято рішення провести сесію онлайн у той самий день.

На початку онлайн-зустрічі відчувалася підвищена напруга у взаємодії. Спроба обговорити вплив змін сеттингу на контакт викликала у клієнта різку реакцію та збудження. Він інтерпретував звернення до процесу як можливе звинувачення та висловив готовність достроково завершити зустріч із оплатою, що може розглядатися як спроба регуляції напруги через припинення контакту.

Подальша взаємодія характеризувалася нестійкістю фокусу: розмова переходила між різними темами без їх завершення. Попри це, контакт зберігався, однак відчуття незавершеності та напруження залишалося до кінця сесії. У процесі також були порушені часові межі завершення.

Змістовно у зустрічі були порушені теми саморегуляції, змінених станів та мотивації. Клієнт зазначав досвід використання психоактивних речовин у минулому та підкреслював прагнення до «правильного» способу життя. Водночас було виявлено наявність альтернативних способів регуляції стану (фізична активність, сауна, рух), що може розглядатися як ресурс.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що контакт є нестабільним та напруженим. Порушення сетингу виступає центральною фігурою та способом організації взаємодії. Реакція клієнта на обговорення процесу може інтерпретуватися як проекція, коли нейтральні висловлювання сприймаються як звинувачення.

Домінують механізми дефлексії (часті переходи між темами), уникнення контакту та спроби контролювати взаємодію через зміну умов або пропозицію завершення. У полі взаємодії виникає висока інтенсивність, що проявляється у «зіткненні» позицій. Переривання циклу контакту відбувається на фазі збудження без переходу до усвідомлення.

З позиції коучингового підходу дана зустріч демонструє неефективні управлінські патерни, зокрема порушення контрактних домовленостей, зміну умов у процесі взаємодії та труднощі із завершенням. Фокус діяльності є нестійким: відсутня чітка мета, спостерігається перехід до реактивних дій та розпорошення уваги.

Водночас наявні ресурси, пов'язані зі здатністю клієнта знаходити альтернативні способи саморегуляції, що може бути використано у подальшій роботі.

Таким чином, шоста зустріч відображає кризу управління, що проявляється у нестабільності контакту, прагненні до контролю та труднощах із дотриманням меж і завершенням процесів. Подальша робота потребує посилення рамки взаємодії, розвитку відповідальності за домовленості та формування здатності утримувати фокус і завершувати розпочаті процеси.

Зустріч 6

Під час шостої зустрічі взаємодія з клієнтом відбувалася у більш стабільному форматі порівняно з попередньою сесією. Контакт був спокійнішим, що створило можливість для утримання фокусу та більш послідовної роботи.

На початку зустрічі було актуалізовано тему попередньої взаємодії, зокрема особливості зміни умов та вплив цього процесу на контакт. У ході

роботи було продемонстровано спосіб, у який клієнт змінює напрям взаємодії, що призводить до дезорганізації процесу та ускладнює його розуміння. Це дозволило перейти до дослідження теми контролю як ключового патерну поведінки.

У процесі взаємодії було відзначено, що клієнт прагне контролювати ситуацію непрямыми способами, зокрема через фінансові дії та зміну умов. Водночас при пропозиції прямої взаємодії у форматі вправи, спрямованої на дослідження контролю, клієнт відмовився брати активну роль, що може свідчити про труднощі у відкритому прояві контролю.

Подальша робота перейшла до обговорення конкретних життєвих ситуацій, зокрема взаємодії з іншими людьми у фінансовому контексті. Було виявлено труднощі у визначенні вартості власних послуг та у веденні переговорів. Замість прямого обговорення умов клієнт схильний уникати невизначеності або відкладати прийняття рішень.

У змісті зустрічі також були порушені питання сімейної ситуації, фінансових обмежень та необхідності прийняття рішень щодо житлових умов. Клієнт демонструє коливання між альтернативами, що свідчить про недостатню визначеність у прийнятті рішень.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що контакт набуває більшої стабільності, знижується рівень напруги та з'являється можливість утримувати одну тему. Водночас зберігаються прояви дефлексії у вигляді переходів між темами та уникнення прямого контакту з напругою, що проявилось у відмові від виконання вправи.

З позиції коучингового підходу визначено, що взаємодія стає більш структурованою, а фокус роботи зміщується у напрямку практичних аспектів діяльності. Центальною темою виступає контроль як управлінський патерн, що проявляється через непрямі способи впливу та уникнення відкритих домовленостей.

Виявлено ключові труднощі, пов'язані з відсутністю чітких фінансових домовленостей, уникненням переговорів та нестабільністю у прийнятті

рішень. У цьому контексті визначено необхідність розвитку навичок ведення переговорів, формування прозорих домовленостей та підвищення відповідальності за прийняті рішення.

Таким чином, сьома зустріч демонструє позитивну динаміку у напрямку стабілізації контакту та підвищення структурованості взаємодії. Отриманий досвід створює передумови для подальшого розвитку управлінських навичок, зокрема відповідальності, послідовності та здатності до відкритого обговорення умов взаємодії.

Зустріч 7

Під час сьомої зустрічі взаємодія з клієнтом розпочалася у більш спокійному та уповільненому темпі. Початкова пауза сприяла поступовому заземленню та стабілізації контакту, що відрізнялося від попередніх сесій із більш динамічним початком. Це створило умови для більш усвідомленого включення у процес.

На початку зустрічі було актуалізовано попередній зміст взаємодії, однак клієнт не відтворив власні висловлювання, що може свідчити про недостатню інтеграцію попереднього досвіду. Подальша розмова набула філософського характеру та супроводжувалася відсутністю чіткого фокусу.

У змісті взаємодії було порушено тему реального досвіду клієнта, пов'язаного з наданням послуг іншим особам. Попри наявність фактичного результату, клієнт демонстрував тенденцію до знецінення власної діяльності та отриманого доходу, що може розглядатися як прояв високих нереалістичних очікувань та орієнтації на «великі результати».

У процесі роботи було запропоновано вправу, спрямовану на розвиток уваги та концентрації. Клієнт виконував її у два етапи: спочатку у формально-раціональному стилі з детальним описом об'єкта, а згодом перейшов до більш експериментального способу взаємодії, що супроводжувалося появою інтересу та відкриттям нових властивостей об'єкта.

Цей перехід свідчить про зміну способу сприйняття – від контролю та формалізації до безпосереднього досвіду. У результаті спостерігалось часткове зниження напруги та поява елементів заземлення.

З точки зору гештальт-підходу встановлено, що контакт є більш стабільним порівняно з попередніми зустрічами, однак залишається поверхневим. Зберігається дефлексія у вигляді переходу до абстрактних міркувань без утримання фокусу. Використання вправи сприяло частковому поверненню до досвіду «тут і тепер», що забезпечило зниження напруги та підвищення усвідомленості.

З позиції коучингового підходу виявлено ключовий запит клієнта, пов'язаний із потребою у зовнішній структурі та розумінні процесу роботи. Це свідчить про недостатню сформованість внутрішньої опори та орієнтацію на зовнішні стратегії замість розвитку власної здатності до самостійного руху.

Також визначено управлінські обмеження, зокрема знецінення власних результатів, орієнтацію на масштабні досягнення при ігноруванні поточних дій та недостатню здатність утримувати увагу на процесі. Водночас вправа показала потенціал до розвитку гнучкості мислення та здатності переходити від контролю до досвіду.

Таким чином, восьма зустріч відображає перехід від хаотичного процесу до більшої стабільності взаємодії, однак із збереженням недостатнього рівня фокусу. Подальша робота має бути спрямована на розвиток уваги, інтеграцію реального досвіду, визнання досягнутих результатів та формування внутрішньої опори як основи ефективної професійної діяльності.

Зустріч 8

Під час дев'ятої зустрічі клієнт з'явився вчасно. Взаємодія від самого початку характеризувалася спокійним емоційним фоном та відсутністю напруги. Попри те, що розмова розпочалася з нейтральних тем, контакт між учасниками був стабільним і не супроводжувався метушливістю чи внутрішнім тиском.

Клієнт не формулював конкретних запитів та перебував у задоволеному, врівноваженому стані. Було відзначено зниження орієнтації на досягнення швидких результатів та відсутність напружених тем, пов'язаних із фінансовими очікуваннями чи необхідністю негайних змін. У процесі взаємодії клієнт ділився досвідом проведення часу з близькими людьми, що супроводжувалося легкістю та позитивним емоційним забарвленням.

Зміст зустрічі поступово змістився у напрямку дослідження сімейної сфери. Клієнт із зацікавленістю та задоволенням розповідав про взаємодію з дітьми, що свідчить про наявність емоційного контакту та включеності у відносини. При обговоренні подружніх стосунків простежувалася тенденція до раціоналізації, однак водночас зберігався теплий емоційний фон.

У ході роботи було виявлено епізоди знецінення власного життєвого досвіду, зокрема щодо освіти. Разом із тим у процесі обговорення з'являлися альтернативні смислові зв'язки, що дозволяли розглядати попередній досвід як значущий ресурс.

З точки зору гештальт-підходу контакт характеризується стабільністю, теплом та відсутністю напруги. З'являється більше присутності та можливість утримувати тему. Водночас зберігається раціоналізація як спосіб уникнення глибшого емоційного переживання.

З позиції коучингового підходу клієнт демонструє ресурсний стан, що проявляється у задоволенні від життя, зниженні орієнтації на терміновий результат та підвищенні уваги до актуальних відносин. Фокус роботи зміщується у напрямку інтеграції особистісних цінностей у професійну діяльність.

Водночас зберігаються обмеження, пов'язані зі схильністю до раціоналізації, періодичним знеціненням власного досвіду та відсутністю чіткого фокусу на подальших діях. У цьому контексті визначено необхідність розвитку зв'язку між внутрішнім станом і ефективністю діяльності.

Таким чином, дев'ята зустріч відображає позитивну динаміку, що проявляється у переході до більш стабільного та ресурсного стану. Це створює

основу для подальшого розвитку управлінської ефективності через інтеграцію особистісних ресурсів, цінностей і поведінкових стратегій.

Зустріч 9

Під час дев'ятої зустрічі було відзначено певні зміни у дотриманні домовленостей з боку клієнта. Попри нерегулярність відвідувань, клієнт почав завчасно повідомляти про зміни, що свідчить про поступову стабілізацію сетингу та підвищення відповідальності у взаємодії.

Клієнт перебував у ресурсному, піднесеному емоційному стані, демонстрував високу активність, мотивацію та включеність у нові проєкти. У змісті зустрічі значне місце займала тема нових партнерських відносин, які поєднують особистісний і професійний аспекти.

Було виявлено, що клієнт отримує задоволення від участі у спільних ініціативах, спрямованих на взаємодію з людьми та організацію діяльності. Це відповідає його індивідуальним схильностям до комунікації, об'єднання людей та створення нових форматів взаємодії.

Водночас визначено потенційні ризики, пов'язані зі змішуванням особистих і професійних відносин, а також із прийняттям рішень у стані емоційного підйому. Такий стан може знижувати здатність до критичного аналізу ситуації та стратегічного планування.

З точки зору гештальт-підходу контакт характеризується як живий, теплий та енергетично насичений. Клієнт перебуває у стані збудження та задоволення, що супроводжується зниженням критичності та меншою здатністю до усвідомлення можливих ризиків.

З позиції коучингового підходу спостерігається перехід клієнта до активної фази діяльності, що супроводжується зростанням залученості, появою нових партнерств та розширенням сфери взаємодії. Водночас актуалізується необхідність розвитку стратегічного мислення, розділення ролей та збереження структури у процесі діяльності.

Ключовими напрямками подальшого розвитку визначено формування балансу між емоційним станом і прийняттям рішень, управління

партнерськими відносинами та збереження відповідальності у процесі зростання активності.

Таким чином, десята зустріч відображає перехід клієнта до ресурсного стану та активної взаємодії з оточенням. Подальша робота має бути спрямована на інтеграцію усвідомленості, відповідальності та стратегічності як основи ефективної професійної діяльності.

Зустріч 10

Під час десятої зустрічі, яка була визначена як завершальна, взаємодія з клієнтом відбувалася у стабільному та врівноваженому форматі. Попри попередню нерегулярність відвідувань, клієнт зберіг здатність попереджати про зміни, що свідчить про часткову стабілізацію відповідальності у взаємодії.

Зміст зустрічі був зосереджений на підсумуванні поточного стану клієнта та аналізі його актуальної діяльності. Було відзначено суттєвий перехід від фантазійних уявлень до більш заземленої та практичної поведінки. Клієнт демонструє залученість у реальні проєкти, участь у заходах, організацію взаємодії з людьми, що свідчить про підвищення рівня активності та включеності у діяльність.

Водночас у процесі роботи було виявлено ключову проблему, пов'язану з розмитістю контекстів взаємодії. Клієнт схильний змішувати особисті, дружні та професійні відносини, що проявляється у відсутності чітких домовленостей щодо ролей, відповідальності та фінансових умов.

Було встановлено, що клієнт використовує непрямі механізми впливу, зокрема формування у партнерів відчуття обов'язку, що створює приховану напругу у взаємодії. У процесі обговорення з'явилася можливість усвідомлення цього патерну та пошуку альтернативних способів організації взаємодії.

Значну увагу було приділено необхідності формалізації власного внеску клієнта у спільну діяльність. Було підкреслено важливість визначення власної ролі, обсягу участі та умов взаємодії, що дозволяє знизити рівень внутрішньої напруги, пов'язаної з відчуттям провини або знецінення власної діяльності.

З точки зору гештальт-підходу контакт характеризується як стабільний, спокійний та цілісний. Знижується рівень напруги, з'являється більше прийняття власного досвіду та усвідомлення власних процесів. Відчуття завершеності взаємодії свідчить про проходження повного циклу контакту.

З позиції коучингового підходу зустріч відображає завершальний етап розвитку, що характеризується переходом від хаотичних дій до більш структурованої діяльності. Виявлено ключові зсуви:

- від фантазій до реальних дій;
- від непрямого контролю до усвідомлення взаємодії;
- від знецінення до визнання власного внеску

Ключовими напрямками подальшого розвитку визначено формування системної монетизації діяльності, утримання меж у партнерських відносинах та розвиток довгострокового стратегічного мислення.

Таким чином, одинадцята зустріч підсумовує позитивну динаміку змін. Клієнт переходить до більш усвідомленої, структурованої та відповідальної позиції у професійній діяльності. Основним результатом є формування базових управлінських компетенцій, зокрема здатності до встановлення меж, побудови прозорих домовленостей та усвідомлення власної цінності як суб'єкта діяльності.

Загальний висновок кейсу Павла

У процесі проведеної роботи було виявлено динаміку змін клієнта, що проявляється у переході від хаотичної, реактивної поведінки, орієнтованої на швидкий результат та зовнішній контроль, до більш усвідомленої, структурованої та відповідальної діяльності.

На початкових етапах взаємодії клієнт демонстрував нестабільність контакту, труднощі у дотриманні домовленостей, схильність до уникнення відповідальності та використання непрямих механізмів контролю. Водночас спостерігалася відсутність чіткого фокусу, розмитість цілей та орієнтація на нереалістичні очікування результату.

У процесі роботи відбулися суттєві зміни, зокрема підвищення рівня усвідомленості власних поведінкових патернів, стабілізація контакту та покращення дотримання домовленостей, перехід від фантазійних уявлень до реальних дій, зниження рівня внутрішньої напруги та формування більш чіткої і відповідальної позиції у взаємодії з іншими.

З точки зору коучингового підходу ключовим результатом є розвиток базових управлінських компетенцій, зокрема відповідальності за прийняті рішення та домовленості, здатності утримувати фокус і доводити процеси до завершення, навичок розділення ролей (особистих і професійних), а також побудови прозорих і екологічних взаємодій.

З позиції гештальт-підходу відзначається підвищення рівня усвідомленості, покращення якості контакту та зниження проявів механізмів переривання контакту, що сприяло формуванню більш цілісного та інтегрованого способу взаємодії з оточенням.

Таким чином, результати проведеної роботи підтверджують ефективність інтеграції коучингового та гештальт-підходів як методу оптимізації професійної діяльності керівника. Поєднання орієнтації на результат та глибинної роботи з внутрішніми процесами забезпечує стійкі зміни як на поведінковому, так і на особистісному рівні.

Кейс Наталія Зустріч 1

Клієнтка Наталія, 37 років, проживає у місті Чернівці. Має досвід участі у терапевтичній групі. У сімейному контексті: старша сестра, молодший брат (помер), проживає разом із 17-річною донькою. Тема сім'ї та батьківського контексту проявляється як значуща вже на початковому етапі взаємодії.

Перша зустріч носила характер знайомства та встановлення контакту. Контакт був ініційований через соціальну мережу Facebook у відповідь на запит щодо пошуку гештальт-терапевта. Після попереднього обміну повідомленнями було досягнуто домовленості про проведення пробної безкоштовної зустрічі.

Зустріч проходила у форматі вільної розмови. Клієнтка розповідала про себе, свій життєвий контекст, сімейні обставини та актуальний стан. Основний зміст взаємодії стосувався загального ознайомлення з її життєвою ситуацією без чітко сформульованого запиту.

Контакт встановлювався легко та природно, без напруги. Взаємодія мала характер відкритого діалогу без спрямованості на глибоке опрацювання матеріалу. Терапевтична позиція полягала у підтримці контакту, активному слуханні та уточненні окремих аспектів досвіду клієнтки.

Тривалість зустрічі перевищила попередньо узгоджені межі та склала близько однієї години. Це було усвідомлено вже після завершення взаємодії як приклад розширення сетингу.

Суб'єктивно відзначається стан спокою, зацікавленості та тепла у контакті. Відсутність напруги дозволила утримувати відкриту позицію та зосередитися на процесі взаємодії. Контакт між учасниками був встановлений, що створює передумови для подальшої роботи.

З точки зору гештальт-підходу контакт перебуває на фазі преконтакту та орієнтації. Робоча фігура не сформована, взаємодія носить ознайомчий характер. Клієнтка демонструє відкритість та доступність до контакту. Теми сім'ї та батьківського контексту проявляються як значущий фон. Емоційне проживання залишається помірним, без поглиблення. Феномен розширення сетингу вказує на тенденцію до розмиття меж, а контрпереносні переживання підтримують контакт, але водночас знижують структурованість процесу.

З точки зору коучингового підходу взаємодія характеризується відсутністю чіткого запиту та структурованої цілі, що відповідає початковому етапу роботи. Водночас формується база для подальшої взаємодії: встановлюється довіра, проявляється готовність до співпраці та формується первинне розуміння життєвого контексту клієнтки. З боку терапевта спостерігається недостатня фіксація меж, що проявляється у перевищенні часу зустрічі та відсутності чітко визначеного контракту.

Зустріч виконує функцію встановлення контакту та формування бази довіри. Водночас вона виявляє необхідність подальшої структуризації процесу, утримання меж та переходу до формування запиту як основи ефективної роботи.

Зустріч 2

Друга зустріч проходила з фокусом на більш глибоке знайомство з клієнткою, її життєвим контекстом та сімейною історією. Основна увага у розмові була зосереджена на темі батьків, зокрема на постаті батька та особливостях взаємодії в сім'ї.

Клієнтка багато розповідала про батька, підкреслюючи, що в цілому має з ним хороші стосунки. Водночас у процесі розмови поступово почали проявлятися переживання роздратування та невдоволення. Вона зазначала, що їй не подобається його поведінка у стосунках з матір'ю, його пасивність, відсутність захисту та схильність скаржитися без реальних дій.

У ході уточнення цих переживань клієнтка звернулася до досвіду шкільних ситуацій, коли їй було складно, викликали батьків, однак батько не втручався і не вирішував ситуацію. З'ясувалося, що він мав неформальні стосунки з адміністрацією школи, що ще більше підсилювало її відчуття залишеності та відсутності підтримки.

Емоційна реакція клієнтки на ці спогади проявлялася у формі образи та роздратування. У цьому місці було поставлено питання про її актуальні переживання та потреби. Після цього виникла пауза, у якій клієнтка сформулювала важливе усвідомлення: «я хочу поскаржитися».

Пауза тривала кілька хвилин і мала насичений характер. Контакт у цей момент поглибився без додаткових інтервенцій. Терапевтична позиція полягала у збереженні присутності та утриманні простору без активного втручання, що дозволило клієнтці залишитися у власному переживанні.

З точки зору гештальт-підходу у процесі зустрічі відбувається перехід від поверхневого опису до більш глибокого контакту з переживаннями. Роздратування виступає як захисна реакція, за якою відкривається більш

вразлива потреба у підтримці. Пауза стає ключовим моментом, у якому формується усвідомлення та відбувається зупинка у досвіді. Контакт переходить у фазу усвідомлення, що створює основу для подальшої роботи.

З точки зору коучингового підходу у взаємодії проявляється характерний патерн очікування зовнішньої підтримки при одночасному розчаруванні у її відсутності. Клієнтка фокусується на діях інших людей, очікуючи від них втручання та вирішення ситуацій, що може переноситися і на професійну сферу у вигляді залежності від зовнішніх умов та труднощів у прийнятті самостійних рішень.

Важливим результатом зустрічі є формулювання власної потреби, що дозволяє перейти від неусвідомленої реактивності до більш ясного розуміння внутрішнього стану. Це створює передумови для розвитку відповідальності та формування внутрішньої опори.

Зустріч виявляє базовий внутрішній конфлікт між потребою у підтримці та відсутністю досвіду її отримання, що формує очікування і водночас розчарування. Подальша робота може бути спрямована на розвиток здатності переходити від очікування зовнішньої допомоги до більш активної та відповідальної позиції у житті та професійній діяльності.

Зустріч 3

Третя зустріч проходила без чітко сформульованого запиту з боку клієнтки. Вона не приносила конкретної теми для аналізу, тому робота будувалася у форматі подальшого знайомства та дослідження її життєвого контексту. Терапевтична позиція полягала у збереженні відкритості до процесу з одночасною готовністю переходити до більш глибокого опрацювання у разі появи актуального матеріалу.

У процесі взаємодії клієнтка проявляла високу активність, швидко переходила з теми на тему, що ускладнювало утримання фокусу. Інтервенції були спрямовані на уповільнення процесу, повернення до окремих тем та фокусування на переживаннях. У цьому місці сформувалося відчуття можливості витримувати її темп і поступово його регулювати.

Основна частина зустрічі була пов'язана з обговоренням сімейної системи. Клієнтка розповідала про доньку, її життєвий шлях, а також про взаємодію з матір'ю та сестрою. У цих темах поступово проявлялися напруження, невдоволення та амбівалентні переживання. Характерним є те, що у відносинах з близькими відсутні гострі конфлікти, але присутня значна кількість прихованого роздратування та незадоволення, що свідчить про труднощі у встановленні повноцінного контакту.

Особливо значущою виявилася тема сестри. Клієнтка описує її як тривожну, критичну, схильну до навішування ярликів та постійного повчання. У взаємодії з нею клієнтка відчуває дискомфорт, але водночас не здатна відкрито захищати власні межі. Важливим фактором є страх, що у разі прямої конфронтації сестра «не витримає» і «розвалиться», що призводить до взяття на себе відповідальності за її стан.

У процесі роботи було запропоновано змінити фокус взаємодії: від спроб змінити іншу людину до формулювання власної позиції через «я-повідомлення». Акцент робився на можливості говорити про власні почуття та межі без доведення або атаки. Поступово клієнтка почала розглядати варіанти такої комунікації, хоча тривога щодо можливих наслідків зберігалася.

Додатково у зустрічі проявилася тема партнерських та робочих відносин. У ситуації взаємодії з молодшою компаньйонкою виникає поєднання заздрості та захоплення, а також незадоволення умовами співпраці. Це вказує на труднощі у відкритому обговоренні власних потреб та позиції у професійній взаємодії.

Загалом процес зустрічі мав нестабільний, фрагментований характер: змінювалися умови, теми, формат взаємодії. Водночас зберігалася жива динаміка та включеність клієнтки у процес, що дозволяло поступово формувати усвідомлення.

З точки зору гештальт-підходу контакт залишається живим, але нестабільним. Домінує дефлексія у вигляді швидкого перемикання між

темами. Інтервенції, спрямовані на уповільнення та фокусування, створюють умови для часткового усвідомлення переживань та переходу до більш глибокого контакту.

З точки зору коучингового підходу зустріч виявляє системні обмеження клієнтки, пов'язані з відсутністю фокусу, розмитістю ролей та труднощами у прямій комунікації. У міжособистісних відносинах проявляється орієнтація на очікування від інших замість формування власної позиції, що знижує ефективність як у особистій, так і у професійній сфері.

Ключовим напрямком роботи стає розвиток здатності утримувати фокус, формулювати власні межі, відкрито комунікувати та брати відповідальність за власні рішення. Також важливою є інтеграція емоційного досвіду як ресурсу, а не лише як джерела напруги.

Зустріч виявляє базові труднощі у сфері контакту та взаємодії і створює основу для подальшої роботи, спрямованої на формування більш чіткої, усвідомленої та відповідальної позиції клієнтки у житті та професійній діяльності.

Зустріч 4

Четверта зустріч розпочалася раніше запланованого часу, що відбулося природно і без напруги. Контакт на початку був спокійним та скоординованим. Клієнтка не мала чіткого запиту, і на початку було запропоновано формат вільної розмови, однак вона відразу позначила втому від «філософських» обговорень та небажання залишатися у цьому форматі.

У процесі взаємодії розмова природно перейшла до теми роботи, яка виявилася актуальною та емоційно насиченою. Центральною фігурою стала ситуація партнерства з компаньйонкою, з якою клієнтка раніше перебувала у відносинах «керівник–підлеглий», а тепер працює у форматі рівного партнерства 50/50. При цьому клієнтка відзначає, що виконує більший обсяг роботи, має більше досвіду, забезпечує основний потік клієнтів та фактично навчає партнерку у процесі діяльності.

Це створює внутрішній конфлікт, оскільки формально партнерство є рівним, але фактично внесок сторін є нерівнозначним. Клієнтка переживає напруження, незадоволення та відчуття несправедливості, водночас не здійснюючи спроб змінити або переглянути умови взаємодії.

У роботі було запропоновано змістити фокус із негайної зміни формату партнерства на усвідомлення та фіксацію власного внеску. Інтервенції були спрямовані на структурування її ролі у бізнесі: визначення конкретних функцій, досвіду, вкладених ресурсів та відповідальності. Акцент робився на описі фактів без звинувачень і порівнянь, що створює основу для подальших переговорів.

Також обговорювалася можливість природної еволюції партнерських відносин, включаючи зміну формату або завершення співпраці як нормального процесу розвитку. Це дозволило знизити напругу, пов'язану з необхідністю «зберегти будь-якою ціною» поточну форму взаємодії.

Наприкінці зустрічі клієнтка сформулювала важливе усвідомлення: попри первинний запит, пов'язаний зі стосунками з чоловіками, вона знову стикається з труднощами у сімейних і партнерських відносинах. Це дозволило узагальнити її досвід як прояв єдиного патерну взаємодії у різних сферах життя.

З точки зору гештальт-підходу контакт є стабільним і робочим. З'являється можливість утримувати тему та рухатися вглиб, що відрізняє цю зустріч від більш хаотичних попередніх. Усвідомлення формується через дослідження реальної ситуації та власної позиції у ній.

З точки зору коучингового підходу зустріч демонструє перехід до прикладної роботи з конкретно професійною ситуацією. Виявляється ключова управлінська проблема – невідповідність між фактичним внеском і формальними домовленостями. Клієнтка не фіксує свою цінність і не ініціює перегляд умов, що свідчить про заниження власної ролі та труднощі у веденні переговорів.

Робота спрямовується на розвиток управлінської ясності: усвідомлення власного внеску, формалізацію ролі, підготовку до переговорів і формування прозорих умов взаємодії. Важливим є також перенесення цих навичок у інші сфери життя, оскільки труднощі мають системний характер.

Зустріч відображає перехід від загальних міркувань до конкретних професійних завдань і формує основу для подальшої роботи, спрямованої на розвиток відповідальності, чіткості позиції та ефективності у взаємодії.

Зустріч 5

П'ята зустріч була ініційована самою клієнткою, яка звернулася з проханням про додаткову сесію між запланованими зустрічами. Це свідчить про зростання її включеності у процес та актуалізацію теми, яка потребувала негайного опрацювання. Формат додаткової зустрічі органічно вписався у динаміку роботи, яка поступово набуває рис організаційного консультування.

На початку зустрічі було збережено паузу та простір, без поспішного переходу до запитань, що дозволило клієнтці самостійно вийти на формулювання актуальної теми. Вона швидко перейшла до опису ситуації у спільному проєкті, демонструючи високий рівень напруги, роздратування та емоційного заряду.

Центральною фігурою зустрічі стало переживання себе як «локомотива» у партнерстві: клієнтка виконує основну частину роботи, бере на себе більшу відповідальність, є більш залученою у процес, тоді як фінансовий результат розподіляється порівну. Це викликає сильне внутрішнє напруження та відчуття несправедливості, яке на момент зустрічі вже важко стримувати.

Поведенкова реакція клієнтки має імпульсивний характер: з'являється прагнення якнайшвидше перейти до прямої розмови з партнеркою та «висловити все». У цьому місці інтервенції були спрямовані на уповільнення процесу, зниження темпу та перенесення уваги з дії на усвідомлення поточного стану.

Було запропоновано розглядати майбутню розмову не з позиції звинувачень або раціональних аргументів, а з фокусу на власних

переживаннях, включаючи роздратування, напруження та відчуття невизначеності. Це дозволило поступово знизити рівень емоційного тиску та створити простір для більш усвідомленої позиції.

У процесі роботи використовувалася інтервенція розширення перспективи через моделювання позиції партнера. Це дозволило клієнтці побачити ситуацію з іншого боку та припустити, що її партнерка може не усвідомлювати повною мірою обсяг її внутрішніх переживань та внеску у спільну діяльність. Такий підхід сприяв переходу від одностороннього сприйняття до більш комплексного бачення взаємодії.

Поступово клієнтка почала сповільнюватися, зменшився рівень тиску, з'явилася здатність одночасно утримувати власне роздратування та розуміння позиції іншої сторони. Це стало важливим кроком у розвитку більш зрілої та диференційованої позиції у взаємодії.

У ході зустрічі підкреслювалася нормальність виникнення роздратування у ситуації дисбалансу, що дозволило клієнтці легалізувати власні переживання без необхідності негайно діяти з них. Робота була спрямована на формування здатності витримувати невизначеність та залишатися у процесі без поспішних рішень.

З точки зору гештальт-підходу контакт набуває більшої стабільності та глибини. Клієнтка отримує можливість усвідомлювати свої переживання та не переходити одразу до дії, що свідчить про покращення регуляції та якості контакту.

З точки зору коучингового підходу зустріч демонструє перехід від реактивної поведінки до більш усвідомленої управлінської позиції. Клієнтка починає розрізняти емоційний імпульс і необхідність підготовки до конструктивного діалогу. Робота спрямована на розвиток навички переговорів, формування чіткої позиції, здатність утримувати емоції та діяти не імпульсивно, а стратегічно.

Зустріч відображає важливий етап у розвитку клієнтки, коли емоційний заряд трансформується у ресурс для усвідомлення та побудови більш

ефективної взаємодії. Формується основа для переходу від конфліктної реакції до переговорного процесу, що є ключовим фактором підвищення ефективності її професійної діяльності.

Зустріч 6

Шоста зустріч проходила у більш стабільному та зібраному стані клієнтки. Вона прийшла вчасно, без звичної поспішності та внутрішнього напруження. Загальний темп взаємодії став більш рівним, що створило умови для глибшого дослідження процесів.

Явного запиту на початку не було, однак розмова природно розгорнулася навколо досвіду взаємодії з партнеркою у ситуації, коли клієнтка намагалася заявити про власний інтерес і внесок. Це супроводжувалося внутрішнім напруженням і відчуттям конфлікту, який переживався як «внутрішня сварка».

У процесі роботи увага була спрямована на усвідомлення переживань у момент контакту: що саме відбувається всередині, коли виникає потреба заявити про себе, які емоційні та тілесні реакції з'являються. Поступово стало очевидно, що ключовим переживанням є не провина, а гіпервідповідальність за інших.

Це привело до розширення контексту у бік сімейного досвіду. Клієнтка описала, що ще в дитинстві на неї покладалася значна відповідальність, попри наявність старшої сестри. Вона виконувала функцію контролю та підтримки, що включало турботу про сестру та відповідність очікуванням дорослих. Цей досвід продовжується і в дорослому житті: вона бере участь у вирішенні проблем дітей сестри, втручається у їх освітні питання та загалом утримує на собі значну частину відповідальності.

Аналогічна динаміка проявляється у професійній сфері. У взаємодії з партнеркою клієнтка інвестує більше ресурсів, навчає, підтримує, але при цьому не переглядає умови співпраці, що призводить до відчуття використання.

У ході роботи було виявлено повторюваний поведінковий патерн: клієнтка довгий час утримується від прямого висловлення незадоволення, погоджується у контакті, накопичує напруження, після чого відбувається різкий емоційний «вибух». Така динаміка ускладнює взаємодію та знижує ефективність у прийнятті рішень.

Фокус роботи був спрямований на розвиток здатності помічати свої стани раніше, до накопичення напруги, та формувати більш своєчасну і пряму комунікацію. Також піднімалася тема боргу вдячності перед батьками, яка підтримує гіпервідповідальність. Було запропоновано розглядати батьківську поведінку як таку, що не завжди орієнтована виключно на інтереси дитини, що дозволяє зменшити внутрішній тиск обов'язку.

Загальний процес зустрічі відзначався більшою структурованістю. Сеттінг витримувався чіткіше, часові межі були майже дотримані, що також відображає стабілізацію взаємодії. Інтенсивність зустрічей зменшується, переходячи від частого формату до більш регулярного і стабільного.

З точки зору гештальт-підходу контакт стає більш стійким, з'являється можливість усвідомлювати повторювані патерни та пов'язувати їх із досвідом минулого. Це створює основу для глибшої інтеграції досвіду.

З точки зору коучингового підходу зустріч виявляє ключовий управлінський патерн – гіпервідповідальність за інших у поєднанні з відкладеним реагуванням. Клієнтка бере на себе надлишкові функції, не розмежовує відповідальність та уникає своєчасної комунікації, що призводить до накопичення напруги і неефективних рішень.

Робота спрямовується на формування більш зрілої управлінської позиції, яка включає здатність розмежовувати відповідальність, своєчасно висловлювати власну позицію, утримувати межі та діяти не реактивно, а усвідомлено. Це створює основу для підвищення ефективності як у професійній діяльності, так і у міжособистісних відносинах.

Зустріч 7

Сьома зустріч відбулася напередодні новорічних свят у спокійній та стабільній атмосфері. Контакт між учасниками зберігався без поспіху, що створювало умови для розгорнутого дослідження актуальних тем.

На початку клієнтка повідомила про намір поїхати до матері. Вона описувала роздратування, яке виникає у взаємодії: бажання створити святкову атмосферу, прикрасити простір і підготуватися до свят стикається з очікуваннями матері щодо участі у побутових справах. Це викликає внутрішній конфлікт і посилює напруження.

У процесі обговорення увага була спрямована на усвідомлення меж: простір, у якому перебуває клієнтка, належить матері, тому будь-які зміни потребують попереднього узгодження. Це було запропоновано як гіпотеза для розширення бачення ситуації та врахування позиції іншої сторони.

Далі розмова перейшла до теми взаємодії з партнеркою. Клієнтка описувала ситуацію спільного святкування Нового року, яке водночас позиціонується як «корпоративна зустріч». Було відзначено, що поєднання особистих і робочих процесів на фоні напружених відносин створює додаткову складність та знижує ефективність взаємодії. Ця інтервенція була запропонована як спостереження, однак не була підтримана клієнткою, у зв'язку з чим подальше поглиблення цієї теми було свідомо зупинено.

У ході зустрічі було виявлено загальну тенденцію до розмиття меж як у сімейному, так і у професійному контекстах. Це стало підставою для переходу до більш структурованої роботи.

Клієнтці було запропоновано сфокусуватися на поточному стані професійної взаємодії з партнеркою: визначити наявні проєкти, їх кількість, рівень завершеності та реальний внесок кожної сторони. Було підкреслено, що запуск нових процесів без завершення попередніх створює хаотичність та ускладнює розвиток діяльності.

Як один із можливих напрямів було запропоновано:

- визнати незручність поточного формату співпраці;
- відкрито говорити про власне роздратування;

- завершити існуючі домовленості;
- повернутися до питання подальшої співпраці після паузи.

Ця логіка була сприйнята клієнткою як екологічна та прийнятна.

Для підтримки процесу усвідомлення була використана вправа на концентрацію уваги. Клієнтка обрала книгу і спочатку описувала її через зміст, однак згодом була повернута до безпосереднього сприйняття об'єкта. У процесі відбулося поступове поглиблення контакту: з'явилися нові деталі, змінилося ставлення до предмета, виник інтерес і здивування. Вправа сприяла сповільненню та заземленню.

Загальний перебіг зустрічі характеризувався стабільністю, відсутністю різких змін та поступовим розвитком процесу.

З точки зору гештальт-підходу контакт є стабільним, зростає здатність до усвідомлення та зупинки в переживанні. Вправа сприяє заземленню та зниженню напруги.

З точки зору коучингового підходу зустріч фокусується на розвитку навичок структуризації, розмежування ролей і контекстів, а також завершення процесів. Клієнтка поступово переходить від змішування різних сфер взаємодії до більш впорядкованого підходу.

Таким чином, зустріч підсилює напрям роботи у бік формування меж, структурованості та усвідомленості, що є необхідною умовою підвищення ефективності у професійній діяльності.

Зустріч 8

Зустріч восьма відбувалася у контексті попередньо запланованої роботи з темою меж, однак у процесі взаємодії фокус знову змістився на актуальні життєві ситуації клієнтки. Лише наприкінці стало очевидним, що запланована вправа не була реалізована, у зв'язку з чим було досягнуто домовленості повернутися до неї на наступній зустрічі.

У ході розмови з'ясувалося, що клієнтка усвідомлює необхідність проведення важливої розмови з партнеркою, однак ця дія була відкладена.

Контекст новорічних свят та неформальної взаємодії створив умови, у яких, за словами клієнтки, для такої розмови не було відповідного простору. Це свідчить про збереження тенденції до відкладання складних рішень, незважаючи на їх усвідомлення.

Подальша увага була зосереджена на темі взаємин із донькою. Клієнтка описує їх як близькі та дружні, з високим рівнем відкритості та довіри. Водночас у процесі виявляється розмитість ролей: межа між позицією матері та позицією друга є недостатньо визначеною. Це створює труднощі у встановленні авторитету та впливає на якість взаємодії.

Додатковим фактором напруги є житлова ситуація. Квартира, у якій проживає клієнтка з донькою, належить родині колишнього чоловіка, що створює стан невизначеності. Зовнішні повідомлення від родичів впливають на сприйняття донькою ситуації, що проявляється у непрямих формах напруження у відносинах із матір'ю.

У процесі роботи увага була спрямована на пошук внутрішньої опори клієнтки. Було важливо допомогти їй усвідомити, на що вона може спиратися у ситуації невизначеності, а також підтримати її право на визначення власної позиції у межах сімейної системи.

Було запропоновано розглянути можливість більш чіткого визначення ролей у взаємодії з донькою. Зокрема, підкреслювалося, що, незважаючи на вік дитини, батьківська позиція передбачає відповідальність за встановлення правил і меж. Формулювання пропонувалися як приклади, без нав'язування готових рішень.

Загальний процес супроводжувався відчуттям співчуття до клієнтки та визнанням складності її ситуації. Робота відбувалася у підтримуючому форматі, з орієнтацією на поступове формування ясності та внутрішньої стабільності.

З точки зору гештальт-підходу контакт є достатньо стабільним, зростає глибина переживання, однак зберігається тенденція до уникнення завершення значущих тем, що підтримує їх у фоні.

З точки зору коучингового підходу зустріч виявляє ключовий управлінський виклик – розрив між усвідомленням і дією. Клієнтка розуміє необхідність змін, але не переходить до їх реалізації.

Таким чином, основним напрямом подальшої роботи є розвиток здатності переходити від усвідомлення до конкретних дій, формування чітких меж та зміцнення внутрішньої позиції як основи ефективної професійної та особистої взаємодії.

Зустріч 9

Дев'ята зустріч розпочалася з виконання вправи, узгодженої на попередній сесії, яка була спрямована на дослідження внутрішніх і зовнішніх меж. Клієнтка досить легко включилася у процес та змогла сформувати образ свого внутрішнього простору.

Вона описувала його як відкрите поле із зеленою травою та великим деревом. У цьому просторі також присутня її партнерка. Водночас чіткі зовнішні межі відсутні: замість них з'являються приватні будинки та невисокі будівлі, розташовані не лінійно, а з певною природною нерівністю, що створює відчуття ландшафту.

Внутрішній і зовнішній простір з'єднує вузька доріжка, яка має елемент обмеження у вигляді лежачого поліцейського. Це означає, що доступ до внутрішнього світу відкритий, але регульований і не є миттєвим. Клієнтка відзначила, що раніше її образи були значно менш структурованими, без чітких меж, тоді як зараз вона відчуває більшу визначеність і підтримку.

Після завершення вправи увага була спрямована на особливості її взаємодії з іншими людьми. Було виявлено суперечливий патерн: швидке входження у стосунки поєднується з різким дистанціюванням у відповідь на спроби зближення. Ця динаміка створює напругу та нестабільність у взаємодії.

У подальшій розмові з'явилася тема сорому, яка виявилася значущим фактором. Клієнтка відзначала складність відкрито заявляти про свої стосунки, зокрема у контексті взаємодії з батьками. Вона зазначала, що їй

складно уявити ситуацію знайомства партнера з родиною, що супроводжується внутрішнім напруженням та стримуванням.

Було звернуто увагу на тілесні та емоційні реакції, що виникають у цих моментах, із подальшим відображенням їх у контакті. Це дозволило поглибити усвідомлення та актуалізувати переживання, пов'язані зі страхом і соромом.

У процесі також була піднята тема впливу батьківських установок. Клієнтка почала помічати, що сором і провина можуть використовуватися як способи регуляції поведінки в сімейній системі. Це відкриває можливість для перегляду власної позиції та відокремлення від зовнішніх впливів.

Значущим моментом стало використання метафори розділення, яка сприяла появі відчуття внутрішньої свободи та посилення енергії. У клієнтки з'явилися ознаки пожвавлення, підвищення впевненості та більшої готовності до автономних рішень.

Загалом перебіг зустрічі характеризувався стабільністю та глибиною процесу. Клієнтка була включена в роботу, а вправа сприяла структуризації внутрішнього досвіду.

З точки зору гештальт-підходу відбувається поглиблення контакту та підвищення рівня усвідомлення. З'являється доступ до емоційного досвіду, що раніше стримувався, а також формується більш цілісне сприйняття власного внутрішнього простору.

З точки зору коучингового підходу зустріч демонструє формування більш чітких меж і зниження залежності від зовнішньої оцінки. Відбувається перехід до більш автономної позиції, що створює основу для ефективнішого прийняття рішень у професійній діяльності.

Таким чином, зустріч відображає важливий етап розвитку клієнтки – зміцнення внутрішніх меж, зростання автономності та підвищення готовності до усвідомлених дій у різних сферах життя.

Зустріч 10

Десята зустріч мала характер передзавершального етапу роботи та відразу сфокусувалася на темі взаємин клієнтки з компаньйонкою. Контакт був встановлений швидко, без попереднього розгортання, що свідчить про сформовану робочу динаміку та готовність до обговорення ключових питань.

У процесі взаємодії було знову актуалізовано тему необхідності завершення поточного етапу співпраці як умови переходу до нового. Клієнтка демонструвала звичну тенденцію до орієнтації на майбутнє – побудову планів, фантазій про розвиток, однак увага систематично поверталася до необхідності завершення актуальних процесів.

У ході роботи було виявлено значущий фактор, який утримував клієнтку від прийняття рішень – страх втрати фінансової стабільності. Це проявлялося у побоюванні залишитися без доходу у разі припинення співпраці. У процесі перевірки реальності було встановлено наявність альтернативних джерел підтримки, зокрема стабільного доходу та потенційної допомоги з боку родини. Усвідомлення цього призвело до помітного зниження рівня тривоги.

Важливим моментом зустрічі стало те, що клієнтка самостійно, без додаткового спрямування, змогла чітко і структуровано описати ситуацію партнерства. Вона визначила ключові аспекти: нерівність ролей у співпраці; неможливість підтримання формально «рівного» формату; необхідність завершення існуючої взаємодії; доцільність паузи перед початком нового етапу.

Це свідчить про інтеграцію попереднього досвіду та перехід від зовнішнього розуміння до внутрішнього привласнення.

У процесі також виникла тема сумніву клієнтки щодо якості терапевтичної взаємодії, зокрема пов'язана з мовною різницею. Через уточнення та перевірку конкретних ситуацій ця напруга поступово знизилася, що вказує на розвиток здатності клієнтки до відкритого обговорення складних моментів у контакті.

Подальша робота була спрямована на структурування партнерських відносин. Було уточнено, що попередній формат співпраці фактично зберігає

ієрархічну модель, у якій клієнтка залишається у позиції більшої відповідальності, тоді як формально декларується рівність. Це створює внутрішню суперечність і є джерелом роздратування.

У зв'язку з цим увага була перенесена на необхідність переведення напруження у площину відкритих переговорів, а також на конкретизацію домовленостей щодо розподілу ресурсів, проєктів та відповідальності.

На початку зустрічі клієнтка перебувала у стані підвищеної напруги, що проявлялося як на емоційному, так і на тілесному рівні. У процесі роботи відбулося поступове зниження цього стану, що супроводжувалося відчуттям стабілізації та завершеності певного етапу.

З точки зору гештальт-підходу контакт є стабільним, клієнтка демонструє здатність до усвідомлення та інтеграції досвіду. Знижується рівень реактивності та з'являється внутрішня опора.

З точки зору коучингового підходу зустріч відображає досягнення ключового результату – формування здатності самостійно аналізувати ситуацію, бачити структуру взаємодії та визначати необхідні кроки для змін.

Таким чином, зустріч є завершальним етапом значущого процесу, у якому клієнтка переходить від утримування ситуації до усвідомленої управлінської позиції, що створює основу для подальших реальних змін у професійній діяльності.

Фінальна зустріч

Наталія прийшла на зустріч дещо розгубленою. Вона зазначила, що не очікувала такого результату і що для неї це новий досвід – досвід поступового, усвідомленого завершення взаємодії.

Вона розповіла про розмову з партнеркою, яка відбулася напередодні. Діалог був теплим, відкритим і доступним для обох сторін. Вони змогли обговорити ситуацію без звинувачень і тиску, прожили емоції, у певні моменти навіть зі сльозами, що було цінним для клієнтки. Завершення співпраці відбулося екологічно, із збереженням людського контакту.

Розгубленість клієнтки можна розглядати як реакцію на новий досвід: замість звичного різкого розриву через конфлікт процес розгортався поступово – через переговори, паузи, проживання почуттів і повернення до контакту. Клієнтка змогла привласнити цей досвід як значущий.

У процесі зустрічі вона описала, як відбулося завершення спільної діяльності: було спокійно розподілено ресурси, визначено відповідальність, обговорено подальші кроки. Вона відзначила, що раніше не уявляла можливості завершення взаємодії без боротьби.

Терапевтична робота на цьому етапі була спрямована на інтеграцію досвіду та утримання паузи. Було підкреслено важливість не поспішати з новими рішеннями, дозволити стабілізуватися емоційному стану та відновити відчуття власної опори.

Клієнтка почала формувати уявлення про можливі подальші формати співпраці – більш структуровані, із чіткими домовленостями. Водночас підтримувалася ідея збереження паузи як необхідного етапу.

У процесі також відбулося уточнення попередніх моментів роботи, що сприяло зниженню залишкової напруги і посиленню ясності у сприйнятті процесу.

Було відзначено, що попередня робота з темами меж, відповідальності та завершення створила основу для можливості подальшого опрацювання більш інтимних аспектів життя.

Зустріч завершилася в атмосфері тепла і завершеності. Післяконтактний стан характеризувався відчуттям задоволення, цілісності та логічного завершення процесу.

З точки зору гештальт-підходу контакт завершений повно, із інтеграцією досвіду та формуванням нового способу взаємодії.

З точки зору коучингового підходу зафіксовано досягнення ключового результату – здатності клієнтки до усвідомленого завершення взаємодії через переговори, збереження контакту та формування автономної позиції.

Таким чином, фінальна зустріч підсумовує процес: клієнтка переходить до більш зрілої, структурованої позиції, здатної будувати і завершувати взаємодії на основі діалогу, відповідальності та чітких домовленостей.

Загальний висновок кейсу Наталії

У процесі проведеного дослідження та практичної роботи з клієнткою було виявлено суттєву позитивну динаміку її особистісного та професійного розвитку. Клієнтка пройшла шлях від розмитих меж, емоційної реактивності, схильності до відкладених реакцій та залежності від зовнішніх обставин до більш структурованої, усвідомленої та автономної позиції.

На початковому етапі роботи спостерігалася відсутність чітких меж як у професійній, так і в особистій сфері. Клієнтка демонструвала схильність до гіпервідповідальності за інших, брала на себе надмірні зобов'язання, уникала прямого вираження власної позиції та відкладала складні розмови. Це призводило до накопичення напруги та подальших емоційних реакцій, що негативно впливало на ефективність її діяльності.

На середньому етапі роботи відбувалося поступове підвищення рівня усвідомленості. Клієнтка почала помічати власні поведінкові патерни, розпізнавати емоційні стани та пов'язувати їх із попереднім досвідом. Особливо значущим стало усвідомлення ролі сімейних установок у формуванні її поведінки, зокрема схильності до відповідальності за інших та труднощів у встановленні меж. З'явилася здатність зупинятися, витримувати паузу та не діяти імпульсивно.

На завершальному етапі було зафіксовано формування нових поведінкових стратегій. Клієнтка почала більш своєчасно реагувати на ситуації, відкрито висловлювати свою позицію, розмежовувати власну відповідальність та відповідальність інших. Важливим результатом стало формування здатності до ведення переговорів та побудови взаємодії на основі діалогу, а не емоційної реакції.

З точки зору коучингового підходу ключовими результатами стали розвиток здатності до структурованого мислення, формування чітких

професійних і особистих меж, усвідомлення власної цінності та внеску, а також перехід від реактивної до проактивної позиції. Клієнтка навчилася не лише усвідомлювати проблему, але й переводити це усвідомлення у конкретні дії.

Важливим досягненням є інтеграція цих навичок у реальну професійну ситуацію. Клієнтка змогла здійснити екологічне завершення партнерських відносин через відкритий діалог, без конфлікту та різкого розриву. Вона продемонструвала здатність утримувати контакт, проживати емоції та водночас зберігати структурованість у прийнятті рішень. Це свідчить про формування зрілої управлінської позиції.

З позиції гештальт-підходу зміни відбувалися через підвищення усвідомленості, розвиток здатності до контакту та інтеграцію досвіду. Робота з переживаннями, фокус на процесі «тут і тепер» та усвідомлення механізмів уникнення дозволили клієнтці перейти від автоматичних реакцій до більш усвідомленої поведінки. Завершення незавершених ситуацій та інтеграція досвіду стали важливими чинниками формування стійких змін.

З точки зору коучингу, ключовим механізмом змін стало поєднання усвідомлення та дії. Коучингові інтервенції сприяли структуризації мислення, постановці цілей та формуванню відповідальності за результати. Поєднання з гештальт-підходом дозволило поглибити процес за рахунок роботи з внутрішніми переживаннями та обмеженнями.

Таким чином, інтеграція коучингового та гештальт-підходів забезпечила комплексний вплив на клієнтку: одночасно на рівні мислення, поведінки та емоційного досвіду. Це дозволило досягти не лише ситуативних змін, але й сформувати більш стійку внутрішню позицію.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання інтегрованого підходу в роботі з керівниками та фахівцями, які стикаються з труднощами у прийнятті рішень, встановленні меж та організації взаємодії. Отримані результати підтверджують, що поєднання коучингових інструментів та гештальт-підходу сприяє розвитку ключових управлінських

компетенцій, зокрема відповідальності, автономності, здатності до переговорів та побудови ефективних взаємодій.

Отже, проведене дослідження підтверджує ефективність коучингового підходу як методу оптимізації професійної діяльності керівника, особливо у поєднанні з гештальт-підходом. Отриманий досвід може бути використаний як теоретична та практична основа для подальшого розвитку психологічної практики та досліджень у цій сфері.

Аналітичне узагальнення динаміки роботи з клієнтами

Аналіз проведеної роботи з клієнтами дозволяє виявити не лише індивідуальні особливості кожного випадку, але й певні загальні закономірності, що проявляються у процесі коучингової взаємодії [51; 52]. Незважаючи на різницю у запитах та життєвих обставинах клієнтів, у їхній динаміці спостерігаються подібні патерни реагування, прийняття рішень та взаємодії з оточенням.

На початкових етапах роботи більшість клієнтів демонструють схильність до раціоналізації власного досвіду, зосереджуючись переважно на зовнішніх обставинах та поведінці інших людей. Це проявляється у формулюванні запитів, які мають вигляд конкретних проблем або завдань, пов'язаних із професійною діяльністю чи взаємодією у команді [52].

У процесі роботи поступово відбувається зміщення фокусу з зовнішніх факторів на внутрішній досвід клієнта. Клієнти починають більше уваги приділяти власним переживанням, емоційним реакціям та способам взаємодії, що відповідає принципам гештальт-підходу, зокрема орієнтації на усвідомлення та контакт із власним досвідом [58].

Важливим аспектом динаміки є виявлення повторюваних поведінкових патернів, які впливають на професійну ефективність. Серед них можна виділити:

- схильність до відкладеного реагування;
- труднощі у встановленні меж;
- залежність від зовнішньої

- -уникнення відповідальності або, навпаки, гіпервідповідальність [52; 58].

Зазначені патерни нерідко формуються на основі попереднього досвіду клієнтів, зокрема сімейних відносин, що підтверджує важливість урахування особистісного контексту у коучинговій роботі [58]. У цьому сенсі інтеграція коучингового та гештальт-підходів дозволяє не лише фіксувати поведінкові прояви, але й досліджувати їх глибинні причини.

У процесі коучингової взаємодії спостерігається поступове підвищення рівня усвідомленості клієнтів, що проявляється у здатності розпізнавати власні реакції, формулювати потреби та приймати більш відповідальні рішення [51; 52]. Це, у свою чергу, сприяє переходу від реактивної поведінки до більш усвідомленої та цілеспрямованої діяльності.

Особливого значення набуває розвиток навички витримування невизначеності. На початкових етапах клієнти прагнуть швидких рішень та чітких відповідей, однак у процесі роботи формується здатність залишатися у процесі пошуку, аналізувати ситуацію та приймати рішення на основі власного досвіду [52].

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що коучинговий підхід у поєднанні з гештальт-підходом забезпечує не лише досягнення конкретних цілей, але й сприяє глибинним особистісним змінам, які безпосередньо впливають на професійну діяльність клієнтів [51; 58].

Оцінка ефективності коучингового впливу

Аналіз результатів проведеної роботи дозволяє оцінити ефективність застосування коучингового підходу у вирішенні запитів клієнтів та оптимізації їх професійної діяльності [51; 52]. У процесі взаємодії спостерігається не лише досягнення конкретних цілей, але й глибинні зміни у способах мислення, поведінки та взаємодії з оточенням.

Одним із ключових показників ефективності є підвищення рівня усвідомленості клієнтів. У ході роботи клієнти починають краще розуміти власні потреби, емоційні реакції та внутрішні обмеження, що відповідає

базовим принципам гештальт-підходу [58]. Це створює передумови для більш усвідомленого прийняття рішень та формування нових поведінкових стратегій.

Важливим результатом є також зміна ставлення до відповідальності. Якщо на початкових етапах клієнти схильні перекладати відповідальність на зовнішні обставини або інших людей, то у процесі коучингової роботи формується здатність брати відповідальність за власні рішення та дії [52]. Це безпосередньо впливає на ефективність професійної діяльності керівника.

Окрім цього, спостерігається покращення навичок комунікації та встановлення меж. Клієнти стають більш впевненими у взаємодії, здатними відкрито висловлювати власну позицію та вибудовувати конструктивний діалог, що є важливим фактором управлінської ефективності [51].

Значущим аспектом є також розвиток здатності завершувати розпочаті процеси. У контексті гештальт-підходу це пов'язано із завершенням циклу контакту, що дозволяє зменшити внутрішню напругу та підвищити рівень задоволеності діяльністю [58]. У практичному вимірі це проявляється у більш чіткій організації роботи та досягненні поставлених цілей.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що коучинговий підхід, особливо у поєднанні з гештальт-підходом, є ефективним інструментом оптимізації професійної діяльності керівника, оскільки сприяє як досягненню конкретних результатів, так і розвитку особистісних ресурсів клієнта [51; 58].

2.3. Узагальнення результатів емпіричного дослідження

У результаті проведеного емпіричного дослідження було отримано комплексні дані щодо особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці, а також їх поєднання з гештальт-підходом у роботі з клієнтами [51; 52; 58].

Аналіз отриманих результатів дозволив виявити як загальні закономірності, так і специфічні особливості динаміки змін у клієнтів у процесі психологічної роботи [18].

Підвищення рівня усвідомлення

- Одним із ключових результатів дослідження є підвищення рівня усвідомлення клієнтів. У процесі роботи клієнти починали:
- чіткіше розуміти свої потреби;
- помічати внутрішні конфлікти;
- усвідомлювати власні поведінкові патерни;
- розрізняти свої почуття та реакції [58].

Особливо важливим є те, що усвідомлення виникало не лише на когнітивному рівні, але й через проживання досвіду. Це свідчить про ефективність поєднання коучингового та гештальт-підходів [52; 58].

Зниження рівня внутрішньої напруги

У процесі роботи спостерігалось поступове зниження рівня психологічної напруги. Це проявлялося у:

- зменшенні тривожності;
- зниженні внутрішнього тиску;
- появі відчуття стабільності;
- підвищенні впевненості у власних діях.

Зниження напруги було пов'язане з тим, що клієнти починали краще розуміти свої процеси та отримували можливість діяти більш усвідомлено [58].

Активація відповідальності

Важливим результатом дослідження стало формування у клієнтів більш відповідальної позиції. У процесі роботи клієнти:

- переходили від позиції “жертви обставин” до активної позиції;
- починали брати відповідальність за власні рішення;
- усвідомлювали свій внесок у ситуації;
- ставали більш самостійними у виборі дій [52].

Коучингові інтервенції відіграли ключову роль у цьому процесі, оскільки вони спрямовані саме на розвиток відповідальності та автономії [51].

Покращення професійної діяльності

У частини клієнтів було зафіксовано позитивні зміни у професійній сфері, зокрема:

- більш чітке формулювання цілей;
- структуризація діяльності;
- підвищення продуктивності;
- покращення комунікації у робочих процесах;
- здатність розділяти ролі (особисті та професійні) [51; 73].

Особливо важливим є те, що зазначені зміни носять не ситуативний, а стійкий характер, що свідчить про глибину та ефективність проведеної психологічної роботи. Таким чином, отримані результати свідчать про системний характер змін, що охоплюють як когнітивний, емоційний, так і поведінковий рівні функціонування клієнта.

Особливості динаміки змін

Аналіз процесу роботи показав, що зміни у клієнтів відбуваються поступово та мають певну динаміку [18]:

Початковий етап

- запит формулюється раціонально;
- клієнт орієнтований на швидкий результат;
- спостерігається уникнення глибинних переживань.

Середній етап

- з'являється усвідомлення внутрішніх процесів;
- проявляються емоції;
- виникають інсайти.

Завершальний етап

- формуються нові способи поведінки;
- клієнт бере відповідальність;
- з'являється стабільність.

Зазначена динаміка змін пояснює поступовий характер формування усвідомленості, відповідальності та нових поведінкових стратегій, зафіксованих у результатах дослідження. Водночас аналіз емпіричних даних дозволив виявити певні обмеження застосування коучингового підходу у роботі з клієнтами, що були зафіксовані безпосередньо у процесі психологічної роботи.

Обмеження використання коучингового підходу

У межах проведеного емпіричного дослідження було зафіксовано, що коучинговий підхід має певні обмеження при роботі з глибинними психологічними процесами.

Цей аспект є принципово важливим для розуміння меж застосування коучингового підходу у психологічній практиці.

Зокрема, у випадках, коли труднощі клієнта пов'язані з неусвідомленими конфліктами, емоційними блоками або внутрішніми суперечностями, коучингові інструменти можуть виявитися недостатніми для досягнення стійких змін [12; 18].

Це пояснюється тим, що коучинг переважно орієнтований на досягнення цілей та формування поведінкових стратегій, тоді як гештальт-підхід фокусується на процесах усвідомлення та переживання [7; 21].

У межах проведеного дослідження було виявлено, що у випадках високого рівня емоційної напруги або наявності глибинних внутрішніх конфліктів клієнти демонструють тенденцію до інтелектуалізації, уникнення переживань та переходу до поверхневого аналізу ситуації. У таких умовах використання лише коучингових інтервенцій не забезпечує достатньої глибини опрацювання проблеми.

Таким чином, коучинговий підхід має високий потенціал у сфері оптимізації діяльності, проте його ефективність значною мірою залежить від рівня усвідомленості клієнта та готовності до роботи з внутрішніми процесами. У випадках, коли клієнт орієнтований виключно на зовнішній

результат і уникає контакту з переживаннями, коучинг може залишатися на поверхневому рівні змін.

Саме тому ефективність психологічної роботи значно підвищується за умов інтеграції коучингового підходу з гештальт-підходом, який дозволяє працювати з емоційними станами, тілесними відчуттями та механізмами переривання контакту [3;14]. Отже, інтеграція підходів виступає не додатковою можливістю, а необхідною умовою ефективної психологічної роботи.

Ефективність інтеграції з гештальт-підходом

Отримані результати свідчать про те, що поєднання коучингового та гештальт-підходів є найбільш ефективним форматом роботи [52; 58].

Це обумовлено тим, що:

- коучинг забезпечує структуру і результат;
- гештальт-підхід забезпечує глибину і усвідомлення;
- разом вони створюють комплексний вплив на клієнта.

Таке поєднання дозволяє досягати більш стійких змін, оскільки охоплює як зовнішній рівень діяльності, так і внутрішні психологічні процеси клієнта.

Висновок до узагальнення

Виявлено, що такий інтегративний підхід сприяє:

- підвищенню рівня усвідомленості;
- формуванню відповідальної позиції;
- покращенню професійної діяльності;
- розвитку особистісного потенціалу клієнтів.

Отримані результати можуть бути використані як теоретична та практична основа для подальшого дослідження проблеми оптимізації професійної діяльності керівника. Це підтверджує доцільність використання інтегративного підходу як базового принципу роботи з керівниками в умовах сучасних професійних викликів.

Висновки до другого розділу

У результаті роботи було зафіксовано позитивні зміни у клієнтів, зокрема підвищення рівня усвідомлення, зниження психологічної напруги, формування більш відповідальної позиції та покращення професійної діяльності [51; 58]. Важливою особливістю є те, що ці зміни носили поступовий та стійкий характер, що свідчить про їх глибинний і системний характер.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують доцільність використання коучингових підходів у психологічній практиці, а також ефективність їх інтеграції з гештальт-підходом [51; 52; 58]. Застосування інтегративного підходу дозволяє поєднувати структурованість і орієнтацію на результат із глибинною роботою з переживаннями клієнта, що значно підвищує ефективність психологічної допомоги.

Отримані висновки створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо використання коучингу в оптимізації професійної діяльності керівника, що розглядатиметься у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

3.1. Можливості застосування коучингових підходів у професійній діяльності керівника

У сучасних умовах розвитку організацій та ускладнення управлінських процесів особливої актуальності набуває пошук ефективних інструментів підвищення професійної діяльності керівника. Одним із таких інструментів є коучинг, який дозволяє поєднати розвиток особистості керівника з підвищенням результативності його діяльності [51;52].

Коучинговий підхід може застосовуватися у різних аспектах професійної діяльності керівника, охоплюючи як індивідуальний рівень, так і рівень взаємодії з командою. Його використання дозволяє не лише вирішувати конкретні управлінські завдання, але й формувати більш зрілу та усвідомлену позицію керівника [52].

Структурований аналіз ситуації, підкріплений усвідомленням власних мотивів і обмежень, дозволяє керівнику виходити за межі звичних реакцій і діяти з позиції вибору, а не примусу. Ця здатність до стратегічного мислення безпосередньо пов'язана з іншою ключовою функцією – розвитком лідерських якостей.

Однією з ключових сфер застосування коучингових підходів є процес прийняття рішень. У сучасних умовах керівник часто змушений діяти в ситуаціях невизначеності, що супроводжується внутрішньою напругою та сумнівами.

Коучинг дозволяє:

- структурувати ситуацію;
- визначити ключові фактори впливу;

- розглянути альтернативні варіанти;
- усвідомити власні мотиви та обмеження;
- прийняти рішення, що відповідає внутрішнім цінностям керівника [51].

Завдяки цьому керівник переходить від імпульсивних або реактивних рішень до більш усвідомлених та стратегічно обґрунтованих.

Структурований аналіз ситуації, підкріплений усвідомленням власних мотивів і обмежень, дозволяє керівнику виходити за межі звичних реакцій і діяти з позиції вибору, а не примусу. Ця здатність до стратегічного мислення безпосередньо пов'язана з іншою ключовою функцією – розвитком лідерських якостей.

Коучинговий підхід сприяє розвитку лідерських якостей, які є необхідними для ефективного управління. Сучасний керівник має бути не лише організатором процесів, але й лідером, здатним надихати, підтримувати та розвивати інших [54; 76].

Застосування коучингових інструментів дозволяє:

- розвивати емоційний інтелект;
- підвищувати рівень емпатії;
- формувати навички активного слухання;
- покращувати якість комунікації;
- створювати довірливу атмосферу у колективі.

У результаті керівник стає більш гнучким у взаємодії з людьми та здатним ефективно управляти командою.

Розвиток емпатії, активного слухання та здатності надихати інших формує якісно нову основу для управлінської взаємодії. Водночас сталість цих змін великою мірою визначається тим, наскільки керівник здатний розуміти власні внутрішні процеси – тобто рівнем його усвідомленості.

Однією з ключових функцій коучингу є розвиток усвідомленості. У процесі коучингової взаємодії керівник отримує можливість глибше зрозуміти свої дії, реакції та внутрішні процеси [58].

Підвищення рівня усвідомленості проявляється у:

- здатності помічати свої емоції;
- розумінні власних поведінкових патернів;
- усвідомленні своїх цінностей та пріоритетів;
- здатності аналізувати власний досвід.

Це дозволяє керівнику діяти більш усвідомлено та ефективно у професійній діяльності.

Підвищення рівня усвідомленості закономірно відбивається і на якості взаємодії керівника з командою.

Коучинговий підхід може бути ефективно використаний у роботі з підлеглими. Керівник, який використовує коучингові принципи, переходить від директивного стилю управління до більш партнерської взаємодії [52].

Це проявляється у:

- використанні відкритих запитань;
- підтримці ініціативи співробітників;
- розвитку самостійності підлеглих;
- створенні умов для їх професійного зростання.

У результаті підвищується залученість співробітників та ефективність роботи команди.

Перехід до партнерської взаємодії нерідко стримується внутрішніми бар'єрами самого керівника.

У процесі професійної діяльності керівники часто стикаються з внутрішніми обмеженнями, такими як:

- страх помилки;
- невпевненість у собі;
- потреба у контролі;
- труднощі у делегуванні.

Коучинг дозволяє виявити ці обмеження та працювати з ними, що сприяє більш ефективній поведінці керівника.

Усвідомлення та подолання внутрішніх обмежень вивільняє ресурс для іншої важливої компетенції – стресостійкості та саморегуляції.

Сучасна управлінська діяльність пов'язана з високим рівнем стресу. Коучинговий підхід сприяє розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості [54].

У процесі роботи керівник:

- навчається розпізнавати свої стани;
- знаходить способи відновлення ресурсів;
- формує більш стабільний емоційний стан.

Це дозволяє знижувати рівень напруги та підвищувати ефективність діяльності.

Стійка саморегуляція, у свою чергу, є передумовою для формування зрілої відповідальної позиції – здатності свідомо брати на себе наслідки власних рішень.

Однією з найважливіших функцій коучингу є формування відповідальності. Керівник починає усвідомлювати свою роль у подіях та брати відповідальність за результати [51; 52].

Це проявляється у:

- готовності приймати рішення;
- усвідомленні наслідків своїх дій;
- відмові від позиції “зовнішніх обставин”.

Таким чином, усі розглянуті аспекти – від прийняття рішень до формування відповідальної позиції – складають єдину систему, в якій коучинг діє як інструмент комплексного розвитку керівника.

Таким чином, коучинговий підхід має широкі можливості застосування у професійній діяльності керівника. Його використання дозволяє:

- підвищити ефективність управлінських рішень;
- розвинути лідерські якості;
- покращити взаємодію з командою;
- підвищити рівень усвідомленості;

- сформуувати відповідальну позицію;
- знизити рівень стресу.

У поєднанні з гештальт-підходом коучинг стає ще більш ефективним інструментом, оскільки дозволяє працювати не лише з поведінкою, але й з внутрішніми процесами керівника [52;58].

3.2. Практичні рекомендації щодо інтеграції коучингу та гештальт-підходу в роботі з керівниками

У сучасній психологічній практиці все більшій актуальності набуває інтеграція різних підходів з метою підвищення ефективності роботи з клієнтами [52; 65]. У контексті професійної діяльності керівника особливий інтерес становить поєднання коучингового та гештальт-підходів, що дозволяє забезпечити як орієнтацію на результат, так і глибину опрацювання внутрішніх процесів [51; 58].

Проведене емпіричне дослідження показало, що використання лише коучингових інструментів не завжди є достатнім для досягнення стійких змін, оскільки багато труднощів клієнтів пов'язані з неусвідомленими переживаннями, внутрішніми конфліктами та механізмами уникнення [58]. У зв'язку з цим інтеграція гештальт-підходу дозволяє суттєво підвищити ефективність коучингової роботи.

Саме тому ефективна інтеграція коучингового та гештальт-підходів базується на ряді принципів, що визначають логіку їх спільного застосування:

Ефективна інтеграція коучингового та гештальт-підходів базується на ряді принципів:

- поєднання процесу та результату

Коучинг орієнтований на досягнення конкретних цілей, тоді як гештальт-підхід фокусується на процесі. Їх інтеграція дозволяє одночасно працювати з цілями клієнта та його внутрішнім досвідом [51; 58].

- розвиток усвідомленості як основи змін

Гештальт-підхід сприяє підвищенню усвідомленості, що створює основу для ефективного використання коучингових інструментів [58].

- підтримка відповідальності клієнта

Коучинг формує відповідальну позицію, а гештальт-підхід допомагає усвідомити, як клієнт уникає цієї відповідальності [51; 52].

- робота з “тут і тепер”

Гештальт-підхід дозволяє фокусуватися на актуальному досвіді клієнта, що підсилює ефективність коучингового процесу [58].

Етапи інтегрованої роботи з керівником

На основі проведеного дослідження можна виділити умовні етапи інтегрованої роботи:

1. Уточнення запиту (коучинговий рівень)

На цьому етапі відбувається формулювання запиту клієнта, визначення цілей та очікувань. Використовуються коучингові питання, що дозволяють структурувати ситуацію [51].

2. Поглиблення усвідомлення (гештальт-рівень)

Досліджуються емоційні переживання, внутрішні конфлікти, тілесні реакції. Виявляються механізми уникнення та переривання контакту [58].

3. Усвідомлення патернів поведінки

Клієнт починає помічати свої повторювані реакції, способи взаємодії та установки, що впливають на його діяльність [58].

4. Формування нових рішень (коучинговий рівень)

На основі усвідомлення клієнт формулює нові стратегії поведінки, визначає конкретні кроки та дії [51].

5. Інтеграція досвіду

Закріплюються нові способи мислення та поведінки, формується більш стійка внутрішня позиція.

Описані етапи інтегрованої роботи знаходять своє практичне втілення у конкретних рекомендаціях, які можна сформулювати на основі отриманих результатів:

1. Поєднувати коучингові питання з роботою з переживаннями [51; 58]
Не обмежуватися лише постановкою цілей, а досліджувати, що стоїть за труднощами клієнта.

2. Звертати увагу на емоційні реакції клієнта [58]

Емоції є важливим джерелом інформації про внутрішні процеси та конфлікти.

3. Працювати з механізмами уникнення [58]

Виявляти, як клієнт уникає складних переживань або відповідальності.

4. Розвивати здатність клієнта бути в контакті [58]

Це включає контакт із собою, іншими людьми та ситуацією.

5. Не форсувати процес змін

Зміни мають відбуватися у темпі, який є комфортним для клієнта.

6. Допомогати клієнту розрізняти ролі та межі

Особливо це важливо у роботі з керівниками, які часто поєднують різні ролі.

7. Використовувати досвід клієнта як ресурс

Підкреслювати сильні сторони та вже наявні досягнення.

Водночас практичне застосування інтегрованого підходу супроводжується певними труднощами, які важливо враховувати у роботі:

- клієнт очікує швидких рішень і не готовий до глибинної роботи;
- складність у поєднанні структурованості коучингу з відкритістю гештальт-процесу;
- опір клієнта у контакті з переживаннями;
- тенденція до інтелектуалізації замість проживання досвіду [58].

У зв'язку з цим важливо гнучко адаптувати підхід до особливостей клієнта.

Попри зазначені труднощі, інтеграція коучингового та гештальт-підходів має суттєві переваги, які визначають її цінність у роботі з керівниками:

- забезпечує комплексний вплив на клієнта;

- поєднує роботу з цілями та внутрішніми процесами;
- сприяє формуванню більш стійких змін;
- підвищує ефективність професійної діяльності керівника [52; 58].

Таким чином, інтеграція коучингу та гештальт-підходу є перспективним напрямом у роботі з керівниками [52; 58]. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність їх діяльності, але й сприяє глибшому особистісному розвитку.

Практичне застосування такого підходу створює умови для формування усвідомленої, відповідальної та гнучкої управлінської позиції, що є ключовою умовою успішної професійної діяльності в сучасних умовах.

Зазначені рекомендації доцільно розглянути більш детально з урахуванням практичного досвіду застосування інтегрованого підходу.

Наведені рекомендації потребують більш детального розгляду з урахуванням практичного досвіду застосування інтегрованого підходу.

На основі проведеного дослідження доцільно більш детально окреслити практичні аспекти інтеграції коучингового та гештальт-підходів у роботі з керівниками. Така інтеграція дозволяє поєднувати структурованість коучингу з глибинною роботою з переживаннями, що значно підвищує ефективність професійної діяльності клієнтів [51; 52].

Однією з ключових рекомендацій є формування у процесі роботи подвійного фокусу: з одного боку – на досягненні конкретних цілей, а з іншого – на усвідомленні внутрішніх процесів клієнта. У коучинговій практиці це означає не лише визначення цілей та планування дій, але й дослідження емоційних реакцій, внутрішніх обмежень та способів взаємодії клієнта з оточенням [58].

Важливим аспектом є також розвиток у керівників навички усвідомлення власного стану у моменті. З позиції гештальт-підходу це дозволяє клієнту краще розуміти власні реакції, що виникають у процесі прийняття рішень, взаємодії з командою та вирішення конфліктних ситуацій. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучкого та адаптивного стилю управління [58].

Окрему увагу слід приділити роботі з механізмами переривання контакту, які часто проявляються у професійній діяльності керівників. Зокрема, дефлексія може проявлятися у уникненні складних розмов, проекція – у приписуванні власних переживань іншим, а ретрофлексія – у стримуванні емоцій та внутрішньому напруженні. Виявлення та усвідомлення цих механізмів дозволяє підвищити ефективність комунікації та прийняття рішень [58].

У контексті коучингової роботи важливо також розвивати у клієнтів здатність брати відповідальність за власні рішення. Коучинговий підхід сприяє формуванню активної позиції клієнта, тоді як гештальт-підхід допомагає усвідомити внутрішні бар'єри, що можуть заважати реалізації цієї відповідальності. Поєднання цих підходів створює умови для більш стійких змін у поведінці клієнта [51; 52].

Ще однією важливою рекомендацією є робота з завершенням процесів. У межах гештальт-підходу це пов'язано із завершенням циклу контакту, що дозволяє клієнту зменшити внутрішню напругу та підвищити ефективність діяльності. У коучинговій практиці це проявляється у здатності доводити розпочаті завдання до логічного завершення, що є важливою управлінською компетенцією [58].

Доцільно також враховувати індивідуальні особливості клієнта, його досвід та контекст професійної діяльності. У цьому сенсі інтеграція коучингового та гештальт-підходів дозволяє будувати більш гнучку модель взаємодії, адаптовану до конкретної ситуації. Це особливо важливо у роботі з керівниками, які функціонують у складних та динамічних умовах [52].

Таким чином, практична інтеграція коучингу та гештальт-підходу дозволяє не лише підвищити ефективність професійної діяльності керівника, але й сприяє розвитку його особистісних ресурсів, зокрема усвідомленості, відповідальності та здатності до побудови результативних взаємодій [51; 58].

Разом із тим практична реалізація інтегративного підходу значною мірою залежить від дотримання певних умов у процесі роботи з клієнтом.

Ефективність інтеграції коучингового та гештальт-підходів значною мірою залежить від дотримання певних умов у процесі роботи з клієнтом. Насамперед важливою є готовність самого клієнта до дослідження власного досвіду та змін у поведінці. Без внутрішньої мотивації навіть найбільш ефективні інструменти не дають стійкого результату [52].

Не менш важливою є професійна підготовка спеціаліста, який застосовує інтегративний підхід. Він повинен володіти як коучинговими інструментами, так і базовими принципами гештальт-підходу, що дозволяє гнучко змінювати фокус роботи залежно від ситуації клієнта [58].

Крім того, важливу роль відіграє створення безпечного простору взаємодії, у якому клієнт може відкрито досліджувати власні переживання, не побоюючись оцінки. Такий простір є необхідною умовою для підвищення рівня усвідомленості та формування нових поведінкових стратегій [51].

Таким чином, дотримання зазначених умов дозволяє забезпечити ефективне поєднання коучингового та гештальт-підходів, що сприяє як досягненню конкретних професійних результатів, так і розвитку особистості клієнта загалом [51; 52; 58].

3.3. Модель коучингового супроводу професійного розвитку керівника.

У сучасних умовах розвитку управлінської діяльності виникає потреба у створенні цілісних моделей психологічного супроводу керівника, які б поєднували орієнтацію на результат із глибинною роботою з особистісними процесами [52; 65]. На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження було розроблено модель коучингового супроводу професійного розвитку керівника, що інтегрує коучингові та гештальт-підходи [51; 58].

Запропонована модель базується на ідеї поетапного розвитку усвідомленості, відповідальності та здатності до ефективної взаємодії з оточенням [51; 58].

В основі цієї моделі лежать чотири взаємопов'язані блоки, кожен з яких виконує свою функцію у процесі розвитку керівника:

1. Діагностичний блок
2. Процесуальний блок
3. Результативний блок
4. Інтеграційний блок

Кожен із блоків виконує свою функцію у процесі розвитку керівника.

1. Діагностичний блок

На цьому етапі відбувається первинне дослідження запиту клієнта, визначення його актуальних труднощів та ресурсів.

Основні завдання:

- уточнення запиту;
- виявлення професійних та особистісних труднощів;
- визначення рівня усвідомленості клієнта;
- аналіз стилю прийняття рішень;
- виявлення типових поведінкових патернів.

У межах цього блоку використовуються переважно коучингові інструменти (запитання, уточнення, структуризація) [51], а також елементи гештальт-спостереження (фіксація емоцій, реакцій, способів контакту) [58].

2. Процесуальний блок

Цей блок є центральним у моделі та передбачає безпосередню роботу з клієнтом.

Основні напрямки роботи:

- підвищення рівня усвідомленості;
- дослідження внутрішніх конфліктів;
- робота з емоційними переживаннями;
- виявлення механізмів уникнення;
- формування нових стратегій поведінки.
- У цьому блоці активно поєднуються:
- коучингові інтервенції (постановка цілей, планування дій) [51];

- гештальт-інтервенції (робота з переживаннями, фокус на «тут і тепер») [58].

Особлива увага приділяється циклу контакту, що дозволяє відслідковувати, на якому етапі виникають труднощі у клієнта [58].

3. Результативний блок

Цей блок спрямований на формування конкретних змін у професійній діяльності керівника.

Основні результати, яких досягає клієнт:

- чітке формулювання цілей;
- здатність приймати рішення;
- підвищення ефективності діяльності;
- покращення взаємодії з командою;
- розвиток лідерських якостей [51; 52].

У цьому блоці переважають коучингові інструменти, що дозволяють перевести усвідомлення у конкретні дії.

4. Інтеграційний блок

Завершальний етап моделі передбачає закріплення отриманого досвіду та його інтеграцію у повсякденну діяльність.

Основні завдання:

- усвідомлення отриманих змін;
- закріплення нових поведінкових стратегій;
- формування стабільної внутрішньої позиції;
- розвиток здатності до самостійної рефлексії.

На цьому етапі важливу роль відіграє гештальт-підхід, який дозволяє завершити процес та інтегрувати досвід [58].

Чотири описані блоки не є жорсткою лінійною послідовністю – модель має циклічний характер, що означає можливість повторного проходження етапів залежно від нових запитів клієнта. Кожен наступний цикл відбувається на більш високому рівні усвідомленості [58].

Важливою особливістю моделі є її гнучкість. Вона може адаптуватися до:

- індивідуальних особливостей клієнта;
- специфіки запиту;
- контексту професійної діяльності.

Циклічність і гнучкість моделі реалізуються лише за дотримання певних умов, без яких навіть найбільш продумана структура не забезпечить стійкого результату:

- наявність довірливого контакту між клієнтом і коучем [56];
- готовність клієнта до змін;
- дотримання регулярності роботи;
- поєднання роботи з цілями та переживаннями;
- врахування індивідуального темпу клієнта.

Дотримання зазначених умов відкриває широкі можливості для практичного застосування запропонованої моделі у різних контекстах:

- у роботі психологів і коучів;
- у професійному розвитку керівників;
- у системах навчання та розвитку персоналу;
- у бізнес-консультуванні.

Її застосування дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності та сприяє розвитку більш усвідомленої та відповідальної позиції керівника [52].

Таким чином, розроблена модель коучингового супроводу професійного розвитку керівника є інтегративною системою, що поєднує коучингові та гештальт-підходи [51; 58]. Вона забезпечує комплексний вплив на особистість керівника та дозволяє досягати як практичних результатів, так і глибинних особистісних змін.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто практичні аспекти використання коучингових підходів у професійній діяльності керівника, а також обґрунтовано можливості їх інтеграції з гештальт-підходом [51; 52; 58].

У процесі аналізу встановлено, що коучинг є ефективним інструментом розвитку управлінських компетенцій, зокрема у сфері прийняття рішень, підвищення рівня відповідальності, розвитку лідерських якостей та оптимізації взаємодії з командою [51; 54; 76]. Використання коучингових інструментів дозволяє керівнику більш чітко формулювати цілі, усвідомлювати власні ресурси та здійснювати більш ефективну професійну діяльність [52].

Разом з тим доведено, що інтеграція коучингового та гештальт-підходів значно підвищує ефективність психологічного супроводу [52; 58]. Гештальт-підхід забезпечує глибину роботи з внутрішніми переживаннями, дозволяє виявляти неусвідомлені механізми поведінки, внутрішні конфлікти та способи уникнення [58], що створює основу для більш усвідомлених змін.

У результаті дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо використання інтегрованого підходу в роботі з керівниками. Зокрема, підкреслено важливість поєднання роботи з цілями та переживаннями клієнта, розвитку усвідомленості, підтримки відповідальності, а також дотримання індивідуального темпу змін [51; 58].

Важливим результатом третього розділу є розробка моделі коучингового супроводу професійного розвитку керівника, яка включає діагностичний, процесуальний, результативний та інтеграційний блоки [51; 52; 58]. Запропонована модель дозволяє систематизувати процес роботи та забезпечує комплексний вплив на професійну діяльність керівника.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують доцільність використання коучингу як ефективного інструменту оптимізації професійної

діяльності керівника та обґрунтовують необхідність його інтеграції з гештальт-підходом для досягнення більш стійких і глибоких змін [51; 58].

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було здійснено теоретичне та емпіричне дослідження коучингу як методу оптимізації професійної діяльності керівника, а також обґрунтовано можливості його інтеграції з гештальт-підходом у психологічній практиці [51; 52; 58].

У першому розділі роботи було проведено теоретичний аналіз проблеми професійної діяльності керівника. Встановлено, що діяльність керівника є складним багатовимірним процесом, який включає не лише виконання управлінських функцій, але й значний психологічний компонент [1;7;10]. Показано, що ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від рівня усвідомленості, здатності до саморегуляції, прийняття рішень та управління власними емоційними станами [3; 18; 20;].

У процесі теоретичного аналізу також було визначено, що сучасні умови діяльності керівника характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкістю змін та підвищеним навантаженням, що зумовлює необхідність використання психологічних підходів, спрямованих на розвиток особистісного потенціалу [2; 21].

Дослідження показало, що коучинг виступає ефективним методом розвитку особистості та підвищення професійної ефективності керівника [51; 52; 53]. Його основними характеристиками є орієнтація на результат, розвиток усвідомленості, активізація внутрішніх ресурсів та формування відповідальної позиції [51]. Водночас встановлено, що коучинг має інтегративний характер і може поєднуватися з різними психологічними підходами [52; 65].

Особливу увагу у роботі було приділено гештальт-підходу, який забезпечує глибину дослідження внутрішнього досвіду клієнта [58]. Встановлено, що інтеграція коучингу та гештальт-підходу дозволяє поєднати орієнтацію на результат із глибинною роботою з переживаннями, що підвищує ефективність психологічного супроводу [52; 58].

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження особливостей використання коучингових підходів у психологічній практиці. Дослідження здійснювалося у форматі індивідуальної роботи з клієнтами із застосуванням коучингових та гештальт-інтервенцій [51; 58].

Аналіз отриманих результатів показав, що у процесі роботи з клієнтами відбувається підвищення рівня усвідомленості, зниження внутрішньої напруги та формування більш відповідальної позиції [52; 58]. Встановлено, що клієнти переходять від реактивної поведінки до більш усвідомленої та активної, що позитивно впливає на їх професійну діяльність.

У результаті емпіричного дослідження також було виявлено, що використання лише коучингового підходу має певні обмеження, зокрема у роботі з глибинними переживаннями та внутрішніми конфліктами [52]. У зв'язку з цим підтверджено доцільність інтеграції коучингу з гештальт-підходом, який дозволяє працювати з емоційними станами, механізмами уникнення та особливостями контакту клієнта [58].

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо використання коучингових підходів у професійній діяльності керівника, а також обґрунтовано можливості інтеграції коучингу та гештальт-підходу [51; 52; 58]. Показано, що коучинговий підхід може ефективно застосовуватися у процесі прийняття рішень, розвитку лідерських якостей, оптимізації взаємодії з командою та підвищення рівня усвідомленості керівника [51; 54].

Особливим результатом роботи стало створення моделі коучингового супроводу професійного розвитку керівника, яка включає діагностичний, процесуальний, результативний та інтеграційний блоки [51; 58]. Запропонована модель дозволяє систематизувати процес роботи та забезпечити комплексний вплив на професійну діяльність керівника.

Таким чином, мета дослідження досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі.

Отримані результати підтверджують ефективність коучингу як методу оптимізації професійної діяльності керівника та доводять доцільність його

інтеграції з гештальт-підходом [51;58]. Поєднання цих підходів дозволяє забезпечити як орієнтацію на досягнення результатів, так і глибоке усвідомлення внутрішніх процесів, що сприяє формуванню більш стійких змін.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності психологів, коучів та керівників з метою підвищення ефективності професійної діяльності, розвитку особистісного потенціалу та покращення якості управлінської взаємодії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш детальним вивченням механізмів інтеграції коучингу з іншими психологічними підходами, а також із розширенням емпіричної бази дослідження [65].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Бондарчук О. І. Психологія управління. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
3. Варій М. Й. Загальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 592 с.
4. Вітенко І. С. Психологія особистості. Київ : Каравела, 2020. 256 с.
5. Губенко О. І. Психологія управління. Київ : Либідь, 2019. 312 с.
6. Дуткевич Т. В. Вікова психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2021. 344 с.
8. Ковальчук В. В. Психологія управління. Київ : Освіта, 2021. 280 с.
9. Кочюнас Р. Основи психологічного консультування. Київ : Академвидав, 2018. 304 с.
10. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 480 с.
11. Мельник Л. Г. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
12. Михайлюк О. І. Психологія управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
13. Орбан-Лембрик Л. Є. Соціальна психологія. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
14. Павелків Р. В. Загальна психологія. Київ : Кондор, 2020. 576 с.
15. Петренко В. Ф. Психологія особистості. Київ : Освіта, 2020. 320 с.
16. Петровська І. М. Психологія управління. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
17. Пилипчук Л. В. Управління персоналом. Київ : Каравела, 2020. 256 с.
18. Савчин М. В. Загальна психологія. Київ : Академвидав, 2020. 464 с.
19. Співак В. А. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
20. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості. Київ : Либідь, 2020. 376 с.

21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
22. Чепелева Н. В. Психологія особистості. Київ : Либідь, 2019. 320 с.
23. Шевчук О. В. Психологія управління. Київ : Освіта, 2021. 280 с.
24. Яценко Т. С. Глибинна психологія. Київ : Либідь, 2020. 384 с.
25. Москалець В. П. Психологія особистості. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
26. Романовський О. Г. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
27. Синявський В. В. Психологія управління. Київ : Освіта, 2021. 288 с.
28. Федоренко В. Г. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с. Українська асоціація коучингу : вебсайт. URL: <https://coach.org.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
29. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2021-2031 роки. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2021. 32 с.
30. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Київ : Верховна Рада України, 2020. Офіц. вид.
31. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Київ : Верховна Рада України, 2021. Офіц. вид.
32. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.
33. Методичні рекомендації до написання та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти з галузей знань: D Бізнес, адміністрування та право, С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини / ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом», Одеський інститут. Одеса, 2025. 54 с.
34. Психологія і суспільство. Тернопіль, 2020. № 2. С. 45-60.
35. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія». Київ, 2021. № 1. С. 12-25.
36. Актуальні проблеми психології. Київ, 2022. Т. 3, № 5. С. 33-48.

37. Український психологічний журнал. Київ, 2022. № 2. С. 21-37.
38. Вісник НАПН України. Київ, 2021. № 1. С. 15-29.
39. Сучасна психологія управління. Київ, 2023. № 1. С. 10-26.
40. Наукові студії із соціальної та організаційної психології. Київ, 2023. № 2. С. 30-44.
41. Психологічний журнал. Київ, 2022. № 3. С. 50-66.
42. Збірник наукових праць з психології. Київ, 2021. № 4. С. 18-34.
43. Теорія і практика сучасної психології. Київ, 2023. № 2. С. 22-39.
44. Психологія діяльності керівника. Київ, 2022. № 1. С. 11-27.
45. Психологія організацій. Київ, 2021. № 2. С. 14-30.
46. Лідерство в управлінні. Київ, 2022. № 1. С. 12-28.
47. Організаційна психологія. Київ, 2023. № 2. С. 18-35.
48. Професійний розвиток особистості. Київ, 2022. № 1. С. 25-41.
49. Психологія прийняття рішень. Київ, 2023. № 3. С. 30-47.
50. Whitmore J. Coaching for performance. London : Nicholas Brealey, 2021. 240 p.
51. Grant A. M. The efficacy of executive coaching. London : Sage, 2020. 240 p.
52. Passmore J. Excellence in coaching. London : Kogan Page, 2021. 400 p.
53. Goleman D. Emotional intelligence. New York : Bantam Books, 2019. 352 p.
54. Drucker P. Management. New York : HarperCollins, 2017. 552 p.
55. Rogers C. On becoming a person. Boston : Houghton Mifflin, 2020. 420 p.
56. Maslow A. Motivation and personality. New York : Harper & Row, 2018. 352 p.
57. Perls F. Gestalt therapy. New York : Vintage Books, 2019. 352 p.
58. Yalom I. The gift of therapy. New York : HarperCollins, 2019. 352 p.
59. Yalom I. Existential psychotherapy. New York : Basic Books, 2020. 524 p.
60. Senge P. The fifth discipline. New York : Doubleday, 2019. 445 p.
61. Kotter J. Leading change. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 187 p.
62. Hawkins P. Leadership team coaching. London : Kogan Page, 2022. 408 p.

63. Clutterbuck D. Coaching the team at work. London : Nicholas Brealey, 2022. 296 p.
64. De Haan E. Relational coaching. Chichester : Wiley, 2021. 256 p.
65. Corey G. Counseling and psychotherapy. Boston : Cengage Learning, 2020. 480 p.
66. Covey S. The 7 habits of highly effective people. New York : Free Press, 2020. 381 p.
67. Csikszentmihalyi M. Flow. New York : Harper & Row, 2019. 303 p.
68. Brown B. Dare to lead. New York : Random House, 2018. 320 p.
69. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler, 2019. 288 p.
70. Schein E. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2020. 418 p.
71. Rock D. Quiet leadership. New York : HarperBusiness, 2020. 304 p.
72. Starr J. The coaching manual. London : Pearson, 2021. 320 p.
73. Kimsey-House H. Co-active coaching. London : Nicholas Brealey, 2020. 368 p.
74. Palmer S. Coaching psychology handbook. London : Routledge, 2022. 512 p.
75. Boyatzis R. Resonant leadership. Boston : Harvard Business School Press, 2021. 304 p.
76. Laloux F. Reinventing organizations. Brussels : Nelson Parker, 2019. 382 p.
77. Deloitte Human Capital Trends : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 2023).
78. ICF Global Coaching Study : вебсайт. URL: <https://coachingfederation.org> (дата звернення: 2023).
79. McKinsey Leadership Report : вебсайт. URL: <https://mckinsey.com> (дата звернення: 2023).
80. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. The Journal of Positive Psychology. 2014. Vol. 9, № 1. P. 1–18. DOI: 10.1080/17439760.2013.837499.