

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 378.147:331.108:005.95-051
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-110-2-3-7

Борис САВЧУК,
*доктор історичних наук, професор,
професор кафедри педагогіки
та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0003-2256-0845
e-mail: boris_savchuk@ukr.net*

Руслан КОТЕНКО,
*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної
та курортної справи
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0003-3539-6159
e-mail: «Kent» <kente@ukr.net>*

Любов ПРОКОПІВ,
*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри педагогіки
та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0001-8661-510X
e-mail: liubov.prokopiv@pnu.edu.ua*

ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНІК ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ТА НАЛАГОДЖЕННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТЬОГО МЕНЕДЖЕРА

Анотація. У статті окреслені можливості використання коучингових технік подолання опору і налагодження зворотного зв'язку в проєкціях підготовки майбутнього менеджера у закладі вищої освіти та перспектив використання таких інструментів у його подальшій професійній діяльності. Зважаючи на аналіз масиву зарубіжної та вітчизняної літератури, автори пропонують адаптовані до завдань підготовки майбутнього менеджера у закладах вищої освіти України коучингові техніки: «Утилізація спротиву»; «Аналіз проєкції» (передбачає зміну і регулювання пози тіла, жестів, міміки, голосу для налагодження діалогу); «Кіоск глибинної мети»; «Відкладання»; «Пиріг

часу» (техніка тайм-менеджменту, призначена для аналізу й корекції стратегії використання часу) та ін.

Проаналізовано можливості практичного застосування коучингових інструментів налагодження зворотного зв'язку у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Акцентовано увагу на оригінальних методиках налагодження і зміцнення фідбеку, описаних у праці «Казки для коучингу» британської психологині-письменниці Маргарет Паркін та в книзі британського психолога Майлзла Дауні «Ефективний коучинг».

Ключові слова: коучинг, коучингова техніка, подолання опору, налагодження зворотного зв'язку, підготовка майбутнього менеджера.

Borys SAVCHUK,

Doctor of Historical Sciences, Professor

*Department of Pedagogy and Educational Technologies
named after Bohdan Stuparyk*

*Precarpathian National University named after Vasyl Stefanyk,
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

ORCID: 0000-0003-2256-0845

e-mail: boris_savchuk@ukr.net

Ruslan KOTENKO,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

of the Department of Hotel,

*Restaurant and Resort Affairs Precarpathian National University
named after Vasyl Stefanyk,*

Ivano-Frankivsk, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3539-6159

e-mail: «Kent» <kente@ukr.net>

Liubov PROKOPIV,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,

*Head of Department of Pedagogy and Educational Management
after Bohdan Stuparyk*

Precarpathian National University named after Vasyl Stefanyk

ORCID: 0000-0001-8661-510X

e-mail: liubov.prokopiv@pnu.edu.ua

USE OF COACHING TECHNIQUES OF OVERCOMING RESISTANCE AND ESTABLISHING FEEDBACK IN THE TRAINING OF THE FUTURE MANAGER

Abstract. *The purpose of the article is to find out the possibilities of using coaching techniques for overcoming resistance and establishing feedback in the projections of training a future manager at a higher education institution and the prospects for using such tools in his further professional activities. The relevance and practical significance of the raised problem is determined by the fact that the complex processes of reforming the education system and the socio-economic sphere of Ukraine are accompanied by different attitudes of people to the necessity for changes and the introduction of innovations. During such conditions, coaching techniques enable a person to become more open to the new, to awaken interest in the unknown, to mobilize resources for self-improvement. Based on the analysis of foreign and domestic literature, coaching techniques adapted to the tasks of training a future manager of a higher education institution of Ukraine are offered: «Utilization of resistance» (allows find out the problem-challenge and together with the client look for ways to solve it; «Projection analysis» (presupposes changing and adjusting body posture, gestures, facial expressions, voice to establish a dialogue and understanding); «Kiosk of the deep goal» (allows to overcome resistance associated with the person's subconscious feelings); «Procrastination» (allows to reject emotions and look for constructive ways of progressing towards the goal); «Time pie» (time management technique, designed to analyze and correct for time use strategy). The ideological background and possibilities of practical application of coaching tools for establishing*

feedback in the process of training future managers and specialists of other fields of knowledge are analyzed. Emphasis is placed on universal and unique methods, methods of adjustment and reinforcement of feedback, described in the work «Tales for Coaching» by the British psychologist-writer Margaret Parkin in the book «Effective Coaching» by the British psychologist Myles Downey.

Key words: *coaching, coaching technique, overcoming resistance, adjustment feedback, training of the future manager*

Постановка проблеми. Уміння долати опір та налагоджувати зворотний зв'язок із клієнтом є важливим складником професійної компетентності менеджера, незалежно від сфери його діяльності. Пов'язані з цим знання, вміння, навички належать до пріоритетних кваліфікаційних вимог менеджера, тож на їх вивчення і формування орієнтована відповідна навчально-методична література (Скібіцька, 2010). Розв'язання цієї проблеми в процесі професійної підготовки у закладах вищої освіти (далі – ЗВО) має подвійне значення. З одного боку, подолання опору й налагодження зворотного зв'язку зі здобувачем освіти є важливим компонентом сучасної парадигми студентоцентризму, адже дає змогу встановити взаєморозуміння між ним і викладачем. З іншого боку, у процесі таких діалогічних стосунків у студента, майбутнього менеджера, формується розуміння того, що вміння долати опір і налагоджувати зворотний зв'язок із клієнтом є важливим компонентом успішної професійної діяльності.

Значні можливості для розв'язання цих завдань має коучинг. Ефективність і результативність використання інструментів коучингу у формуванні майбутніх менеджерів відображають його базові характеристики, що впливають з добробку західних авторів: концептуальність, системність, керованість, ефективність, раціональність, адаптивність, відтворюваність (Atkinson, Rae, 2012; Downey, 2003; Parkin, 1988; Parsloe, Wray, 2000).

Аналіз наукових досліджень і публікацій здійснено у двох аспектах. Перший стосується напрацювань західних авторів із теорії і практики коучингу, що відображає можливості використання його інструментів у підготовці фахівців різних галузей знань (М. Аткинсон, Т. Голві, М. Доуні, К. Дуглас, С. Кові, Л. Уїтворт, Дж. Уїтмор та ін.) і праць українських учених про застосування коучингу в організації освітнього процесу (О. Відлацька, І. Голяд, Н. Горук, О. Нежинська, С. Романова, О. Соколова, В. Тименко, Т. Чернова, О. Шевчук та ін.). Другий аспект охоплює дидактичні праці із проблем підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в різних соціальних сферах (Н. Аванесова, М. Бобровський, О. Гетьман, Л. Василевич, Е. Векслер, А. Величко, Ю. Сергієнко, Л. Скібіцька, Т. Рогова, О. Темченко, К. Чуприна та ін.). Утім, в означених контекстах порушену нами проблему науковці не вивчали, що й зумовлює доцільність її предметного розгляду.

Мета статті полягає в з'ясуванні можливостей використання коучингових технік подолання опору і налагодження зворотного зв'язку в проєкціях підготовки майбутнього менеджера у ЗВО та перспектив використання інструментів коучингу в його професійній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформування системи вищої освіти України супроводжується суперечливим ставленням, подекуди несприйняттям і спротивом учасників освітнього процесу до запровадження різних інновацій і змін. За таких умов набувають актуальності техніки і методики коучингу, які дають змогу стати відкритими до нового, розширити свідомість, пробудити зацікавленість у невідомому та прагненні до самовдосконалення. У різних видах коучингу (управлінський, виконавчий, лідерський тощо) напрацьовано досвід використання ефективних інструментів із подолання опору клієнта.

У контексті професійної підготовки майбутнього менеджера у ЗВО доречно враховувати напрацьовані Міжнародною коучинговою федерацією способи подолання опору клієнта для отримання прогнозованих результатів (Coaching Techniques To Help...). Їхній розгляд із позицій партнерських стосунків у діаді «викладач – студент» передбачає пошук відповідей на запитання, які фокусують на певних базових компонентах, а саме:

1) **довіра:** «Як побудувати довіру?», «Яким є рівень довіри в стосунках?», «Викладач вірить у свого студента?», «Студент довіряє своєму викладачеві?». Довіра – це фундамент якісних міжособистісних та професійних стосунків, без якого викладач не може послабити надмірні опіку та контроль за здобувачем освіти. Відповідно здобувач не зможе повноцінно реалізувати свій потенціал у вибудованій траєкторії особистісного розвитку;

2) **мотиви:** «Чи визначив студент мотиви свого успіху? / Яким для нього є бажаний результат? /

Що для нього є важливим? / Які в нього є цілі, бажання та мрії про життя і кар'єру? / Яким є зв'язок між його цілями та змінами у свідомості, поведінці?» Шукаючи відповіді на ці запитання, викладач з'ясовує, чи його партнерські взаємини достатньо стимулюють усвідомлення студентом потреб у змінах і саморозвитку;

3) **упевненість:** «Чи підтримується упевненість студента?». Зміни потребують величезної енергії та самопосягати, тож викладач має вибудувати впевненість студента в тому, що всі його цілі досяжні, мрії є здійсненними;

4) **свідомість:** «Яким чином / чи достатньо здійснюється вплив на свідомість студента?». Цей компонент визначає інші аспекти подолання опору, тому вплив на свідомість студента має бути цілеспрямованим, постійним;

5) **цілі:** «Чи поставлені перед студентом цілі є чіткими і вимірними?»; «Над розв'язанням яких конкретних завдань необхідно працювати, щоб досягти основної мети?»; «Як оцінюють проміжні здобутки в діяльності студента, як стимулюються його зміни?». Цілі є вихідним базовим чинником, що орієнтує для здолання опору змінам, мобілізує ресурси, активізує дії;

6) **присутність:** «Чи практикує викладач свою присутність?». Присутність – це можливість «сповільнитися в моменті», щоб «стуг і зараз» почути та зрозуміти студента. Викладач має повсякчас стежити за освітнім процесом та бути готовим підказати і скорегувати просування студента індивідуальною траєкторією навчання.

На основі аналізу відповідей студентів (майбутніх менеджерів) з'ясовуються причини їхнього спротиву, протидії партнерській співпраці з викладачем. Як впливає із коучингових студій (Зотов, 2021; Coaching Techniques To Help...; Mindell, 2004), вони зумовлюються двома основними групами причин. Перша група пов'язана з різними страхами: втратити статус, імідж; зазнати критики, насмішок, зневаги з боку оточення; визнати свої слабкі сторони; зазнати удару по самооцінці. Друга група причин, що стосуються всіх суб'єктів взаємодії (викладач – студент; менеджер – клієнт), пов'язана з бажанням домінувати, керувати, самовільно управляти, а також із відмовою визнавати «правила гри» у їх широкому сенсі. Супутниками цих виявів спротиву можуть бути нарцисизм, підозрілість, параноя, різного штибу психічні розлади, кризові життєві ситуації.

У коучингу існує позиція, відповідно до якої з метою здолання опору клієнта найкраще його «відпустити», аби він самостійно розібрався як у ситуації, так і в самому собі. Такий підхід має сенс, якщо людина здатна до саморефлексії та самоцілення завдяки своїй волі, знанням, досвіду. Утім, здебільшого особа потребує сторонньої допомоги. Одним з інструментів її надання є *техніка «Утилізація спротиву»*. Вона ґрунтується на постулаті, згідно з яким опір є природною реакцією людини на зміни: чим масштабнішими вони є, тим сильнішим і більш вираженим може бути опір.

У контексті професійної підготовки майбутнього менеджера у ЗВО алгоритм реалізації викладачем означеної нами вище техніки «Утилізації спротиву» може передбачати такі кроки: 1) з'ясувати проблему-виклик, якою переймається студент, використовуючи методику «активного слухання» (див.: Downey, 2003; Parsloe, Wray, 2000); 2) виявити розуміння і підтримку

щодо стурбованості, неспокою, невдоволення студента; за потреби прояснити ситуацію та зібрати достатньо інформації про сутність претензій, проблем; 3) навести аргументи, які можуть зняти тривогу, невдоволення та нерозуміння ситуації; 4) визначити й обрати альтернативні варіанти співпраці, якщо виклики та опір є обґрунтованими. Коли лід у стосунках скресає і студент починає виявляти готовність до продуктивної діяльності, варто разом шукати відповіді на запитання «Чи знайдено розумні компроміси та визначено оптимальні засоби налагодження взаємин і продуктивної співпраці?».

Проблема подолання опору складна і делікатна, тому її розв'язання потребує значних зусиль, часу і терпіння. Трапляється, що на опір студента (клієнта) у самого викладача (менеджера) з'являються спротив і протидія. У цьому випадку «зона комфорту» для співпраці порушується і вже сам педагог (менеджер) потребує подолання власного спротиву. За цих умов можна вдатися до самокоучингу, саморефлексії, ставлячи перед собою низку запитань, як-от: «За яких обставин, умов у мене виникає спротив?»; «Які варіанти спротиву мені властиві?»; «Які причини мого спротиву?»; «Яким чином спротив зникає природним шляхом?»; «Що допомагає долати внутрішній спротив?» та ін.

Для різних суб'єктів взаємин (викладач – студент, менеджер – клієнт) може бути ефективним використання такого прийому подолання внутрішнього спротиву, як зміна позицій сприйняття. Їх є чотири: а) моє сприйняття іншої особи; б) погляд на ситуацію очима іншої особи; в) погляд на конкретну комунікативну ситуацію збоку («з балкона»); г) погляд на ситуацію з позиції «часової осі» крізь призму поточних подій.

Найкращому сприйняттю людини та подоланню опору з її боку допомагає техніка «Аналіз проєкції», описана американським психотерапевтом Арнольдом Мінделлом (Mindell, 2004). Вона ґрунтується на підході: якщо тобі щось не подобається в людині (емоції, поведінка, фізіономіка), подумай, чи немає цих якостей у тебе. На практиці вона реалізується на основі прийомів кінетики, які передбачають зміну і регулювання пози тіла, жестів, міміки, параметрів голосу тощо, що поєднуються з фізіологічними проявами м'язових і чуттєвих напружень, які свідчать про дискомфорт людини, її внутрішній спротив, неготовність до діалогу. Досвід використання техніки «Аналіз проєкції» (Mindell, 2004, р. 103–160) у діяльнісно-процесуальному вимірі є цілком прийнятним для творчої адаптації в процесі професійної підготовки майбутнього менеджера.

Одним із різновидів опору є *заперечення*, яке в коучингу розглядається як спротив діям, необхідним для досягнення мети за принципом «так, але ...». У психології коучингу напрацьовані прості й ефективні інструменти подолання таких заперечень. Із-поміж них виокремимо такі *техніки і прийоми*:

– «*Кіоск глибинної мети*» – передбачає з'ясування відповіді на запитання «Якщо ви досягнете цього, що для вас буде важливим?» (дає людині змогу долати опір, пов'язаний із підсвідомими відчуттями, а також зрозуміти, що поставлена перед нею мета не відповідає її цінностям та істинним прагненням);

– «*Відкладання*» – передбачає пропозиції типу «Відкладімо ці проблеми / труднощі / непорозуміння

та повернімося до них пізніше» та дає змогу подивитися на непорозуміння, суперечності з «іншого боку», щоб, відкинувши емоції, переосмисливши позиції, зрозуміти, що проблеми не є нездоланими, їх можна розв'язати конструктивним способом;

– «*Піріг часу*» – техніка тайм-менеджменту, спрямована на аналіз і корекцію стратегії використання часу (Coaching Techniques To Help...).

Із техніками подолання опору органічно пов'язані *інструменти налагодження зворотного зв'язку – фідбеку* (з англо-саксонської – *feedback*). Вони допомагають оцінити процес і результат, виявити помилки та засоби їхнього подолання завдяки залученню нових ресурсів і зміні поведінки. У зв'язку з цим неабиякий інтерес становить інтерес бестселер Маргарет Паркін «Казки для коучингу». Викладені в ньому ідеї та техніки розглядаємо як оригінальні інструменти налагодження і зміцнення фідбеку в процесі підготовки майбутніх менеджерів та фахівців інших галузей знань. Книга дає уявлення про цілісний процес налагодження ефективного зворотного зв'язку: від визначення цілей і засобів розв'язання проблем до зміни ставлення людини до труднощів та набуття вмінь по-новому споглядати ситуацію, виявляти креативність, відповідальність, прагнути успіху, підвищувати самооцінку.

Психологиня-письменниця М. Паркін згрупувала казкові історії за п'ятьма напрямками:

1. *Ставлення до змін* (спонукають до роздумів: часто людина потрапляє в становище, що змушує змінюватися; зміни відбуваються постійно, вони неминучі; щоб змінити поведінку, інші аспекти життя або зовнішнього середовища, необхідні реальні дії, зусилля; однаково погано, якщо змін забагато або вони відсутні; ставлення до змін визначається світосприйняттям; необхідно, щоб хтось спонукав до змін, допомагав змінюватися).

2. *Творчі здібності та зміни* (до змін слід ставитися позитивно; зміни розвивають творчі здібності, спонукають мріяти і досягати бажаного, реально сприймати життя та усвідомлювати безмежність власного потенціалу).

3. *Лідери та команди* («мудрість у простоті»; ставши частиною команди, не потрібно втрачати індивідуальність; кожна людина має цінність лише тоді, коли знаходить своє місце в житті; людина має бути відкритою до змін; лідери та команди залежать один від одного; справжній лідер може бути хорошим керівником; згуртовані команди сильніші, ніж окремі люди).

4. *Подолання стресу* (стрес допомагає визначити життєві пріоритети та стимулює гнучкий підхід до справи: коли варто маневрувати, пливати за течією, зробити паузу або, навпаки, виявляти настирливість, цілеспрямовано йти до своєї мети).

5. *Емоційний інтелект* (допомагає усвідомити значення та вплив емоцій і почуттів у міжособистісних взаєминах; формує мозаїчне розуміння реалій світу, що оточує людину, а також конфліктологічну компетентність і досвід розв'язання складних ситуацій; навчає стриманості, обережності, поміркованості в сприйнятті оточення та себе в ньому).

Заслужують на увагу й *універсальні прийоми і механізми налагодження та зміцнення фідбеку*, описані Майлзом Дауні в книзі «Ефективний коучинг» та в студіях про лідерський, сімейний, інші різновиди

коучингу (Atkinson, Rae, 2012; Dilts, 2003; Parsloe, Wray, 2000), які можна успішно використовувати в різних видах менеджменту. Вони актуалізують і переводять у площину практичного розв'язання низку важливих і гострих запитань, від яких залежить успіх співпраці учасників освітнього процесу та командної роботи загалом. Ці запитання можна сформулювати так: «Як навчити менеджера / управлінця здійснювати зворотний зв'язок?», «Чому мій керівник / менеджер бачать у моїй роботі лише прогалини і негативні моменти, а досягнення ніколи не відзначає?», «Працюєш як у вакуумі. Чому немає жодної реакції на те, що зроблено?» тощо.

Означені вище коучингові студії систематизують ознаки існування формального зворотного зв'язку, який не дає бажаного результату й ефекту. Ідеться передусім про різні форми критики та інтуїтивне застосування різних інструментів на кшталт «прийому сендвіча», коли в процесі спілкування позитивна та негативна інформація чергується таким чином, щоб одночасно донести до співрозмовника негативний аспект обговорюваної проблеми, проте залишити в нього приємне враження від розмови.

Теоретики коучингу визначили причини відсутності зворотного зв'язку та підходи, дії, засоби його зміцнення на постійній основі. Із-поміж них актуалізуємо такі, як: а) нестача часу (для налагодження зворотного зв'язку необхідно виділяти окремий час і місце в освітньому процесі, адже «принагідна» комунікація є поверховою, фрагментарною, не завжди забезпечує необхідний результат і мотивувальний ефект); б) відсутність чітких алгоритмів (сучасні виклики, наприклад, епідемія, війна тощо, часто виходять за межі традиційних уявлень про функціонування системи освіти, змушують у робочому порядку шукати нові інструменти здійснення зворотного зв'язку, його роль посилюється через розбалансованість зв'язків між учасниками виробничого (навчального) процесу); в) страх перед конфліктами (побоювання спровокувати конфлікти в освітньому, соціальному середовищі через критику, відверту розмову, викриття недоліків, взяття на себе або надання іншій особі більших повноважень тощо – усе це часто гальмує зворотний зв'язок, збіднює або унеможливує процес продуктивної комунікації); г) надмірний контроль за учасниками освітнього процесу або його відсутність через упевненість, що вони самі належним чином виконуватимуть свої обов'язки; д) жорсткий авторитарний стиль керівництва та відсутність знань, навичок, досвіду демократичного управління колективом, що нерідко призводить до вигорання його членів.

Висновки. Отже, використання коучингових технік може бути ефективним для подолання опору і налагодження зворотного зв'язку в проєкціях підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти та перспектив застосування означених інструментів у їхній професійній діяльності. Вони дають реальні результати, а отже, можуть стати ефективним засобом поліпшення комунікації між учасниками взаємин, адже окреслюють розуміння руху в правильному / неправильному напрямках, сигналізують про необхідність змін, вносять ясність і посилюють чіткість реалізації запланованих дій. Завдяки подоланню опору та налагодженню зворотного зв'язку взаємини в системах «студент – викладач» «клієнт – менеджер» стають продуктивнішими, між

учасниками взаємодії налагоджується атмосфера взаємодовіри. Таким чином, фідбек мотивує дії, стимулює відповідальність, робить соціальну діяльність приємною, осмисленою, соціально корисною.

Перспективи подальших досліджень. Подальшого розгляду потребує питання інтеграції в освітній процес закладів вищої освіти коучингових технологій задля підвищення якості процесу професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Зотов, А. В. (2021). Підручник з коучингу. Базовий рівень. URL: <https://books.google.com.ua> (дата звернення: 10.06.2022).

Скібіцька, Л. І. (2010). Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 360 с.

Atkinson, M. W., Rae T. C. (2012). Flow: The Core of Coaching: 1st edition. Publishing, LTD. 336 p.

Coaching Techniques To Help Your Team Overcome. URL: <https://www.forbes.com/sites> (дата звернення: 10.06.2022).

Downey, M. (2003). Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach: Lessons from the Coaches' Coach. 196 p.

Mindell, A. (2004). The Quantum Mind and Healing: How To Listen And Respond To Your Body's Symptoms. Hampton Roads. 320 p.

Parkin, M. (1988; 2001). Tales for coaching. Using Stories and Metaphors with Individuals & Small Groups. KOGAN PAGE. 196 p.

Parsloe, E., Wray, M. J. (2000). Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. London: Kogan Page. 193 p.

REFERENCES

Zotov, A. V. (2021). Pidruchnyk po kouchnhu. Bazovyi riven [Textbook on coaching. Basic level]. URL: <https://books.google.com.ua> (data zvernennia: 10.03.2022). [in Ukrainian].

Skibitska, L. I. (2010). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navchalnyi posibnyk. [Manager's work organization: training. manual]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 360 s. [in Ukrainian].

Atkinson, M. W., Rae T. C. (2012). Flow: The Core of Coaching: 1st edition. Publishing, LTD. 336 p. [in English].

Coaching Techniques To Help Your Team Overcome. URL: <https://www.forbes.com/sites> (data zvernennia: 10.03.2022). [in English].

Downey, M. (2003). Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach: Lessons from the Coaches' Coach. 196 p. [in English].

Mindell, A. (2004). The Quantum Mind and Healing: How To Listen And Respond To Your Body's Symptoms. Hampton Roads. 320 p. [in English].

Parkin, M. (1988; 2001). Tales for coaching. Using Stories and Metaphors with Individuals & Small Groups. KOGAN PAGE. 196 p. [in English].

Parsloe, E., Wray, M. J. (2000). Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. London: Kogan Page. 193 p. [in English].

Дата надходження до редакції: 08.07.2022