

УДК 37.018.1(073)

DOI 10.32755/sjeducation.2024.01.319

КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ

Цюприк Андрій Ярославович, доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри соціальної роботи, управління та суспільних наук,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
(79007, Україна, м. Львів, вул. Клепарівська, 35,

email: tsarob@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-2921-7778

Scopus-Author: 5790-0902-500

Мета статті полягає в обґрунтуванні коучингового підходу, який забезпечує ефективність формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, та наданні практичних рекомендацій на прикладі тренінгу лідерства «рівний рівному» у вищих військових навчальних закладах.

Обґрунтовано, що коучинговий підхід формування лідерських якостей майбутніх офіцерів починається зі встановлення й розвитку зв'язків між курсантами та інструкторами, перш ніж надати відповідний контент, який узгоджується зі стадією розвитку лідерства, навчання та досвіду курсантів. Завдяки численним формам навчання (тренінги, рольові ігри, імітаційні ігри) впровадження коучингового підходу охоплює всі сфери навчання (когнітивну, рефлексивну та поведінкову), створюючи ретельно організоване середовище та простір для навчання. Курсанти повинні бачити переваги програми розвитку лідерства, які сприяють їх особистому зростанню.

Встановлено, що метою коучингового підходу є створення позитивного досвіду для майбутніх офіцерів. Результат коучингового підходу до навчання полягає у когнітивному зростанні, розвитку лідерських якостей та стійкій зміні поведінки майбутніх офіцерів.

Доведено, що коучинговий підхід базується на зв'язку, а не на змісті, щоб побудувати довіру та зміцнити соціальну структуру між учасниками. Це відбувається шляхом рефлексії та формування рефлексивних зв'язків, які дозволяють ділитися й обговорювати складні ситуації.

Підсумовано, що коучинговий підхід пропонує новий погляд щодо розвитку лідерства шляхом усунення недоліків традиційних підходів і обґрунтовує появу тренінгових програм розвитку лідерства. Під час застосування коучингового підходу менше уваги приділяється формальному викладанню, натомість використовуються обговорення, вирішення ситуацій та емоційні розповіді. Майбутні офіцери розвивають і застосовують нові знання й навички спільно з викладачами та однокурсниками, розвиваючи стосунки між ними, створюючи позитивне навчальне середовище. Розглянуто особливості коучингового підходу на прикладі тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному».

Ключові слова: майбутні офіцери, курсанти, лідерські якості, рефлексія, коучинговий підхід, тренінг, вищі військові навчальні заклади.

COACHING APPROACH TO DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS OF FUTURE OFFICERS

Tsiupryk Andrii, Doctor of Sciences (Pedagogy), Associate Professor,
Head of the Department of Social Work,
Management and Social Sciences,
Lviv State University of Life Safety
(35 Kleparivska Street, Lviv, 79007, Ukraine,
email: tsarob@ukr.net)
ORCID: 0000-0002-2921-7778
Scopus-Author: 5790-0902-500

The purpose of the article is to substantiate a coaching approach that ensures the effectiveness of developing leadership skills of future officers and to provide practical recommendations on the example "peer-to-peer" leadership training in higher military educational institution.

The article substantiates that the coaching approach of the leadership skills formation of future officers begins with the establishment and development of relationships between cadets and instructors before providing relevant content that agrees with the stage of leadership development, learning and experience of cadets.

The implementation of the coaching approach covers all areas of learning (cognitive, reflective and behavioral) through numerous forms of learning (training, role-playing, simulation games) contributing to carefully organized environment and space conducive to learning. Cadets should see the benefits of the leadership development program contributing to their personal growth.

It is established that the purpose of the coaching approach is to create a positive experience for future officers. The result of the coaching approach to training is cognitive growth, development of leadership skills and sustainable behavioral change of future officers.

The coaching approach is proven to be based on connection rather than content to build trust and strengthen the social structure between participants. This is done through reflection and building reflective connections that allow sharing and discussing difficult situations.

It is summarized that the coaching approach offers a new perspective on leadership development by eliminating the shortcomings of traditional approaches and justifies the emergence of leadership development training programs. The coaching approach puts less emphasis on formal teaching and instead uses discussion, situation solving and emotional storytelling. Future officers develop and apply new knowledge and skills together with instructors and fellow students, developing relationships between them and creating a positive learning environment.

The peculiarities of the coaching approach are considered on the example of "peer-to-peer" leadership training.

Key words: future officers, cadets, leadership skills, reflection, coaching approach, training, higher military educational institutions.

Постановка проблеми. Виховання лідера є одним із важливих завдань вищої військової освіти й одним з основних принципів державної політики в освітній галузі. Коучинг – це зростаюча практика в галузі навчання лідерства та розвитку лідерів. Більш ніж загальна співпраця, коучинговий підхід – це керований процес стосунків між двома колегами рівного статусу. Викладачі військової освіти можуть застосовувати його принципи у своїх навчальних курсах.

Спираючись на принципи Концепції лідерства за стандартами армій країн НАТО [6], ми пропонуємо тренінг, спеціально розроблений для військових лідерів. Кожна особа тренує іншу, використовуючи певний коучинговий діалог, щоб покращити спосіб мислення, поведінку та навчання.

Аналіз досліджень. У педагогічних дослідженнях учені Б. Голоवेशко [2], О. Діденко, С. Шумовецька [3], В. Карпенко [5] розглядають різні підходи до формування лідерських якостей особистості. Дослідником О. Бойком [1] доведено особливу актуальність проблеми формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Педагоги та спеціалісти з розвитку лідерів усе частіше використовують коучинг як ефективний інструмент для подальшого навчання, зростання і просування по службі [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте недостатньо дослідженою залишається проблема коучингового підходу до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів під час підготовки у вищому військовому навчальному закладі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні коучингового підходу, який забезпечує ефективність формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, та наданні практичних рекомендацій на прикладі тренінгу лідерства «рівний рівному» у вищих військових навчальних закладах.

Виклад основного матеріалу. Коучинговий підхід формування лідерських якостей майбутніх офіцерів починається зі встановлення й розвитку зв'язків між курсантами та інструкторами, перш ніж надати відповідний *контент*, який узгоджується зі стадією розвитку лідерства, навчання та досвіду курсантів. Завдяки численним формам навчання (тренінги, рольові

ігри, імітаційні ігри) *впровадження* коучингового підходу охоплює всі сфери навчання (когнітивну, рефлексивну та поведінкову), створюючи ретельно організоване *середовище* та простір для навчання. Курсанти повинні бачити переваги програми розвитку лідерства, які сприяють їх особистому зростанню.

Коучинговий підхід наголошує на зв'язку, а не на змісті, щоб побудувати довіру і зміцнити соціальну структуру між учасниками. Це відбувається шляхом рефлексії та формування рефлексивних зв'язків, які дозволяють ділитися й обговорювати складні ситуації. Курсанти і викладачі починають цінувати, підтримувати та спілкуватися таким чином, що дозволяє їм розглядати нові шляхи для особистісного зростання й розвитку лідерських якостей.

Коучинговий підхід надає відповідні інструменти взаємодії. Він повинен узгоджуватися з поточними етапами навчання, враховувати попередній життєвий досвід, наголошуючи на навчанні як на процесі, що триває все життя [4].

У дослідженні Б. Головешка розглянуто можливості застосування особистісно орієнтованих технологій, спрямованих на формування в майбутнього фахівця прикладних лідерських умінь; формування сукупності інтегрованих знань, умінь та навичок, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту на основі тренінгових вправ з рефлексії (розуміння й усвідомлення емоцій) та емоційного впливу [2]. Якщо традиційна освітня практика зосереджена на односпрямованих методах (наприклад, лекції) для передачі знань або використовує методи, засновані на обговоренні, то коучинговий підхід передбачає методи, щоб охопити навчання, виховання, розвиток курсантів і створити відповідний емоційний стан. Таким чином, коучинговий підхід залучає курсантів до трьох сфер навчання – когнітивної, емоційної та поведінкової. Це сприяє глибшій саморефлексії, розвитку й самоаналізу.

Коучинговий підхід узгоджує внутрішнє та зовнішнє навчальні середовища, щоб майбутні офіцери навчалися самі від себе, однокурсників та викладачів. Цей підхід змінює повноваження викладача, створюючи атмосферу авторитету й довіри. Особистими історіями викладачі та курсанти розвивають

свою здатність до обміну різними точками зору і реакціями. Це сприяє більшому особистому розвитку та оволодінню навичками вирішення неоднозначних, потенційно незручних і складних ситуацій.

Метою коучингового підходу є створення позитивного досвіду для майбутніх офіцерів. Це завдання найвищого рівня, за яким можна оцінювати навчання курсантів. Досвід майбутніх офіцерів є ключовим фактором якості навчання у процесі формування лідерських якостей, бо стосується не лише індивідуальних змін у поведінці та вдосконалення навичок, а й особистої мотивації для зростання. Результатом коучингового підходу до навчання буде когнітивне зростання, розвиток лідерських якостей та стійка зміна поведінки майбутніх офіцерів.

Коучинговий підхід пропонує новий погляд щодо розвитку лідерства шляхом усунення недоліків традиційних підходів і обґрунтовує появу тренінгових програм розвитку лідерства. Це дає змогу покращити навчання та особистий розвиток за рахунок розширення перспектив і попереднього лідерського досвіду (як успіхів, так і невдач). Під час застосування коучингового підходу менше уваги приділяється формальному викладанню, натомість використовуються обговорення, вирішення ситуацій та емоційні розповіді. Реальний життєвий досвід курсантів стає так само важливий для навчання, як знання викладачів. Таким чином, курсанти розвивають і застосовують нові знання й навички спільно з викладачами та однокурсниками, розвиваючи стосунки між ними, створюючи позитивне навчальне середовище.

Розглянемо особливості коучингового підходу на прикладі тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному». Для внесення такого тренінгу до навчального плану спочатку потрібно визначити його потенційний внесок у формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Тренінг «рівний рівному» слугує для побудови стосунків, підвищення взаємодії, сприяння співпраці та підтримки у вирішенні викликів лідерства. Важливо пов'язати тренінг з іншим змістом курсу, гарантуючи, що він інтегрований та сприяє розширенню завдань курсу. Надання

відповідного контексту також допомагає забезпечити участь курсантів у новому досвіді навчання.

Не дивно, що серед майбутніх офіцерів існує природний скептицизм і певний опір щодо навчання колег. Участь у такій діяльності з однокурсниками суперечить притаманній конкурентності, яка існує серед військових лідерів. А коучинговий підхід до наставництва дозволяє подолати ці перешкоди.

Теми коучингів мають бути пов'язані як зі змістом курсу, так і з бажаними результатами, де рефлексія і керований діалог можуть сприяти навчанню та зростанню. Теми також можуть стосуватися проблем курсантів. Ситуація для обговорення може бути оформлена у вигляді запитання, яке формує коучинг-діалог. Актуальність проблеми й запитання є важливими для заохочення обговорення. Фасилітатор надає підказку для обговорення, щоб почати коучинг-розмову.

Переважно під час тренінгів надається можливість вибору партнера, що встановлює взаємні стосунки. Водночас для майбутніх офіцерів продумане створення тренерських пар пом'якшує незручність вибору, допомагає подолати початковий дискомфорт і сприяє відкритості та довірі.

Для створення пари для коучингів рекомендується використовувати психологічні змінні. Краще враховувати принаймні одну схожість та одну відмінність. Подібність допомагає полегшити розмову і знизити комунікативний бар'єр, а несхожість допомагає забезпечити різноманітність перспектив. Учасники не повинні брати участь у процесі створення пар.

Подібним чином потрібно визначити й дотримуватися правил поведінки під час тренінгу. Базовими є такі принципи тренінгового навчання [7]:

Принцип рівності позицій. Цей принцип означає, що керівнику занять відводиться роль не авторитету, а «каталізатора», який сприяє розвитку мислення чи отримання нового знання.

Принцип активності. Полягає в обов'язковій участі в занятті всіх без винятку членів групи.

Принцип зворотного зв'язку. Передбачає відкрите, аргументоване й конструктивне висловлювання усіх членів групи стосовно різних ситуацій, які виникають у процесі виконання завдань,

про зміст і способи розв'язання різних проблем, стиль діяльності і спілкування, про порівняння восьми різних типів поведінки.

Принцип довірливого спілкування в групі. Він дозволяє створити елемент довіри, почуття спільності та причетності [7].

Це створює умови для ефективного використання коучингу «рівний рівному» для навчання й розвитку. Наведемо приклади таких правил, щоб забезпечити відвертість, одночасно пом'якшуючи скептицизм і опір:

- запровадити правило «відмови від авторства», що забороняє приписувати коментарі будь-якій конкретній особі;
- створити близькість, об'єднавши учасників у малі групи з активною взаємодією фасилітатора;
- ознайомлення з тренінгом через інтерактивну розмову, а не через презентацію;
- вирізняти тренінг «рівний рівному» від типового консультування і наставництва, орієнтованого на розв'язання проблеми;
- використовувати тренінг як можливість практикувати співпрацю, спільно обдумувати професійні виклики, шукати підтримку й бачити перспективи, отримати досвід та нові ідеї;
- готувати учасників до цілеспрямованої розмови, яка вимагає активного слухання, не перебиваючи (на відміну від розмови, яка природно йде туди-сюди).

Коучинговий підхід під час організації тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному» відрізняє його від наставництва і консультування, бо зосереджується не на тренері. Оскільки коучинг заохочує до самоаналізу, то наголос робиться на людині, а не лише на проблемі. Це допомагає майбутнім військовим лідерам відкинути природну тенденцію до розв'язання саме проблеми.

Простою, на перший погляд, але важливою є рекомендація: ставити лише відкриті запитання і не давати порад. Постановка відкритих запитань заохочує тренера відповідати повним поясненням, а не швидкою однослівною відповіддю. Утримання від порад дозволяє тренеру говорити, не перериваючи потоку мислення, спонукаючи до глибшого опрацювання та висвітлення ідей. На практиці дотримуватися цих вказівок буде складно.

Щоб додатково допомогти процесу, ми надаємо приклади відкритих запитань, які тренери можуть використовувати, щоб допомогти думати й опрацьовувати. Закриті запитання, як правило, закривають розмову й можуть звучати як поради (наприклад, «Ви пробували це?»), що порушує принцип «полегшуйте, не виправляйте».

Як правило, кожен з учасників тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному» має практикуватися кілька разів. Перша бесіда зазвичай коротка, наприклад, 30 хвилин, коли кожен колега виконує роль тренера протягом 15 хвилин, а потім обмінюються ролями. Це дозволяє учасникам почуватися комфортно один з одним у структурованому процесі. Тренер може почати з підказки для обговорення, а потім відповідати відкритими запитаннями. Під час пізніших сеансів коучингу, які можуть тривати годину, потрібно заохотити коуч-пари повернутися до попередніх розмов, щоб глибше дослідити проблеми. Постійно розвиваючи тему, учасники можуть рухатися далі, досліджуючи кілька рівнів проблеми. Після того, як учасники освоюють практику, вони зможуть визначити власні теми для обговорення і брати участь у більш самостійних бесідах.

Рефлексивний підсумок з усіма учасниками відбувається після першої взаємодії. Під час підбиття підсумків використовується опитування, засноване на досвіді та емоціях, а не дослідження, зосереджене на змісті. Запитання для підбиття підсумків можуть бути такими:

– Що ви відчували ви під час розмови?; Що було найскладнішим?; Яких інструкцій ви не виконали?; Що було найкращим у цьому досвіді?; Яку користь ви отримали від навчання бути тренером?; Як інакше можна використати цей процес або ці запитання?

Колективна рефлексія допомагає виявити та опрацювати результати навчання, одночасно виявляючи корисність досвіду коучингу. Важливо підкреслити, що учасників не просять розкрити зміст їхньої розмови, а радше вивчити досвід і висвітлити унікальну цінність участі в процесі «рівний рівному».

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що підготовка тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному» вимагає певних кроків. По-перше, підказки щодо вибору теми та обговорення,

що залежать від контексту, зосереджують коучинговий діалог на відповідній проблемі чи сфері уваги. По-друге, продумане призначення коучинг-пар мінімізує можливість учасників вибрати занадто схожого партнера, який однаково підходить до проблеми. По-третє, визначення й дотримання правил поведінки під час тренінгу створює умови для психологічно безпечного навчального середовища, яке мінімізує скептицизм і водночас дозволяє самоаналіз і саморозкриття. По-четверте, конкретні вказівки обумовлюють поведінку наставників. За відсутності структури коучинг «рівний рівному» може легко перетворитися на загальну, а не цілеспрямовану бесіду. По-п'яте, участь у взаємних бесідах з однокурсниками зміцнює міжособистісні взаємини. Урешті прохання до учасників колективно обговорити досвід коучингу «рівний рівному» виділяє особливості кожного та підвищує мотивацію продовжувати.

Надання додаткових можливостей для обмірковування досвіду наставництва (наприклад, шляхом зворотного зв'язку, письмових завдань, ведення листа спостережень) допомагає додатково оцінити результати. Крім того, педагоги та спеціалісти з розвитку лідерів можуть використати рефлексивний підсумок, щоб свідомо пов'язати коучинг «рівний рівному» з ефективністю лідера. Темі для обговорення можуть охоплювати:

- цінність вдосконалення активного слухання, відкритих запитань і налагодження стосунків;
- застосовність цих навичок для лідерів для участі в наставництві, розвитку команди, ситуаційному лідерстві та самонаставництві;
- цінність чесності, прозорості та відкритого спілкування для підвищення ефективності команди;
- переваги зв'язку, спільноти й пошуку підтримки для підвищення стресостійкості;
- корисність розгляду складних або делікатних тем з колегою, якому довіряють, особливо коли лідери стають старшими й більш ізольованими;
- важливість бажання лідерів бути відкритими, відвертими і вразливими, що підвищує автентичність, сприяє якісному

зворотному зв'язку та має важливе значення для навчання на складних адаптаційних викликах;

– потреба в довірі, підтримці, емпатії та психологічній безпеці, оскільки колеги допомагають один одному розкрити основні припущення або порушити усталене мислення;

– необхідність для лідерів демонструвати інтелектуальну скромність, залучати мислення для зростання та подолати природну тенденцію до героїчного лідерства.

Висновки. Не дотримуючись традиційних підходів у формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів, пов'язаних з повноваженнями, орієнтованими на викладача, і наданням контенту, ми пропонуємо коучинговий підхід до викладання та навчання. Він допомагає створити основу для нового методу розвитку лідерства – тренінгу лідерства за принципом «рівний рівному». За своєю суттю тренінг лідерства за принципом «рівний рівному» має на меті створити значущий досвід курсанта, створюючи зв'язок зі змістом для сприяння психологічній безпеці та особистому зростанню, актуальності змісту, переводячи учасників у рефлексивний стан, який сприяє кращому навчанню та створює середовище, у якому є довіра, автентичність, з'являється чутливість для покращення спільного навчання. Загалом концепція лідерства пропонує нові шляхи, за допомогою яких програми можуть оцінювати й будувати свій навчальний план, застосовуючи його для підвищення ефективності навчання не лише майбутніх офіцерів, а й в інших галузях освіти.

Список використаних джерел

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

2. Головешко Б. Р. Сучасні підходи до розвитку лідерства та їх імплементація у вищих навчальних закладах України. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. Київ–Вінниця : ТОВ Планер, 2015. Випуск 41. С. 254–259.

3. Діденко О., Шумовецька С. Акмеологічні засади професійного зростання та лідерства майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки* / гол. ред. О. В. Діденко. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2021. № 3 (26). 166 с. С. 41–53.

4. Заруба О. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2019. № 3 (27). С. 93–103.

5. Карпенко В. Інноваційні підходи до виховання офіцера-лідера. *Військова освіта* : зб. наук. пр. Нац. ун-ту оборони України. Київ, 2020. № 1 (41). С. 173–180.

6. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навч. посібник. Київ : Вид-во НУОУ, 2018. 252 с.

7. Мудрик А. Б., Шишкіна Х. Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf>.

References

1. Boiko, O. V. (2020), Theory and methods of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: monograph, O. O. Yevenok Publishing, Zhytomyr.

2. Holoveshko, B. R. (2015), "Modern approaches to leadership development and their implementation in higher educational institutions of Ukraine", *Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems*, TOV Planer, Kyiv–Vinnytsia, Issue 41, pp. 254–259.

3. Didenko, O. (2021), "Acmeological principles of professional growth and leadership of future officers", *Collection of scientific papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: pedagogical sciences*, Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi Publishing, Khmelnytskyi, No. 3 (26), pp. 41–53.

4. Zaruba, O. (2019), "Leadership in higher military educational institutions: models and training programs. Information security of a person", *society, state, Information security of a person, society, and state*, No. 3 (27), pp. 93–103.

5. Karpenko, V. (2020), "Innovative approaches to training an officer-leader", *Military education: Collection of scientific papers of the National Defense University of Ukraine, National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovskyi*, Kyiv, No. 1 (41), pp. 173–180.

6. Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries (2018), National Defense University of Ukraine Publishing House, Kyiv.

7. Mudryk, A. B. and Shyshkina, K. Yu. (2013), Development of leadership qualities : training program, Lutsk, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf>.