**Заняття 14**

**з навчальної дисципліни «Міжособистісні навички»**

**на тему «Становлення, процедура та умови ефективності коучингу»**

План

14.1. Сутність та історичні етапи становлення коучингу.

14.2. Умови ефективності коучингу.

14.3. Структура та процедура коуч-менеджменту.

14.4. Основні інструменти коуч-менеджменту.

**14.1. Сутність та історичні етапи становлення коучингу**

Ідеологом створення «коучингу» – нового ефективного напряму у психологічному бізнес-консультуванні – вважається Т. Геллвей, автор бестселерів «Внутрішня гра у теніс» (1974 р.) та «Внутрішня гра у гольф» (1975 р.), який запропонував використання принципів спортивної гри у бізнесі. У подальшому саме механізм тренування і було покладено в основу більшості інструментів, технік та методів проведення процедур коучингу.

Персональний коучинг у своєму нинішньому вигляді з’явився у 80-х рр. ХХ ст. у США. Т. Дж. Леонард, у той час фінансовий радник у м. Сієтл, у процесі своєї роботи виявив, що більшість його клієнтів потребували не тільки порад у сфері фінансового планування – вони просили його проконсультувати в багатьох питаннях, що стосувалися кар’єрного зростання або життєвих планів. Для позначення тієї роботи, що він проводив зі своїми клієнтами, Т. Дж. Леонард використовував термін «коучинг», і цей вид професійної допомоги ставав популярним, виходячи за рамки фінансового консультування.

У 1982 р. Т. Дж. Леонард почав практикувати коучинг. Основоположником бізнес-напряму у коучингу вважається консультант з Великобританії Дж. Уітмор. Він довів, що прямо будь-які інструкції не працюють ані в житті, ані на роботі, погано сприймаються підлеглими. Часто вони не розуміють, що від них хочуть, або підсвідомо чинять спротив виконанню наданого їм завдання або доручення. Дж. Уітмор висловив думку про те, що керівник, даючи завдання, зможе домогтися максимального ефекту лише за умови, що його співробітник сам усвідомлює важливість справи. До інструментарію коучингу природнім шляхом у різні часи було залучено практики з психотерапії, новаторські й авторські техніки, методи особистісного розвитку, які у комплексі й отримали назву «коучинг».

Не зважаючи на те, що коучинг сьогодні має вже більше ніж 30-річну історію, він так і не набув цілісності та системності як дисципліна або галузь знань і здебільшого представляє собою колекцію методів, інструментів і методик, використання яких може здійснюватися як одинично, так і на системній комплексній основі. Причому, процес формування методологічного апарату коучингу не зупинився, він і сьогодні поповнюється новими методами психоаналізу.

Отже коучинг, який є дієвим інструментом висвітлення шляхів реалізації потенціалу людини або колективу, і досі знаходиться у перманентному стані розвитку і потребує систематизації та вдосконалення власного методологічного підґрунтя, кристалізації особливостей його реалізації.

**Коучинг** (coaching з англ. – тренування) – це процес, спрямований на досягнення цілей в різних сферах життя через самостійне надання людиною відповідей на питання, які у певній послідовності ставить коуч. Терміном «коуч» позначають фахівця, який проводить коучинг – процес коуч-консультування. У ролі клієнта коуча може виступати окрема людина, команда або навіть ціла організація. Коучинг проводиться у формі регулярних очних чи дистанційних 6 зустрічей або телефонних бесід коуча і клієнта. Кожна з таких зустрічей має назву *«сесія коучингу»*.

Коучинг базується на трьох **унікальних компонентах:**

1) синергія: персонал і коуч є партнерами, командою, вони одночасно фокусуються на поставлених цілях та прагнуть до максимальної реалізації очікувань щодо досягнення більшого, ніж є сьогодні;

2) структура: за результатами проведення сесії клієнт бере на себе більше відповідальності, мислить масштабніше і здійснює конкретні дії у напрямі поставлених планів, що у комплексі веде до результативності дій коуча;

3) професіоналізм: коуч знає, як допомогти клієнту приймати ефективніші рішення, встановлювати вищі цілі, досягти максимуму продуктивності.

До **принципів коучингу** відносять такі:

1. Віра у здібності будь-якої людини, її високий потенціал.

2. Принцип усвідомленості та відповідальності – коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності, що й дає поштовх до вибору вірного курсу руху та рішучих дій для його реалізації.

3. Принцип єдності та взаємозв’язку – усі види робіт у межах коучингу є взаємопов’язаними та орієнтованими на кінцевий результат.

4. Принцип рівності – комунікативне співробітництво з метою досягнення цілей та формування партнерських відношень між коучем та клієнтом.

5. Принцип відсутності готових відповідей – підлеглий самостійно повинен дійти до відповіді та знайти вірне рішення, коучинг лише стимулює цю «подорож» через постановку вірних питань мотиваційного характеру.

6. Принцип відсутності експертної позиції – коуч ніколи не займає експертну позицію до слухача, не висловлює своєї думки, не дає порад – лише ставить запитання та слухає.

7. Принцип ієрархічності розвитку – розвиток особистості відбувається поетапно:

І етап – егоцентричний.

ІІ етап – групоцентричний.

ІІІ етап – загальнолюдський.

8. Принцип поетапного розвитку – кожен крок співробітника має відбуватися у зоні його розвитку.

9. Принцип опору – людина завжди відчуває значні труднощі при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе.

10. Принцип моніторингу – сферою інтересів коуча є конкретна мета у майбутньому, кроки до її досягнення сьогодні та уроки з минулого.

**Фактори, що впливають на ефективність коучингу:**

1. Фактор оточення: зовнішні можливості або обмеження.

2. Поведінковий фактор: покрокові дії для досягнення цілей.

3. Фактор ідентичності: людина в організації розглядає свою соціальну роль, місію, яку виконує та ким себе відчуває.

4. Фактор духовності: людина розуміє та відчуває, для кого виконується її робота, і це надає відчуття осмислення і підвищує мотивацію до дій.

5. Фактор переконання та цінності – цінності, закладені у праці, мають бути мотивованими відповідною винагородою.

Існує така **класифікація видів коучингу:**

1. За чисельністю учасників та використаними технологіями:

1. Індивідуальний – спрямований на здобуття досвіду шляхом систематичного навчання, основу якого складає індивідуальний план розвитку особистості або колективу.

2. Груповий – метод навчання управлінського персоналу, оснований на розв’язанні конкретних задач із виробничої управлінської практики.

3. Управлінський – орієнтує співробітників на підвищення ефективності праці та розвиток організації шляхом використання активних методів навчання.

4. Для окремо взятого проєкту – фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організацією, розв’язання проблем, що лежать у основі наукових, науково-виробничих та науково-освітніх проєктів та програм.

5. Системний – є аналогом групового, проте здійснюється з особами, між якими існують істотні системні зв’язки, з метою упорядкування взаємодії.

2. *За об’єктом проведення* коучингу:

1. Коучинг топ-менеджерів – формування бачення, усвідомленості, відповідальності, досягнення цілей, прийняття рішень, розвиток компетенцій керівного персоналу організації.

2. Коучинг менеджерів середньої ланки – формування навичок підвищеної усвідомленості, відповідальності, залучення до бізнес-процесів, які потрібні у оперативній діяльності керівників середньої ланки.

3. Командний коучинг – вид коучингу, спрямований на підвищення коефіцієнта корисної дії, посилання командної взаємодії співробітників організації, необхідної для спільного вирішення бізнес-завдань.

4. Кар’єрний коучинг – професійне самовизначення; зміна кар’єри та роботи; просування кар’єрними сходами; розвиток лідерського потенціалу.

5. Самокоучинг – метод, спрямований на особистісну ефективність, що є надійним способом відпрацювання та розвитку навичок коучингу.

3*. За режимом реалізації* розрізняють коучинг:

1. Особисто-дистантний (очно-заочний) – частина задач потребує особистої участі коуча, а частина – може бути розв’язаною заочно.

2. Зовнішній – залучення зовнішніх ресурсів та консультантів.

3. Внутрішній – організований процес спілкування штатного коуч-менеджера з працівниками всередині організації або проєкту або підлеглими, якщо коуч одночасно виконує і роль менеджера.

4. *За формою:* особисті зустрічі, консультації телефоном, переписка електронною поштою, проведення онлайн зустрічей та відеоконференцій.

**14.2. Умови ефективності коучингу**

Виокремлюють **чотири сфери**, де коучинг виявляється надзвичайно цінним:

1. *Тактичні ситуації* – забезпечення чіткого формулювання пріоритетів при розв’язанні складних завдань.

2. *Поведінкові зміни* – комунікаційні навички, запобігання конфліктів у міжособистісних комунікаціях.

3. *Прояснення цінностей* – більш відповідальне ставлення до своєї роботи, розуміння доцільності вибору того чи іншого варіанту рішення.

4. *Правильні дії* – розвиток здатності здійснювати ефективні вірні дії у межах власної сфери виробничої відповідальності.

**У сфері бізнесу коучинг дозволяє:**

1. Оптимізувати зусилля і ресурси з метою максимізації очікуваного результату (зростання прибутку, досягнення конкурентоспроможних позицій на внутрішньому ринку, вихід на міжнародний ринок тощо).

2. Отримати кращій результат за рахунок розкриття прихованого потенціалу і ресурсів, у тому числі талантів, співробітників.

3. Підвищити мотивацію співробітників через чітке внутрішнє розуміння цілей та оптимальних шляхів їх досягнення, чого можливо досягти за допомогою інструментів коучингу.

4. Досягти розвитку бізнесу або реалізувати важливий науковий проєкт за рахунок синергії зусиль усіх рівнів співробітників або учасників проєктної групи.

**Для керівників коучинг дає можливість:**

1. Оптимізувати процедури розв’язання завдань, які не мають готових схем вирішення і носять унікальний характер.

2. Делегувати відповідальність за виконання конкретного обсягу робіт співробітнику на підґрунті його чіткого усвідомлення доцільності та вірності прийнятого керівником рішення про вибір саме його на цю роботу.

3. Розвивати самостійність і потенціал кожного підлеглого через залучення до виконання складних та надскладних завдань ґрунтуючись на наявний у конкретного працівника потенціал й природні здібності.

4. Вивільнити власний час і ресурси через чітку організацію процесу у часі, вірну стратегію керівного впливу на дії підлеглих.

5. Взаємодія з людьми стає менш енергоємною через їх чітке усвідомлення та сприйняття необхідності й важливості відповідального ставлення кожного до конкретного завдання для досягнення бажаного кінцевого результату.

**Для співробітників застосування коучингу дає змогу:**

1. Більш чітко та усвідомлено розуміти цілі організації та бізнесу.

2. Самостійно вирішувати оперативні завдання, які доручає керівництво або які входять до посадової відповідальності.

3. Вміти планувати свої дії у часі таким чином, щоб з використанням помірних зусиль досягти високих результатів.

4. Вміти здійснювати пошук необхідних для досягнення результату ресурсів.

5. Вміти ефективно працювати з перешкодами, обмеженнями та проблемами, які перманентно виникають на шляху розв’язання поставленого завдання.

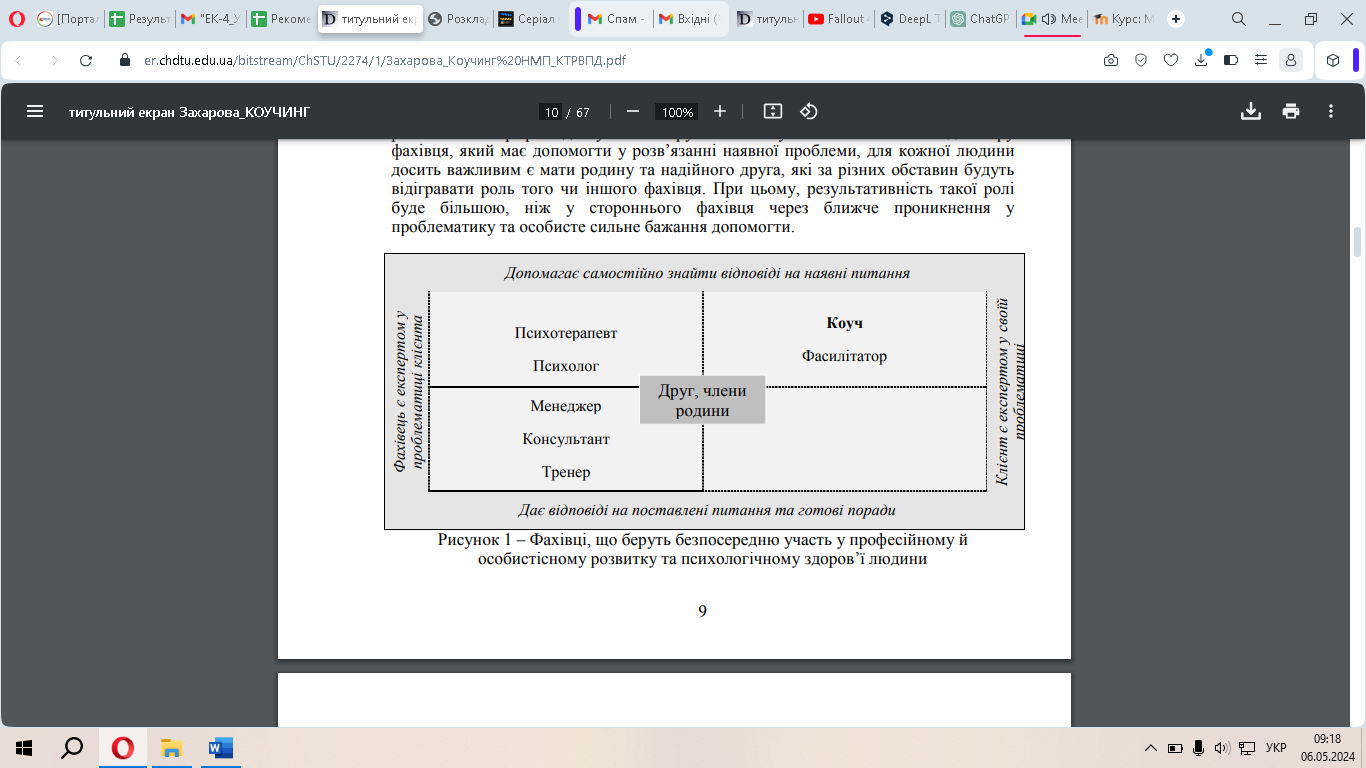
6. Розвивати самостійність і відповідальність при розв’язанні проблеми або завдання шляхом знаходження нестандартних, альтернативних рішень.

**Філософія коучингу міститься у таких твердженнях і думках:**

|  |
| --- |
| *Кожна людина живе з почуттям того, що вона здатна на більше.*  *Коучинг – допомога в реалізації цього відчуття, його втіленні на практиці.*  *Кожна людина може все, що вона захоче.*  *Кожна людина знає, чого вона хоче*  *Для того, щоб досягти своїх цілей, треба усвідомлювати реальність, бути мужнім і не зупинятися на досягнутому, весь час йти вперед.*  *Хочеш бути щасливим і успішним – будь!*  *Критерії щастя і успіху ти обираєш сам.*  *Кожна людина відповідає за те, як проходить її життя, яка його якість.* |

У процесі розв’язання особистісних та професійних проблем, що протягом життя виникають у кожної людини, можуть брати участь різні групи фахівців та особи, кожна з яких здійснює досить потужний вплив на подальшу траєкторію її професійного й особистісного розвитку (рис. 14.1). У кожного з таких фахівців своя роль та свій портфель доступних інструментів «лікування».

Незалежно від вибору фахівця, який має допомогти у розв’язанні наявної проблеми, для кожної людини досить важливим є мати родину та надійного друга, які за різних обставин будуть відігравати роль того чи іншого фахівця. При цьому, результативність такої ролі буде більшою, ніж у стороннього фахівця через ближче проникнення у проблематику та особисте сильне бажання допомогти.



*Рис. 14.1. Фахівці, які беруть безпосередню участь у професійному й особистісному розвитку та психологічному здоров’ї людини*

Виділяють чотири **основні ролі коуча** при розв’язанні будь-якого завдання:

– *радник* – той, хто приймає замовлення і надає послугу клієнту, якому потрібна підтримка у розв’язанні проблеми.

– *опікун* – той, хто надає допомогу клієнту у проблемах соціалізації в колективі, суспільстві.

– *керівник* – той, хто виступає своєрідним каталізатором реалізації здібностей підлеглих співробітників у справі досягнення цілей організації.

– *супутник* – той, хто має взаємні зв’язки із клієнтом та відіграє із ним ідентичні ролі. Проходячи спільний шлях в тандемі, стикаючись з однаковими або схожими складнощами, супутники набувають однакового досвіду.

**Умови ефективності коуч-менеджменту:**

1) підлеглий повинен «дозріти» до адекватного сприйняття та прийняття такого стилю управлінсько-психологічної взаємодії з ним. Без виконання цієї умови досягти будь-якого позитивного результату у роботі коуча буде неможливо;

2) коуч-менеджмент повинен «вписуватися» в характер праці підлеглого і управлінську культуру організації в цілому, не породжувати конфліктних ситуацій, природним шляхом сприяти оздоровленню психоемоційної атмосфери в колективі;

3) до такого стилю взаємодії повинен «дозріти» сам керівник, внутрішньо відчути, чи має і чи здатен він застосовувати інструменти коуч-менеджменту у своєму особистісному та професійному житті.

Керівник-коуч має постійно намагатися для членів своєї команди:

– створювати такі ситуації, які б допомагали їм виявити свої сильні сторони;

– ставити конкретні цілі, реалізація яких дозволить отримати бажаний результат, періодично здійснювати аудит цілей та трансформувати їх відповідно до зміни пріоритетів, зовнішніх та внутрішніх обставин;

– позбутися внутрішніх бар’єрів і обмежень щодо розвитку потенціалу особистості та команди;

– сприяти більшій самостійності кожного члена команди, що дозволить досягти у більш короткі терміни та з меншими затратами поставлених цілей, підвищить рівень внутрішньої мотивації кожного працівника на досягнення;

– створювати атмосферу, яка б відображала те, що він постійно пам’ятає про своїх працівників, цінує їх особистісні та професійні якості, таланти та пишається здобутками і перемогами.

Для того, щоб зміцнювати усвідомленість і відповідальність співробітників, керівник має бути здатним формулювати і доводити до підлеглих бачення і майбутню мету, до якої вони повинні рухатися.

Якщо ж коучинг вирішить застосувати керівник, який має лише теоретичні знання про нього, то він може стикнутися з наступними **проблемами:**

– неготовність керівника приймати нові думки і виводити підлеглих на свій рівень щодо ухвалення рішень;

– виникнення страху втрати влади після передачі відповідальності підлеглим;

– виникнення необхідності системних змін в організації, до яких керівник морально був не готовий;

– опір підлеглих змінам.

Для ефективного використання технологій коучинг-менеджменту **керівник має володіти такими компетенціями:**

1) знання принципів ведення коучингових сесій;

2) знання законів організаційного розвитку;

3) стратегічне мислення;

4) прагнення до удосконалення у області менеджменту;

5) бажання досягти найкращих результатів.

**Переваги використання процедур коучингу:**

1. Підвищення ефективності; прискорення навчання; поліпшення взаємин.

2. Економія часу керівника; більше креативних ідей.

3. Оптимальне використання людей, навичок і ресурсів; більша гнучкість.

4. Посилена мотивація персоналу до реалізації професійних завдань.

5. Виступає найважливішим інструментом управління кар’єрою персоналу.

6. Виявлення прихованого потенціалу людей і ефективне його використання.

7. Зміцнює корпоративний дух у колективі.

8. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій.

9. Виробляється хороша і швидка реакція в кризових ситуаціях.

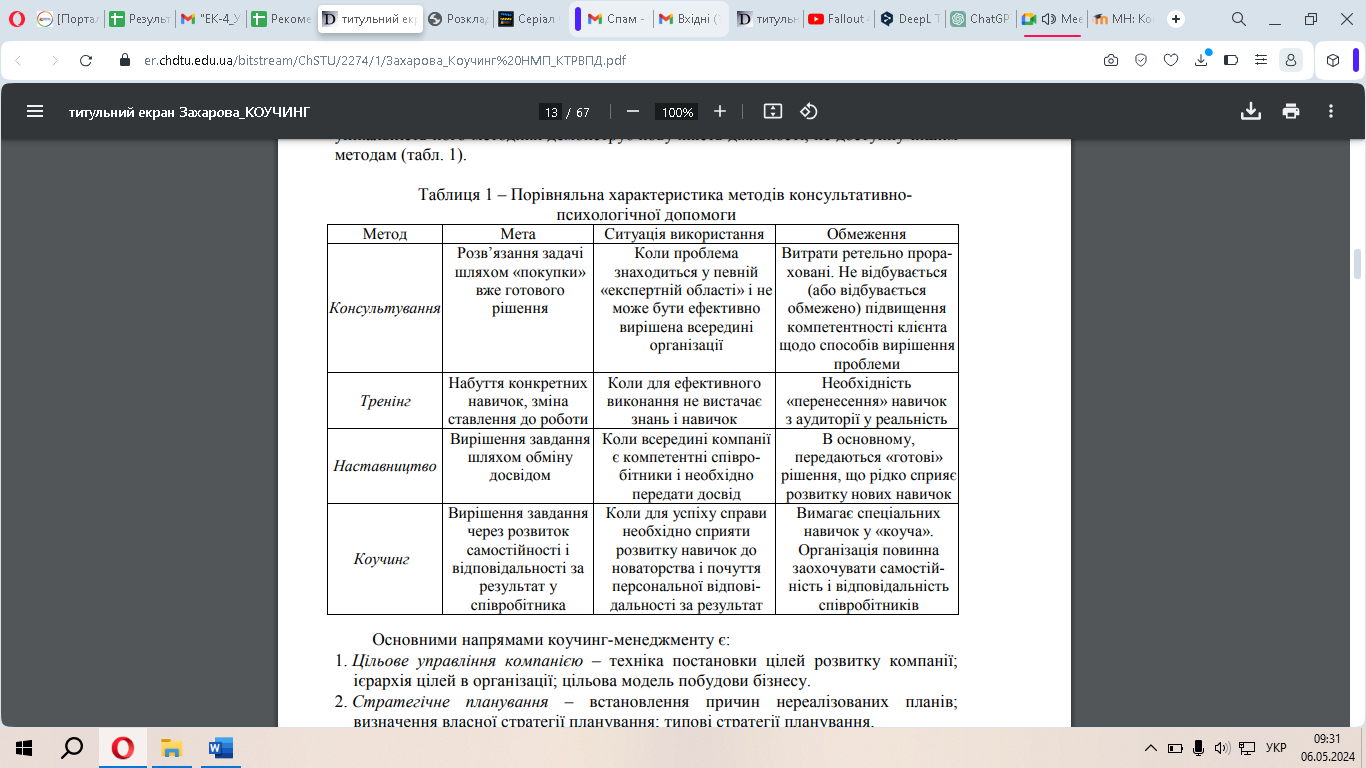
10. Підвищується швидкість та адаптація персоналу до змін.

**14.3. Структура та процедура коуч-менеджменту**

Коучинг найбільш затребуваний у компаніях, що динамічно розвиваються, його результативність є більшою за умови, що компанія переживає період інтенсивного росту, освоюються нові ринки і/або створюються нові продукти. Коучинг може бути використаний у бізнесі незалежно від його сфери, а унікальність його методики демонструє нову якість діяльності, не доступну іншим методам (табл. 14.1).

*Таблиця 14.1*

**Порівняльна характеристика методів консультативно-психологічної допомоги**



**Основними напрямами коучинг-менеджменту є:**

1. *Цільове управління компанією* – техніка постановки цілей розвитку компанії; ієрархія цілей в організації; цільова модель побудови бізнесу.

2. *Стратегічне планування* – встановлення причин нереалізованих планів; визначення власної стратегії планування; типові стратегії планування.

3. *Тактичне планування* – визначення меж відповідальності для розв’язання стратегічних цілей (декомпозиція цілей); постановка задачі виконавцям.

4. *Управління особистим часом (тайм-коучинг)* – встановлення причин втрати часу; визначення вільного часу; організація робочого простору.

5. *Управління професійним зростанням співробітників* – виявлення цінностей співробітників; розвиток ініціативи; управління кар’єрою.

6. *Розвиток корпоративної культури* – пошук та формування взаємозв’язків між корпоративними та особистими цінностями управління; розвиток коучингового стилю управління, спрямованого на оптимізацію досягнення завдань та заохочення ініціативи; формування корпоративної поведінки співробітників.

**Коучинг можна представити моделлю, що включає чотири етапи:**

1. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації.

2. Планування системи відповідальності.

3. Реалізація плану з використанням стилів, технік та навичок.

4. Оцінювання досягнутої результативності.

Результати кожного етапу моделі мають бути ґрунтовно зваженими та проаналізованими, що дозволить вчасно здійснити коригування процедур проведення наступного етапу та збільшить ймовірність досягнення кінцевого результату.

**Коуч-менеджмент** – це процедура внутрішньої комунікації, коли у ролі коуча виступає менеджер компанії.

Основною *формою проведення коуч-менеджменту* є сесія. **Коуч-сесія** – персональна структурована бесіда, робоча зустріч коуча і клієнта, спрямована на отримання результату. Разом з коучем на початку коуч-сесії клієнт ґрунтовно визначає той результат, який він хоче отримати до кінця зустрічі. Залежно від конкретного запиту клієнта таких бесід може бути декілька, що визначається на першій, так званій *вступній коуч-сесії.*

Як показує практика, робота із запитом клієнта найчастіше виходить за рамки 1–2 коуч-сесій. Тому, якщо клієнт і коуч приймають рішення про партнерську взаємодію у форматі коуч-консультування, то вони мають завчасно обговорити всі організаційні питання та чітко визначити питання конфіденційності й надійності всіх взаємодій в процесі подальшої спільної роботи.

**До організаційних питань відносять такі моменти:**

– вибір тривалості як всього контракту (програми індивідуального навчання), так і окремих коуч-сесій (як правило, 1 год.);

– складання розкладу коуч-сесії (занять);

– форма проведення коуч-сесії (очно або по телефону, скайпу та ін.);

– можливі варіанти оплати;

– особливо обумовлюються питання самостійної роботи клієнта між сесіями, і його відповідальність за отримані результати. Питання конфіденційності та надійності стосуються професіоналізму коуча та дотримання коучем питань етики.

**Кожна коуч-сесія складається з 5 етапів**, кожен з яких визначається конкретними питаннями-маркерами:

1. Визначення теми (Що б Ви хотіли обговорити сьогодні?).

2. Встановлення мети (Що для Вас буде найкращим результатом після сесії?).

3. Обмеження реальності (А як би Ви хотіли, щоб було? Що конкретно відбувається зараз? Яке Ваше відношення до наявної ситуації?).

4. Обговорення варіантів досягнення мети (Які кроки допоможуть вам досягти бажаного результату?).

5. Обговорення очікуваних результатів (Які можуть бути перші кроки, із яких Ви могли б почати діяти прямо зараз? Що було для Вас найбільш цінним?).

**Основні характеристики коуч-сесії включають:**

– періодичність (1–2 рази на тиждень), тривалість коуч-сесії в середньому від 30 до 90 хв., тривалість самого коучинга в середньому від 2 місяців до 1 року, буває і довше (залежно від цілей і завдань);

– самостійна робота клієнта між сесіями (домашнє завдання);

– структурованість (є певний план бесіди, контрольований коучем, якщо слухач відходить від теми, коуч поверне бесіду в потрібне русло);

– після кожної коуч-сесії підводиться підсумок, складається план дій на період між цією сесією і наступною.

**Інструкція по змісту та послідовності дій процедури коучингу містить такі компоненти:**

*1. Постановка завдання (узгодження мети).*

*2. Аналіз поточної ситуації:*

А. Прояснення того, як поточну ситуацію бачить клієнт.

Б. Розширення та уточнення повної картини дійсності, характеристики наявної проблеми, яка має бури вирішеною за допомогою коучингу.

*3. Складання плану дій:*

А. Що можна зробити (ідеї)?

Б. Що клієнт має намір зробити?

В. Що йому для цього потрібно (знання, ресурси, допомога)?

Г. Визначення термінів реалізації плану.

*4. Контроль і підтримка в процесі реалізації плану:*

А. Визначення контрольних точок та інструментів контролю.

Б. Контроль (поточний і заключний).

В. Проміжний і підсумковий зворотний зв’язок за результатами контролю.

Процес коучингу ніколи не припиняється – чергове досягнення стає платформою для наступного випробування. Кроки 1–3 можуть бути досягнутими в ході однієї сесії під час розмов коуч-менеджера з клієнтом.

У процесі зовнішнього коуч-менеджменту можуть брати участь 2 і 3 сторони: **замовник** – особа або особи, які замовляють і оплачують послугу професійного коучинга; **клієнт** – той, хто отримує послугу коучингу. При цьому замовник і клієнт можуть поєднуватися в одній людині; **коуч** – представник коучингової компанії або вільно практикуючий фахівець у сфері коучингу (фрілансер).

Один раз на місяць тривалістю 15 хв. проводяться троїсті зустрічі (замовник або куратор проєкту, клієнт – менеджер, який отримує послугу коучингу, – і сам коуч). Ці зустрічі проходять зазвичай як початок чергової сесії, де сторони обговорюють динаміку роботи коуча і його клієнта, а також можливі побажання щодо зміни або розвитку тематики роботи.

Після закінчення контрактного періоду (зазвичай за час контракту клієнт отримує близько 15 коуч-сесій і проходить 2–3 проміжні контрольні зустрічі трьох сторін) сторони підводять підсумки проєкту і приймають відповідне рішення. Мова може йти про завершення роботи клієнта з коучем або про тимчасове призупинення сесій (терміном не менше ніж на 3–6 міс. для продовження самостійної роботи клієнта, який засвоїв за час роботи з коучем основи і підхід коучингу як стратегії саморозвитку та ефективної самоорганізації). А також, іноді, може йтися про продовження контракту ще на кілька сесій, якщо така потреба є і це визнають усі три сторони.

**14.4. Основні інструменти коуч-менеджменту**

На практиці розроблено та використовується велика кількість інструментів проведення коучингу. Так, **модель GROW** – складається з чотирьох етапів:

**G** – goal – мета – на цьому етапі необхідно відповісти на питання: Чого ти хочеш? Чому для тебе це важливо? Якби ти знав, що можеш досягти всього, чого забажаєш, як тоді звучала б твоя мета? Як ти дізнаєшся, що досяг результату?

**R** – reality – реальність, навколишня дійсність – на цьому етапі необхідно відповісти на питання: Що зараз відбувається відносно заявленого завдання? Як, коли і як часто це відбувається? Який ефект це справляє на вирішення твого завдання? Які ще фактори впливають на розв’язання завдання? Що ти вже встиг зробити для розв’язання завдання? Який результат отримав?

**O** – opportunity – наявні можливості – проведення ревізії всіх наявних ресурсів і вибір стратегії дій. Для цього слід відповісти на питання: Що ти можеш зробити для розв’язання завдання? Які ще є варіанти? А ще? Хто міг би допомогти тобі у вирішенні цього завдання? Як ти думаєш, як вчинила би на твоєму місці авторитетна для тебе людина? Згадай, чи були у твоєму житті подібні ситуації, з якими ти успішно впорався? Як ти цього досяг? Можливо, ти бачив, як хтось інший успішно вирішив подібну задачу? За рахунок чого це вдалося? Якому з варіантів ти віддаси перевагу?

**W** – what to do – дії. На цьому етапі слід відповісти на питання: Який найперший і найпростіший крок ти готовий зробити? Коли конкретно ти його зробиш? Що може завадити тобі? Як ти можеш це передбачити? Хто міг би підтримати тебе і як? Коли ти попросиш цієї підтримки?

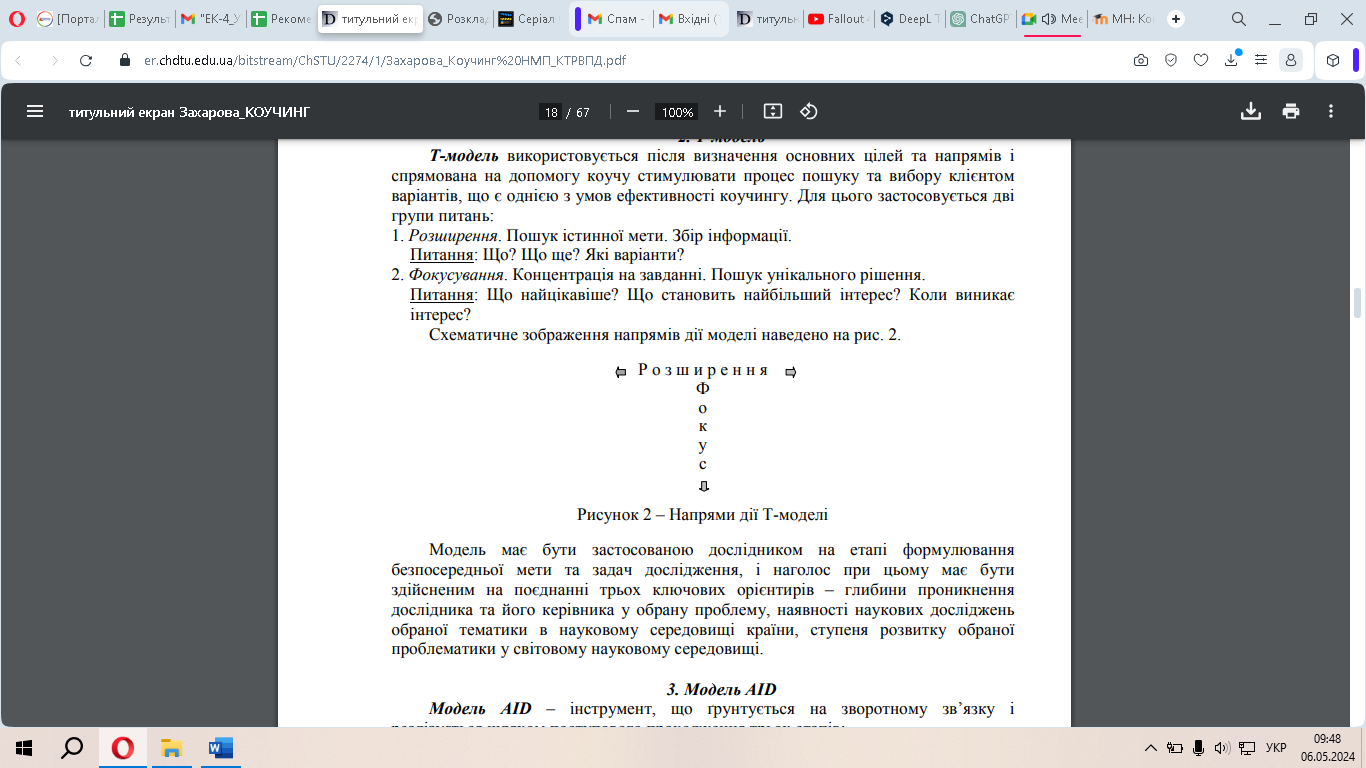
Перевагою цієї моделі слід вважати можливість вже на початкових етапах наукової роботи чітко визначитися з потенційними ресурсами та можливостями.

**Т-модель** використовується після визначення основних цілей та напрямів і спрямована на допомогу коучу стимулювати процес пошуку та вибору клієнтом варіантів, що є однією з умов ефективності коучингу. **Для цього застосовується дві групи питань:**

1. Розширення. Пошук істинної мети. Збір інформації. Питання: Що? Що ще? Які варіанти?

2. Фокусування. Концентрація на завданні. Пошук унікального рішення. Питання: Що найцікавіше? Що становить найбільший інтерес? Коли виникає інтерес?

Схематичне зображення напрямів дії моделі наведено на рис. 14.2.



*Рис. 14.2. Напрями дії Т-моделі*

Модель має бути застосованою на етапі формулювання безпосередньої мети та задач дослідження, і наголос при цьому має бути здійсненим на поєднанні трьох ключових орієнтирів – глибини проникнення дослідника та його керівника у обрану проблему, наявності наукових досліджень обраної тематики в науковому середовищі країни, ступеня розвитку обраної проблематики у світовому науковому середовищі.

**Модель AID** – це інструмент, що ґрунтується на зворотному зв’язку і реалізується шляхом поступового проходження трьох етапів:

**A** – аctions – дії – основні питання цього етапу: Що сталося? Які дії зроблено? Що планується зробити?

**I** – іmpact – вплив – основні питання цього етапу: Які результати дій? Чи вийшло те, що планувалося? Якщо ні, в чому помилка? Як ваші результати позначилися на роботі інших людей і команди в цілому?

**D** – desired outcome – бажаний результат – спільний аналіз того, яким чином підлеглий може підвищити ефективність своєї роботи:

Під час використання моделі також *важливо застосовувати STOP-фактори*, тобто умови, коли не слід використовувати зворотний зв’язок:

1. Керівника або підлеглого переповнюють емоції любої тональності.

2. Отриманих фактів для аналізу мало або ж вони сумнівної якості.

3. Необхідно терміново діяти, інакше будуть непоправні наслідки.

4. Час для зустрічі вибрано невдалий внаслідок певних причин.

5. Менеджер звик спілкуватися з командою в стилі «я +, ти -».

Модель доцільно використовувати на етапі, коли вже певні дослідження проведено, отримано перші результати. Використання трьох груп питань дозволить зорієнтуватися щодо правильності обраної стратегії наукових досліджень.

**Модель SMART** – це технологія постановки та конкретизації цілей, яка реалізовується через перевірку обраної мети на п’ять вимог:

**S** – specific – конкретність. Мета має бути конкретною та позитивною.

**M** – measureable – вимірність. Поставлена мета має мати вимірні результати.

**A** – achievable – досяжність. Поставлена мета має бути досягнутою в потенціалі.

**R** – realistic – реалістичність. Необхідно оцінити власні можливості щодо досягнення поставленої мети.

**T** – timid – визначеність за часом, терміни досягнення мети.

Модель може бути використаною на початковому етапі безпосередньо після вибору теми дослідження та формулювання його мети і завдань.

Перевірка сформульованої мети на п’ять вимог моделі дозволить чітко висвітити «вузькі місця», які мають бути подоланими протягом короткого часу через пошук конкретних заходів й інструментів впливу.

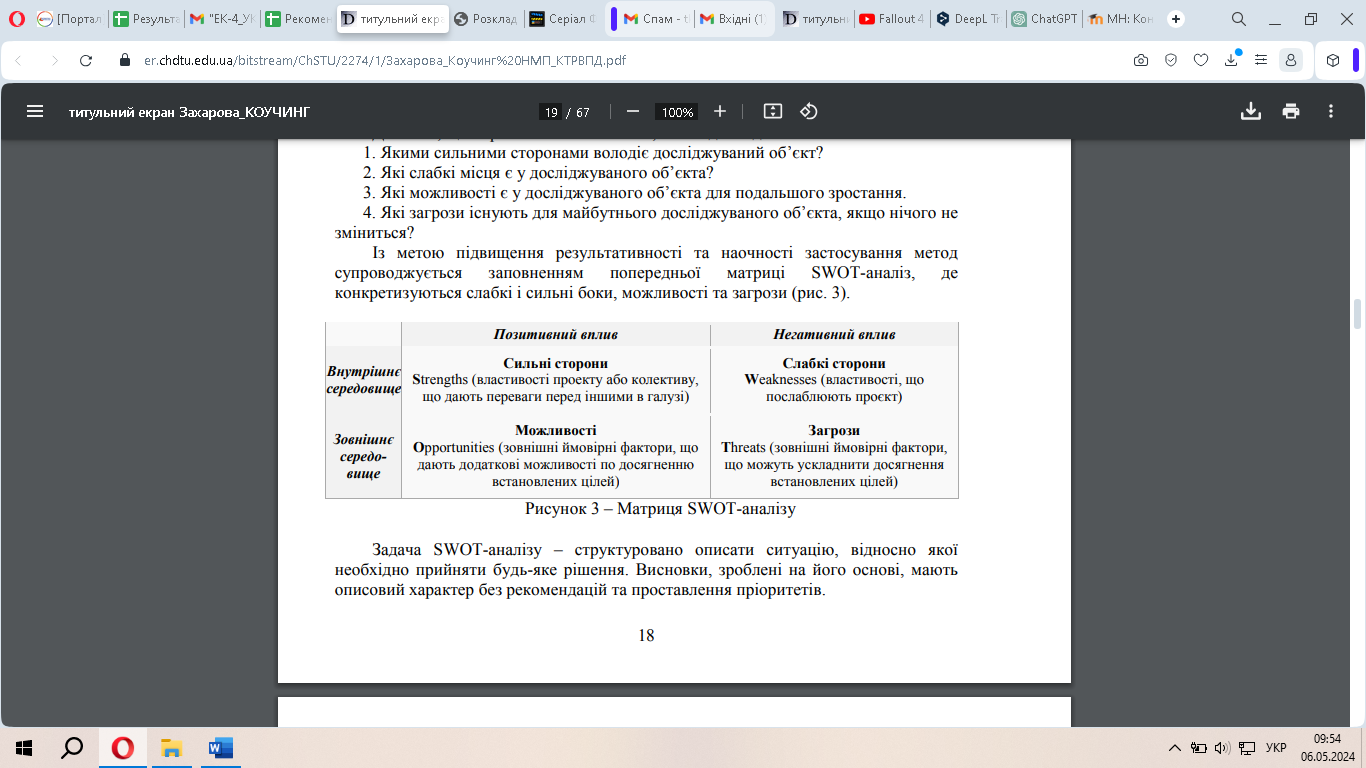
**Модель SWOT** – технологія, яка допомагає виявити слабкі і сильні сторони об’єкта, в ролі якого можуть виступати організації, колектив, людина, ідея або захід. Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно відповісти на питання:

1. Якими сильними сторонами володіє досліджуваний об’єкт?

2. Які слабкі місця є у досліджуваного об’єкта?

3. Які можливості є у досліджуваного об’єкта для подальшого зростання.

4. Які загрози існують для майбутнього досліджуваного об’єкта, якщо нічого не зміниться? Із метою підвищення результативності та наочності застосування метод супроводжується заповненням попередньої матриці SWOT-аналіз, де конкретизуються слабкі і сильні боки, можливості та загрози (рис. 14.3).



*Рис. 14.3. Матриця SWOT-аналізу*

Задача SWOT-аналізу – структуровано описати ситуацію, відносно якої необхідно прийняти будь-яке рішення. Висновки, зроблені на його основі, мають описовий характер без рекомендацій та проставлення пріоритетів.

Виходячи з того, що постійно відбуваються внутрішні трансформації у досліджуваному об’єкті та змінюються зміст та сила зовнішніх впливів, обов’язковою умовою дотримання об’єктивності наукових висновків і суджень має стати систематичне проведення процедур SWOT-аналізу за розширеною або скороченою схемами. Побудова матриці дозволить досліднику чітко визначитися з наявними можливостями й тими проблемами, на які в першу чергу слід спрямувати свої зусилля.

**Модель SCORE** – це інструмент ефективного збирання інформації про проблему або розв’язувану задачу.

**S** – symptom – актуальний стан – це відповідь на питання: що відбувається зараз в обговорюваному контексті? Який в даний момент ваш стан, думки, почуття, поведінкові прояви? Якими сенсорними ознаками можна описати цей стан? Що відбувається навколо? Хто ще задіяний у ситуації?

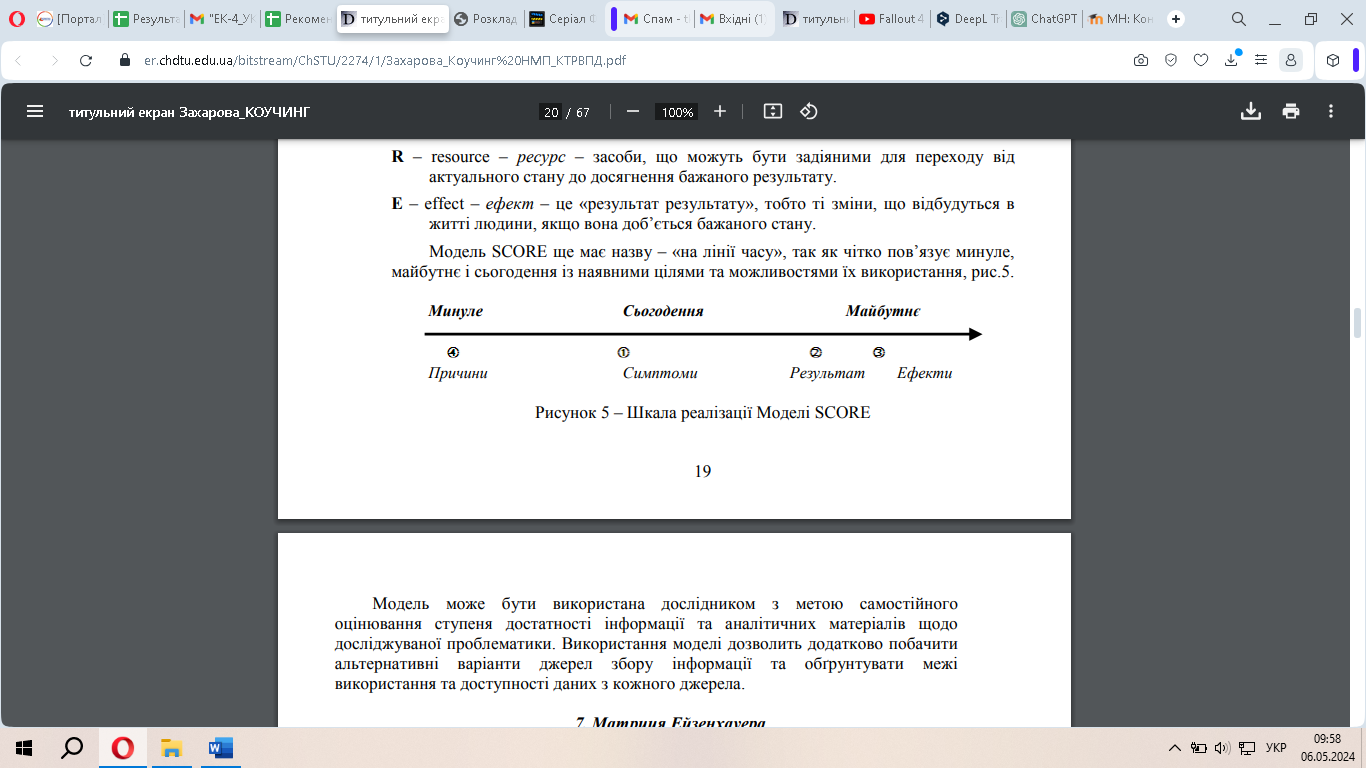
**C** – cause – причина – те, що породило симптом (привело до нинішнього стану).

**O** – outcome – бажаний стан – мета чи бажаний стан, на які спрямовані устремління людини. При з’ясуванні інформації користуються пунктами специфікації мети.

**R** – resource – ресурс – засоби, що можуть бути задіяними для переходу від актуального стану до досягнення бажаного результату.

**E** – effect – ефект – це «результат результату», тобто ті зміни, що відбудуться в житті людини, якщо вона доб’ється бажаного стану.

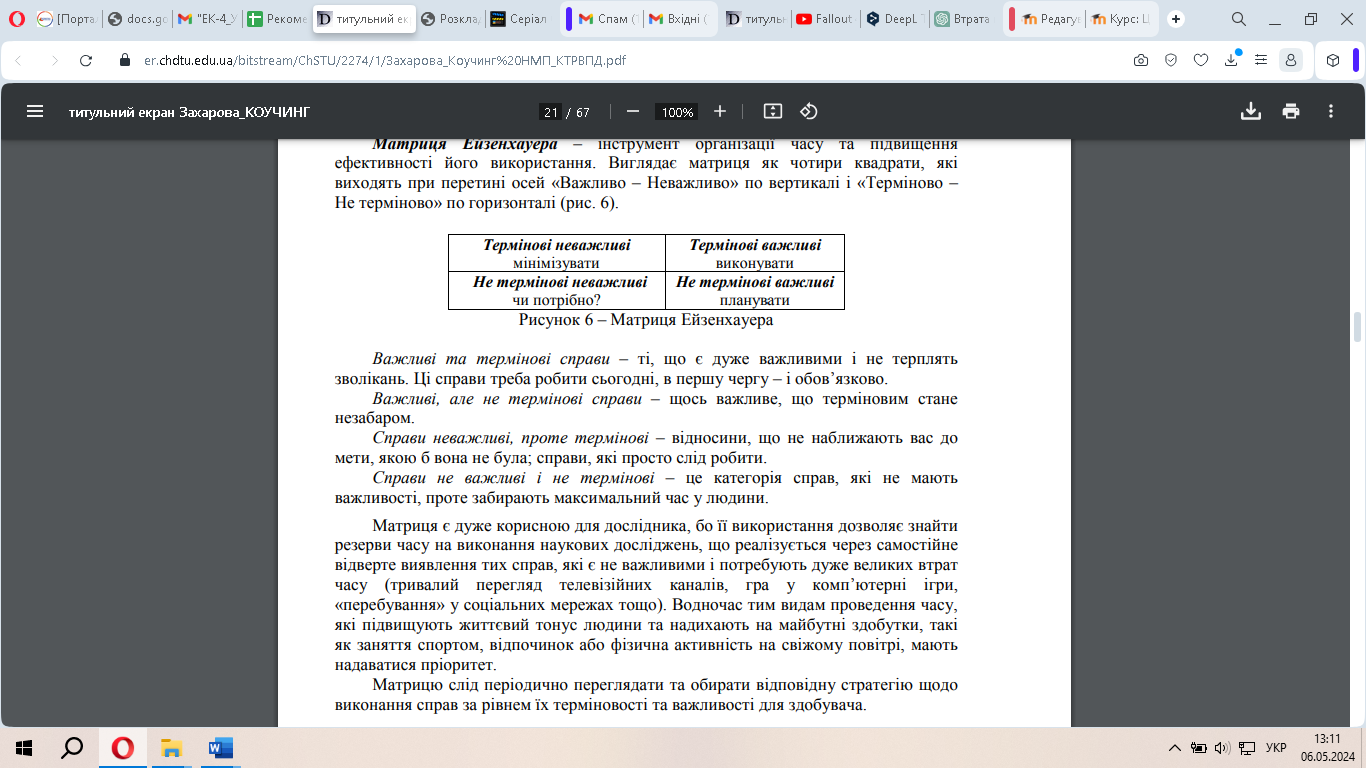
Модель SCORE ще має назву – «на лінії часу», так як чітко пов’язує минуле, майбутнє і сьогодення із наявними цілями та можливостями їх використання, рис. 14.4.



*Рис. 14.4. Шкала реалізації Моделі SCORE*

Модель може бути використана дослідником з метою самостійного оцінювання ступеня достатності інформації та аналітичних матеріалів щодо досліджуваної проблематики. Використання моделі дозволить додатково побачити альтернативні варіанти джерел збору інформації та обґрунтувати межі використання та доступності даних з кожного джерела.

**Матриця Ейзенхауера** – інструмент організації часу та підвищення ефективності його використання. Виглядає матриця як чотири квадрати, які виходять при перетині осей «Важливо – Неважливо» по вертикалі і «Терміново – Не терміново» по горизонталі (рис. 14.5).



*Рис. 14.5. Матриця Ейзенхауера*

**Важливі та термінові справи** – ті, що є дуже важливими і не терплять зволікань. Ці справи треба робити сьогодні, в першу чергу – і обов’язково. **Важливі, але не термінові справи** – щось важливе, що терміновим стане незабаром. **Справи неважливі, проте термінові** – відносини, що не наближають вас до мети, якою б вона не була; справи, які просто слід робити. **Справи не важливі і не термінові** – це категорія справ, які не мають важливості, проте забирають максимальний час у людини.

Матриця є дуже корисною для дослідника, бо її використання дозволяє знайти резерви часу на виконання наукових досліджень, що реалізується через самостійне відверте виявлення тих справ, які є не важливими і потребують дуже великих втрат часу (тривалий перегляд телевізійних каналів, гра у комп’ютерні ігри, «перебування» у соціальних мережах тощо). Водночас тим видам проведення часу, які підвищують життєвий тонус людини та надихають на майбутні здобутки, такі як заняття спортом, відпочинок або фізична активність на свіжому повітрі, мають надаватися пріоритет. Матрицю слід періодично переглядати та обирати відповідну стратегію щодо виконання справ за рівнем їх терміновості та важливості для здобувача.