

**МОДЕЛІ КОУЧИНГУ: ХАРАКТЕРИСТИКА
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ***ã Лев Н.Ю., Бала Р.Д., 2012*

Розкрито поняття моделі коучингу. Розглянуто основні моделі, їх елементи та механізми застосування на практиці. Запропоновано функціональну модель коучингової комунікації та її складові. Визначено основні спільні риси моделей. Запропоновано модель із застосуванням матриці Троттера.

Ключові слова: коучинг, модель коучингу, досягнення цілей, запитання, кінцевий результат, матриця Троттера.

N.Y.Lev, R.D.Bala
Lviv Polytechnic National University

COACHING MODELS: DESCRIPTION AND FEATURES OF

The concept of coaching model is exposed. Basic models, their elements and mechanisms of application are considered in practice. The functional model of coaching communication and its constituents is offered. Certainly basic general lines of models. A model is offered with application of matrix of Trotter.

Key words: coaching, coaching model, goals achievement, questions, final result, Trotter Matrix.

Постановка проблеми. Все частіше розвиваються нові професії управління персоналом, однією з яких є коуч. Відповідно збільшується кількість моделей, які використовують у їх діяльності. Багатомодельний підхід є ефективним для пошуку правильного вирішення проблем. Дослідження багатьох коучингових моделей однозначно має цінність, але проблема полягає в тому, що жодна з них не дає відповідей на запитання про їх уніфікованість для вітчизняних підприємств. Тому дуже важливо для кожного коуча знайти або створити таку модель, яка б дала змогу йому максимально виконувати поставлені завдання. Для цього важливо визначити основні риси, які об'єднують коучингові моделі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню коучингу та коучингових моделей присвячено багато публікацій. Засновником коучингу вважають Тімоті Геллві, який дав визначення суті коучингу та вперше застосував його у бізнесі [1]. Далі дослідження у цьому напрямі продовжив інший класик коучингу, учень Тімоті Геллві, Джон Уйтмор, який обгрунтовано пояснює відмінність коучингу від таких понять, як менторство, інструктування, наставництво, наводить багато прикладів успішного застосування коучингу як у діловому, так і в особистому житті [2]. Істотний внесок у коучинг зробила російська журналістка, експерт з управління персоналом Світлана Іванова, обгрунтувавши доцільність використання однієї із моделей у своїх публікаціях [3].

Цілі статті. Основною метою статті є аналіз поняття моделі коучингу, обгрунтування доцільності створення функціональної моделі коучингу, а також вивчення та порівняння широко використовуваних моделей коучингу і визначення їх спільних рис, які згодом можуть бути основою для створення власної моделі.

Основний матеріал дослідження. Коучинг є одним з найпопулярніших інструментів розвитку ТОП менеджменту, кадрового резерву і потенціалу працівників у світі, тому попит на нього постійно зростає. В Україні з коучингом тільки знайомляться. Він нині на етапі становлення і бурхливого розвитку інтересу до нього. Однак, за даними дослідження Amplua Insights, основною проблемою, яка постає перед компаніями, є вибір кваліфікованого коуча. Ситуація ускладнюється ще й тим, що коучів з'являється все більше, але, на жаль, якість послуг, які надають коучі, не завжди висока [5].

У процесі коучингу коуч застосовує певні інструменти, володіння якими часто визначає якість його послуг. Інструменти коучингу можна поділити на два види – основні та допоміжні [6]. Під основними розуміють базові моделі, без яких не можна обійтись – це модель спілкування з клієнтом, модель мислення, яка використовується в коучинговій сесії, та система роботи. Допоміжні інструменти – різноманітні типології, які допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, для того щоб вибрати правильний підхід.

Мати ідею того, чого ви хочете досягти, є першим кроком у будь-якій справі. Тому, якщо ви не знаєте, куди йдете, то не важливо, якою дорогою підете або куди вона вас заведе. Різниця між тим, де ви є зараз і куди хочете дістатись, є якраз тим, де можна застосувати модель. Вона виконує роль директиви, за допомогою якої можна визначити курс дій.

Модель коучингу – це каркас, який не навчає, як бути коучем, а швидше створює основу, що можна використовувати у процесі коучингу. Модель коучингу – це високорівнева стратегія, яка дає змогу “бачити поле бою”, тим самим підвищуючи здатність коуча активно реагувати на будь-яку ситуацію, яка виникне у практиці.

Таку велику кількість моделей у коучингу можна пояснити тим, що в ньому інтегруються багато галузей знань, тож цілком імовірно, що багато теорій та моделей адаптовано до коучингу. Чи це означає, що всі коучингові моделі приречені на невдачу? Ні. Насправді правдою є протилежність; володіння багатьма моделями є відповіддю. Просто потрібне вміння зв'язати багато елементів в одне ціле.

Для розроблення уніфікованої моделі коучингу необхідно здійснити опрацювання найкращих елементів з інших моделей, розуміння того, що саме в них працює, і адаптація вивченого до щоденної діяльності.

Більшості підходів у коучингу, на яких ґрунтуються моделі, притаманні спільні риси. Щоб вивчити їх, розглянемо моделі, які найчастіше використовують в іноземній та вітчизняній практиці коучингу.

Модель G.R.O.W. створив Джон Уїтмор як модель ефективних питань. Це найпоширеніший спосіб структурування розмови в коучингу. Зазвичай питання задають для того, щоб отримати інформацію, але в цьому випадку інформація має другорядне значення. Отримані відповіді часто задають напрям наступних питань, допомагають водночас контролювати, чи йде клієнт вибраним шляхом, який відповідає цілям коучингу. Як правило, це відкриті питання, що вимагають описових відповідей, а не оцінки, тому ризик погіршити самооцінку чи заторкнути самолюбство клієнта відсутній. Відкриті питання сприяють усвідомленню і, як наслідок, відповідальності клієнта. Важливо, щоб питання відповідали інтересам клієнта, слідували за ходом його думок. Коучі використовують цей каркас для того, щоб допомогти клієнтам відкрити нові шляхи досягнення результатів.

Абревіатура GROW означає ключові точки, через які слід провести клієнта і якими є: Goal – постановка цілей, визначення коротко- та довгострокових цілей. Необхідність встановлення цілей для досягнення результату є загальновідомим фактом, але для більшості людей подолання перешкод і досягнення цілей є викликом. Чи варто починати з вирішення великої і складної проблеми? Звичайно, ні, тому дуже важливо зосередитись на тому, щоб розділити головну проблему на досяжні міні-цілі. Вміння визначати цілі є ключовим у їх досягненні. Добра стратегія – це встановлення цілей, які є:

- специфічними: важливо встановити ціль так, щоб у ній ішлося про конкретні дії, а не про довгий багатоскладовий процес;

- такими, досягнення яких можна виміряти: якщо неможливо виміряти результат і встановити зворотний зв'язок щодо поставлених цілей, то прогрес, у кращому випадку, можливий, якщо пощастить;

- досяжними: розбивання великих цілей на менші полегшує їх досягнення. Працюючи над багатьма цілями і втілюючи їх у життя, людина самостверджується в своєму успіху, у вмінні вирішувати складніші та важливіші ситуації;

- доречні: цілі мають встановлюватись для того, щоб покращити сам процес, а не результат. Неможливо контролювати кінцевий результат, але можна безперервно ґрунтовно вивчати стилі поведінки, які його покращують;

- обмежені у часі: цілі мають властивість не втілюватись у життя, якщо щодо них не встановлені часові межі. Невміння виконувати справу вчасно може звести нанівець всю попередню працю і зусилля.

Reality – обстеження поточної ситуації на реальність. Другим кроком у моделі GROW є встановлення точки відправлення, її відповідності цілям та реальності. Оцінка можливостей, мотивації, навичок та знань. Правильно проведений коучинг на цьому етапі є ефективним, оскільки для визначення прогалів у знаннях часто необхідна авторитетна стороння думка.

Options – визначення списку можливостей і стратегії плану дій. Цей крок допомагає, якщо клієнт розуміє, у чому полягають його сили та переваги. В такому разі вибір стає легшим.

Way/Will – Наміри. “Що, коли, ким, заради чого?” буде робитись. Все, що потрібно зробити, вимагає якихось дій. Для продовження руху необхідна енергія. Фінальним кроком у моделі є визначення специфічних дій та мотивацій. Дуже важливо пам'ятати, що ці кроки не є послідовними, вони не мають іти один за одним. Головне – залишатись гнучким, що означає можливість переглянути сприйняття, напрям руху, щось змінити. Тобто процес покращення є постійним. Модель GROW є дуже простим, потужним і ефективним інструментом.

Модель SUCCESS. Як і багато інших моделей, ця модель є швидше тактикою, аніж стратегією. Інакше кажучи, її можна використовувати як цінний інструмент у межах масштабного стратегічного підходу для допомоги клієнтам у досягненні їх цілей.

Пояснення аббревіатури моделі:

S: Session Planning. В коучингу клієнти часто не знають, над чим працювати. Насправді багато коучів не знають теж. Цей крок – планування – створить структуру процесу, без якої весь процес буде неорганізований.

U: Uplifting Experiences. Якщо ви звернули увагу, більшість успішних людей досягають успіху завдяки звичці шукати і фокусувати увагу на позитивному в будь-якій ситуації. Так вони дістаються “висот”. Це тип поведінки, наслідувати який може кожен. Вона є життєво необхідною для успіху клієнта – згадувати й обдумувати позитивні моменти його життя.

C: Charting Your Course. На цьому етапі коуч виконує багато роботи. Саме тут починається основна робота над темою, яку вибрав клієнт. Очевидно, тут прозвучать безліч питань, які наштовхнуть на правильний шлях до мети.

C: Creating Opportunities. Чого потрібно досягти клієнту? На цьому етапі коуч допомагає визначити йому, які специфічні можливості вже існують, а які він може створити для досягнення цілей.

E: Expectations and Commitments. Чого очікує досягти клієнт? Персональні зміни вимагають дій, а також зобов'язань здійснити їх. Ніхто не може змінитись без дій, якщо він раніше не зобов'язався це зробити, що вже означає взятись за справу.

S: Synergy. Який зв'язок між тим, чого прагне досягнути клієнт і як він почувається відносно цього? Без сумніву, попереду важкий час змін. Істотною причиною того, що люди не доводять до кінця почату справу, є те, що вони насправді не впевнені, що роблять все правильно, змінюючи стан справ. Вірогідно, що вони почуваються набагато краще, займаючись тим, чим займались вже так довго, хоча і прагнуть змін. Це створює “заблоковану” енергію, яка негативно впливає на перебіг процесу на багатьох рівнях. Навіть негативніше, ніж можна собі уявити.

S: Summary. Отже, який кінцевий результат? Цей крок є коротким резюме того, над чим велась робота під час сесії. Цей крок міг би бути найважливішим зі всіх. Якщо клієнти не докладають зусиль для того, щоб зберегти свої думки та ідеї, які виникають під час сеансів, то, швидше за все, вони швидко забудуть їх, як тільки переступлять поріг. Тож важливо запитувати у клієнта, чого ж він таки навчився. Це потрібно обов'язково записати, а не просто сказати вголос. Так клієнт отримає набагато більше від сесії.

Інтегруючи цю модель у загальний процес, коуч створює більше шансів досягнення головної цілі.

Як згадувалось вище, оптимальний підхід до створення власної моделі, – пошук найкращих практик з інших. Це можна ефективно здійснити за допомогою Матриці Троттера.

На початку 90-х Ллойд Троттер – президент і генеральний директор GE Industrial Systems (Плейнвіль, штат Коннектикут) – вперше застосував на практиці свою матрицю. Їїго “Trotter Matrix” була такою відомою, що поширилась на всі GE фабрики. Яким би не було завдання – від порівняння регіонів продажу до аналізу економії при постачанні в різних відділеннях – її використання завжди підвищувало ефективність [7]. Як виявляється, цю матрицю можна адаптувати до вирішення всіх видів проблем. Коли ж говорити про коучинг, її можна застосувати для створення моделі “вищого рівня” для стратегічного пошуку вирішення проблем навіть у найскладніших із коучингових ситуацій.

На одній з осей матриці відкладалась оцінка елементів за шкалою від 1 до 5 (5 – найвищий бал), а на другій осі – процес або процедура.

Є чотири кроки застосування матриці:

1. Встановіть проблему, ситуацію, цілі так, як ви їх розумієте.
2. Визначте ті елементи, які є частиною вирішення проблеми.
3. Запитайте себе: що ви або інші люди зробили для успішного вирішення проблеми (аналіз попереднього успіху, якого досягли ви або інші люди в аналогічних ситуаціях).
4. Почніть шукати по всій матриці те, що могло би спрацювати і заповніть її тим, що ви знайшли.

У процесі побудови матриці, можливо, потрібно буде змінити один або й більше елементів, щоб отримати кращу картину проблеми; можливо, навіть знадобиться перевизначити проблему цілком, це все є частиною процесу. Пошуки закінчуються, коли буде знайдено найоптимальніший напрям дій, якого потрібно дотримуватись.

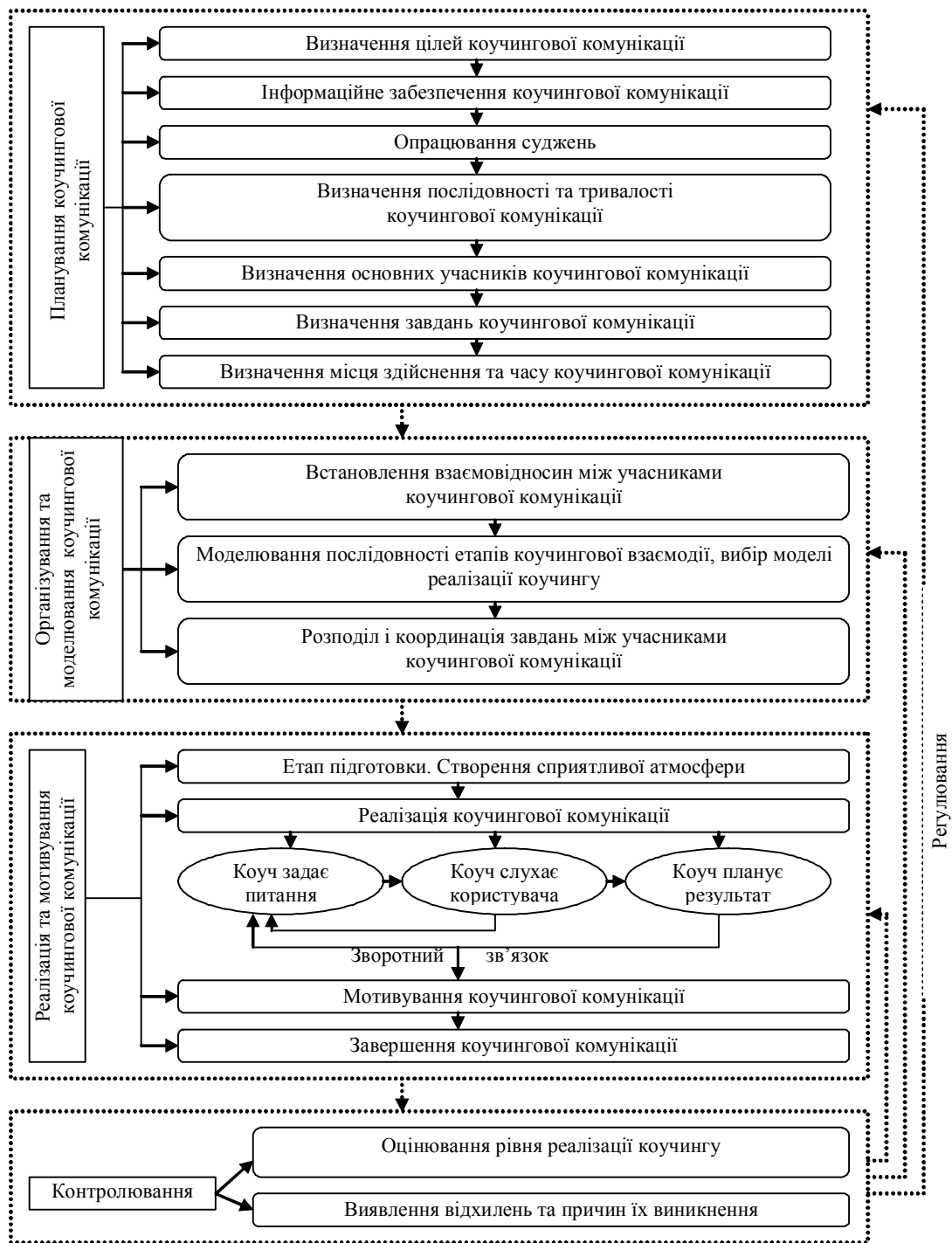
Визначальну роль у процесі реалізації коучингу відіграють комунікації, оскільки комунікаційні процеси супроводжують усі без винятку моделі коучингової взаємодії. Тому опрацювання літературних джерел [8–10] дало змогу запропонувати схематичну модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу (див. рисунок).

Основним завданням моделі є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу. Модель процесу коучингової комунікації реалізовуватиметься через такі етапи:

1. Планування коучингової комунікації.
2. Організування та моделювання коучингової комунікації.
3. Реалізація та мотивування коучингової комунікації.
4. Контролювання коучингової комунікації.
5. Регулювання коучингової комунікації.

Планування коучингової комунікації є першим підготовчим етапом реалізації коучингу. На цьому етапі потрібно вирішити такі завдання:

- визначити цілі коучингової комунікації;
- здійснити інформаційне забезпечення коучингової комунікації;
- опрацювати судження;
- визначити послідовність та тривалість коучингової комунікації;
- встановити основних учасників коучингової комунікації;
- визначити місце здійснення та час коучингової комунікації.



Функціональна модель коучингової комунікації

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в статті розглянуто основні види моделей, які часто та успішно застосовують у сучасній практиці коучингу. Більшість підходів у коучингу, на яких базуються моделі, володіють спільними рисами: між коучем та його клієнтом встановлюються взаємовідносини, побудовані на довірі, конфіденційності, справжніх, непідроблених комунікаціях; формулюється та обговорюється ситуація клієнта, узгоджується з його цілями та очікуваннями, в процесі коучингу спостерігається глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей клієнта. На основі цих та інших специфічних рис за допомогою матриці Троттера кожен коуч може побудувати дієву модель і, використовуючи модель коучингової комунікації, забезпечити ефективність процесу коучингу.

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с. 2. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. 3. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Альпина Бизнес Букс, 2008. – 279 с. 4. Иванова С. Модель коучинга “ПРАВДА” и примеры ее эффективного применения – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.trainings.ru/>. 5. Лысак А. Исследование рынка бизнес-коучинга в Украине. – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.trainings.ua>. 6. Самольянов О. Инструменты коучинга – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.b-coach.ru/>. 7. Уэлч Д. Мои годы в GE / Пер. с англ. – М.: АСТ, 2004. – 528 с. 8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – 352 с. 9. Аткінсон М. Внутренняя динамика коучинга / М. Аткінсон, Рае Т. Чоис; Пер. с англ. Том 1. – R.: Companion group, 2009. – 208 с. 10. Аткінсон М. Пошаговая система коучинга / М. Аткінсон, Рае Т. Чоис; пер. с англ. Том 2. – R.: Companion group, 2009. – 256 с.

УДК: 338:658.012.22

І.С. Левик

Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ЕЛЕМЕНТИ

© Левик І.С., 2012

Розглянуто основні підходи до трактування поняття “стратегічний потенціал”. Проведене дослідження дало змогу виділити основні елементи стратегічного потенціалу та визначити їх суть із урахуванням зростання ролі інформації, технології та людського інтелекту.

Ключові слова: стратегічний потенціал, елементи стратегічного потенціалу, конкурентна перевага.

I.S. Levyk

Lviv Polytechnic National University

STRATEGIC POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE: ESSENCE AND ELEMENTS

In the article basic approaches to interpretation of concept “strategic potential” are considered. The conducted research gave possibility to select the basic elements of strategic potential and define their essence with the account of growing role of information, technology and human intellect.

Key words: strategic potential, elements of strategic potential, competitive edge.

Постановка проблеми. Основною метою діяльності підприємств в умовах непередбачуваності економічних процесів та явищ, посилення конкурентної боротьби є підвищення конкурентоспроможності зі збереженням стійкого становища на ринку. Для досягнення цієї мети