

Слюсар Вадим

доктор філософських наук, доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-5593-0622>

Кондратюк Юлія

кандидат історичних наук, доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-5570-5505>

Яблонська Надія

кандидат педагогічних наук
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-3368-5929>

Слюсар Микола

асистент
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-1480-1111>

Коучингові моделі у формуванні лідерських якостей фахівців з військової справи (моделі GROW та CLEAR)

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ефективності та особливостей застосування коучингових моделей GROW та CLEAR у формуванні лідерських якостей фахівців з військової справи, зокрема командирів, офіцерів та вчителів предмета «Захист України». Традиційні методи підготовки вже не повністю відповідають вимогам часу, тому коучинг розглядається як потужний інструмент розвитку лідерства, що базується на горизонтальних відносинах «коуч – клієнт», саморефлексії, постановці цілей та відповідальності за результати. У статті аналізуються спільні риси коучингових моделей (цілеорієнтованість, теоретичне розмаїття, залежність від контексту) та коротко характеризується низка моделей, що традиційно застосовуються в коучингу (OSKAR, STRIDE, PRACTICE, ACHIEVE). Детально розкрито модель GROW (Goal – Reality – Options – Way Forward), описано кожен етап моделі з прикладами запитань коуча та практичним застосуванням для покращення мотивації команди під час тривалих військових тренувань, зазначено її переваги (простота, логічність, результатоорієнтованість) та недоліки (недостатня увага до зміни поведінки та міжособистісних відносин). Як альтернативу представлено модель CLEAR (Contracting – Listening – Exploring – Action – Review), що акцентує на якості коучингових взаємин, активному слуханні, рефлексії та довготривалому розвитку. Наведено приклад застосування CLEAR для вирішення проблем мотивації підрозділу під час тривалої ротації, з детальним описом етапів та запитань.

Ключові слова: коучинг; модель GROW; модель CLEAR; лідерські якості; національна безпека; вчителі дисципліни «Захист України»; мотивація команди; тривалі тренування; саморефлексія; стратегічне мислення; національна безпека; професійний розвиток.

Актуальність. Сучасний динамічний світ демонструє якісну підготовку фахівців у сфері воєнних наук та вчителів Захисту України, які досконало володіють навиками формулювати цілі та очікування. Формування якостей прийняття управлінських рішень у бойових та небойових ситуаціях, здатності підвищення ефективності комунікації відбувається у спеціалізованих закладах освіти, утім постійні зміни потребують самовдосконалення. Наразі найбільш актуальним інструментом є коучингові стратегії, що стали популярним інструментом розвитку лідерства та змін у складних середовищах. Такий їх потенціал розкривається завдяки наявності низки компонентів, серед яких відносини горизонтального характеру «коуч – клієнт», ідентифікація проблеми та постановка цілей, планомірне розв'язання встановлених проблем і, відповідно, трансформаційний процес і механізми досягнення результатів. Різні коучингові моделі, зокрема модель CLEAR, містять у собі комплекс засобів, які може використовувати фахівець для

удосконалення професійної майстерності, для самоусвідомлення і самовизначення. Але незважаючи на потенціал коучингу, особливо стосовно управління людськими ресурсами, у підготовці військовослужбовців, фахівців у сфері національної безпеки, а також при здійсненні ними своїх професійних обов'язків, він залишається поза увагою. Така невідповідність вимог часу і традиційних способів підготовки актуалізує необхідність дослідження відповідних моделей, інтегрування їх освоєння як складової професійної системи освіти, визначення комплексу практичних рекомендацій, які фахівець може застосовувати у практичній діяльності.

Мета статті – дослідити ефективність та особливості застосування коучингових моделей GROW та CLEAR у формуванні лідерських якостей фахівців з військової справи, зокрема командирів, офіцерів та вчителів предмета «Захист України».

Ступінь дослідження проблеми. У наших попередніх дослідженнях ми аналізували стратегії коучингу, що спрямовані на формування цифрової стійкості фахівців з національної безпеки в контексті глобальної цифровізації та зростання кіберзагроз. Зокрема розкрили зміст коучингових методик Колесо Балансу та Матриця Ейзенхауера, які допомагають фахівцям оцінити власні компетенції та оптимізувати робочі процеси, запропонували практичні рекомендації щодо впровадження коучингових методик у підготовку фахівців [10]. Також ми здійснили спробу доведення критично важливої ролі лідерських soft skills та цифрової стійкості як ключових складових професійного успіху фахівців, зокрема вчителів предмета «Захист України». У дослідженнях, спираючись на аналіз освітньо-професійних програм, конкретно визначено, де і як можна найефективніше інтегрувати формування цих якостей у навчальний процес, пропонуючи практичні шляхи відповіді на сучасні соціальні виклики та потреби системи освіти [8: 9]. Угорським вченим І.Кунош розкрито місце й роль сучасних коучингових моделей як процесно орієнтованих рамок, що допомагають коучам структурувати роботу, забезпечувати прозорість коучингового процесу та обирати адекватні інструменти відповідно до конкретної ситуації. Окрему увагу приділено моделі GROW як одній із найпоширеніших у світі, а також запропоновано авторську логіку створення власної коучингової моделі з акцентом на її практичне застосування [5]. Польська дослідниця Д.Внук-Ліпінська розкрила особливості коучингу як інструменту розвитку лідерства, розкривши історію та складність процесу лідерства, а також зв'язок між вимогами сучасних організацій та індивідуальними рисами та навичками, що підкріплюються за допомогою коучингу [11].

Викладення основного матеріалу. Нова соціально-технологічна реальність потребує якісного розвитку людського капіталу та створення умов для самореалізації особистості. Автоматизація, штучний інтелект і цифрові технології, з одного боку, відкривають нові можливості, а з іншого – несуть ризики скорочення робочих місць і вимагають системної перепідготовки кадрів. Визначальними для освіти й самоосвіти майбутнього стають гуманітарні знання, критичне мислення, креативність та емоційний інтелект. Ефективність коучингу як технології вирішення поставлених завдань, що базується на діалозі коуча та клієнта, залежить від низки факторів, серед яких: роль і характеристики коуча, відбір учасників коучингу та характеристики клієнта, перешкоди й фасилітатори коучингового процесу, переваги й недоліки зовнішніх і внутрішніх коучів, а також організаційна підтримка [2]. Формування лідерських якостей передусім потребує усвідомлення власного потенціалу, розвитку саморефлексії та мотивації до змін з акцентом на необхідність клієнту самостійно знаходити ресурси, долати внутрішні бар'єри та формувати необхідні компетенції. Лідерство, як зазначає Джо Маніон, є передусім мистецтвом впливу, здатністю спрямувати інших у певному напрямку, покращити здатність іншої людини діяти та виконувати свою роботу у спосіб, який є вигідним для ситуації [6, с. 548]. Саме тому на перший план виходять моделі, які враховують і роль коуча, і характеристики клієнта, і організаційну підтримку з опорою на практику відповідальності, зворотний зв'язок і системний характер роботи над особистісним зростанням. Варто враховувати, що навіть харизматичний лідер, який має навички надихати працівників, які задіяні у сфері військової справи чи в педагогічній галузі як вчителів дисципліни «Захист України», мати добрі стосунки з ними, без здатності досягати результатів спільної діяльності, втрачає зазначені характеристики. Як слушно зазначає Д.Внук-Ліпінська, «коучинг, розширюючи усвідомлення клієнта, його натхнення, внутрішню інтеграцію та процес створення творчої напруги, може сприяти розвитку лідерства». Це пояснюється тим, що коуч заохочує клієнта використовувати як раціональні, так й інтуїтивні ресурси. У коучинговому процесі відбувається визначення контексту, встановлення й артикуляція проблеми, визначення мети, що загалом сприяє максимальній залученості клієнта та його ідентифікації з процесом, а, зрештою, призводить до створення творчої напруги, яка приведе клієнта до вирішення проблеми.

Бути коучем і розвивати людей, проходити коучингову сесію для розвитку власних лідерських навичок є необхідною умовою діяльності сучасного організатора діяльності у військовій справі. Коучинговий підхід дозволяє розглядати кожного співробітника як потенційного лідера, здатного впливати на колектив і ситуацію, а не лише виконавця поставлених завдань. Визначення чіткої мети коучингу допомагає узгодити індивідуальний розвиток лідера з завданнями національної безпеки, а оцінювання досвіду та сильних сторін підлеглого створює підґрунтя для адресного розвитку його

управлінських компетентностей. І, найголовніше, коучинг сприяє розвитку у фахівця стратегічного мислення та вмінню діяти в умовах невизначеності й ризику.

По суті, нині коучинг перетворився з неформальної практики наставництва на структуровану професійну галузь, яка містить у собі філософські, зокрема філософію діалогу та логіку, та психологічні основи, а також передбачає множини аспектів застосування. Коучинг визначається як «процес сприяння розвитку людини або команди шляхом надання порад та інструкцій; заохочення відкриттів через керовані дискусії та практичний досвід; спостереження за виконанням роботи; та надання чесного, прямого та негайного зворотного зв'язку» [6, с. 548]. На основі теоретичних пошуків та практичного застосування коучингових стратегій розроблено універсальні моделі, на основі яких коуч-професіонал формує комплекс заходів у контексті конкретних задач та запитів. Поширення моделей коучингу відображає, з одного боку, зрілість цієї наукової та практичної галузі, а з іншого – виклики, які стоять перед нею в умовах сучасного мінливого світу. Саме тому перед коучем передусім постає питання: яку модель він повинен використовувати залежно від конкретних запитів та умов практичної діяльності. Наразі кількість популярних моделей, які використовуються багатьма коучами та вже підтвердили свою практичну ефективність, становить близько 15–20. Аналіз моделей коучингу дозволяє визначити їх спільні риси, які містять у собі, по-перше, цілеорієнтованість, тобто переважна більшість моделей акцентують на необхідності структурованої постановки цілей та планування дій; по-друге, наявність теоретичного розмаїття, адже вони засновуються на філософських та психолого-педагогічних вченнях; по-третє, залежність від умов і цілей коучингової діяльності (наприклад, для управління, саморозвитку, досягнення телеологічних цілей) [2]. Угорський дослідник І.Кунош визначає спільні риси: атмосферу довіри та відкритості (або важливість чесного, відкритого спілкування між клієнтом та коучем на початку процесу коучингу), пріоритет цілей клієнта та їх реалізації, професійне дотримання методологічних та етичних правил, які повністю підтримують весь процес підтримки [5, с. 42]. Моделі коучингу постають як структуровані рамки, що базуються на процесному підході та спрямовані на підтримку клієнта в досягненні бажаного стану розвитку, їх основна функція моделей полягає не у жорсткому регламентуванні дій коуча, а у створенні прозорої логіки процесу, яка дозволяє адекватно реагувати на конкретний контекст і потреби клієнта [5, с. 41]. Визначимо базові моделі, які пропонують прості структури на основі етапів, які коучі насамперед використовують для формулювання сесій, постановки цілей та планування дій. До них належать моделі: GROW, CLEAR, OSKAR, STRIDE, PRACTICE, ACHIEVE та ін.

Модель GROW характеризується чіткою орієнтацією на постановку цілей, аналіз реальності, вибір варіантів і визначення дій, що відповідає інструментальному, результатоорієнтованому підходу, але на відміну від інших моделей може недостатньо враховувати складність контексту та міжособистісних відносин. Модель CLEAR акцентує увагу на якості коучингових взаємин, процесі рефлексії та спільному конструюванні смислів, що відрізняє її від більш директивних моделей меншою формалізованістю та спрямованістю на довготривалий розвиток лідерського потенціалу. Модель OSKAR ґрунтується на сильних сторонах і рішечному підході до розвитку, забезпечуючи швидке просування до мети, проте, на відміну від інших моделей, має обмежені можливості для глибокого аналізу комплексних управлінських проблем. Модель STRIDE вирізняється акцентом на сильних сторонах підопічного, роблячи процес коучингу позитивним досвідом, водночас заохочуючи його аналізувати можливі перешкоди, способи їх подолання та рухатися до рішення за допомогою відкритих запитань коуча [1]. Модель PRACTICE поєднує проблемно орієнтований аналіз із навчанням і рефлексією, що сприяє цілеспрямованому розвитку управлінських навичок, водночас її багатоступенева структура може ускладнювати практичне застосування. Модель ACHIEVE спрямована на планування дій, моніторинг виконання та підвищення відповідальності суб'єкта діяльності, що відповідає результатоорієнтованому управлінському коучингу, однак її відмінною рисою є обмежена емпірична валідація порівняно з більш усталеними моделями.

Модель GROW, запропонована Тімоті Голвеем у 1974 році у праці «Внутрішня гра в теніс» та продовжена у працях Джона Вітмора (передусім «Коучинг для досягнення результатів»), набула широкого поширення завдяки своїй простоті, логічності та практичній спрямованості. Вона складається з чотирьох послідовних етапів: формулювання цілей (Goal), аналіз реальності (Reality), визначення можливостей (Options) та планування подальших дій (Way Forward). Постановка цілей передбачає встановлення їх чітких критеріїв, зокрема конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності й часової визначеності цілей [5, с. 43]. Відповідно, правильно сформульована мета визначає ефективність коучингового процесу загалом, що дозволяє співвіднести поточний стан із бажаними результатами розвитку лідерських компетентностей.

На наступному етапі – аналізі реальності – передбачається усвідомлення фахівцем у сфері національної безпеки, військової справи власної професійної ситуації. Обов'язковою компонентою є визначення власної управлінської готовності не на основі винятково кар'єрних устремлень, але й об'єктивній оцінці відповідності уявлень реальному стану й готовності приймати рішення в

екстремальних умовах та в ситуаціях підвищеної відповідальності. Коуч тут є фасилітатором усвідомлення, застосовуючи інструменти активного слухання, уточнювальних запитань і зворотного зв'язку, він спонукає до більш глибокого аналізу проблеми, розвитку саморефлексії та критичного мислення, необхідних для ефективного військового лідерства. Не менш важливим є застосування інструментарію для виявлення та подолання внутрішніх бар'єрів. Оскільки страх здійснити помилку, вплив авторитетної думки, залежність від соціокультурних стереотипів, традиційних настанов надмірної залежності від ієрархічних настанов і стереотипів мислення суттєво впливають на професійне зростання і на можливість розкрити лідерські якості. На цьому етапі коуч пропонує такі питання: «Яка поточна ситуація?», «Чому це проблема?», «Це постійна чи періодична проблема?», «Що Ви зробили, щоб вирішити проблему?», «Чи є щось, що заважає вашим зусиллям?» [5, с. 44].

Далі коучинговий процес передбачає генерацію альтернатив, що дозволяє суттєво розширити спектр прийнятих рішень. Специфіка лідерства полягає у тому, що тут є місце й нереалістичним ідеям, які зберігають потенціал для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень. Коуч постає своєрідним каталізатором творчого та стратегічного мислення військового фахівця, стимулюючи розвиток гнучкості, ініціативності та здатності діяти в умовах невизначеності. На цьому етапі коуч пропонує такі питання: «Які можливості ви бачите для змін?», «Що ви можете зробити?», «Які переваги та недоліки цієї альтернативи?», «Що б ви зробили, якби могли працювати без обмежень?», «Яка допомога вам потрібна?» [5, с. 44].

Завершальний етап моделі GROW пов'язаний із вибором оптимального варіанта дій та розробкою чіткого й реалістичного плану реалізації. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від рівня внутрішньої мотивації, готовності брати на себе відповідальність за прийняті рішення та здатності діяти за межами зони комфорту. Важливим аспектом є усвідомлення можливих ризиків і труднощів на шляху до мети, а також формування психологічної стійкості, що є ключовою складовою лідерських якостей фахівців з військової справи. Цю модель можна застосувати для військових у перехідних етапах, таких як підвищення у званні, повернення з місій чи адаптація до нових ролей. Основним призначенням коучингової сесії може бути управління стресом чи мотивація команди, розвиток навичок прийняття рішень під тиском, покращення мотивації команди під час тривалих тренувань.

Так застосування моделі GROW для покращення мотивації команди під час тривалих військових тренувань передбачатиме зазначену далі коучингову сесію. На етапі «Goal» коуч допомагає офіцеру сформулювати чітку, конкретну та мотивуючу ціль через постановку питань: «Яку конкретну ціль ти хочеш досягти щодо мотивації команди?», «Як ти вимірєш успіх?», «Що для тебе буде ознакою, що мета досягнута?», «Який термін виконання?». Важливо вміти перейти від нереалістичних цілей до конкретних, це розвиває в офіцера навичку стратегічного планування лідерства. На етапі «Reality» діяльність спрямовується на надання об'єктивної оцінки поточного стану (без суджень чи критики) через заохочення офіцера до саморефлексії на основі аналізу фактів, виявлення сильних та слабких сторін, перешкод та ресурсів. Коуч це досягає за допомогою питань: «Що працює добре, а що – ні?», «Які конкретні приклади на доведення твоєї позиції?», «Які твої сильні сторони як лідера в цій ситуації?», «Які аргументовано слабкі місця ти бачиш у собі, а які в команді?».

На етапі «Options» коуч стимулює генерацію максимально реалістичних ідей, які можна впровадити саме в умовах тривалих польових тренувань (обмежені ресурси, відсутність інтернету, суворі дисципліна). Зокрема ставлячи питання «Які способи ти можеш використати, щоб зберегти мотивацію команди на високому рівні протягом усього тижневого тренування?», коуч отримує конкретні відповіді-пропозиції (на кшталт, регулярні мінізмагання між підрозділами). Далі – пропозиція надати наступні варіанти, із завершенням у вигляді списку реалістичних ідей та пропозицій. І на завершальному етапі формується конкретний план дій, який офіцер реально виконає під час наступних тренувань. Це досягається через постановку таких питань: «Які 2-3 дії ти обираєш як першочергові?», «Як саме ти їх реалізуєш?», «Коли ти їх реалізуєш?», «Хто конкретно тобі допоможе (сержанти, інші офіцери)?», «Наскільки ти впевнений у виконанні (від 1 до 10)?». І наприкінці коуч призначає наступну зустріч, яка, як правило, проводиться одразу після першого тренування.

Незважаючи на те, що ця модель дозволяє коучу адаптивно проводити клієнтів через процес етапів (або послідовно, або переходити до тих кроків, які найкраще підходять клієнту у конкретний момент), вона має низку недоліків, особливо стосовно успішності зміни поведінки. Це актуалізувало необхідність фахівців до модифікацій моделей, спонукало практиків та науковців модифікувати модель, щоб спробувати підвищити ймовірність успішної зміни поведінки, наприклад через включення додаткових кроків до процесу залучення клієнта до «теми», що розглядається в коучингу, чи через адаптацію існуючих «звичок» та «тактик» клієнтів для підтримки змін поведінки за допомогою моделі [7, с. 14].

Однією з найбільш ефективних для підготовки фахівців у сфері військової справи є розроблена Пітером Хокінсом коучингова модель CLEAR, представлена у працях «Коучинг, наставництво та організаційне консультування: супервізія та розвиток» [3]. Вона є альтернативою моделі GROW, що також застосовується для структурування коучингових сесій, але в ній пропонується інший акцент на

ключових етапах взаємодії. Аббревіатура CLEAR розшифровується як Contracting (укладання договору – визначення меж, очікуваних результатів і правил), Listening (активне слухання для розвитку саморозуміння), Exploring (дослідження особистого впливу ситуації та можливих дій), Action (підтримка у виборі кроків) та Review (підсумок, закріплення досягнутого та зворотний зв'язок) [1]. Ця модель є процесно орієнтованою з акцентом на якості коучингових взаємин та динаміці розвитку особистості. Вона вирізняється тим, що на етапі «Contracting» відбувається спільне визначення базових правил і формату сесії, що дає клієнту можливість висловити власні очікування щодо перебігу коучингу. Також активне слухання сприяє формуванню в клієнта відчуття цінності, що своєю чергою підвищує самооцінку та збільшує готовність до змін. Важливо, що на етапі «Review» клієнт не лише узагальнює досягнуті результати сесії, але й оцінює ефективність самого процесу.

Так модель CLEAR з акцентом на лідерстві можна застосувати в умовах виникнення проблем мотивації військового підрозділу під час тривалої ротації. У ролі коуча може бути як військовий психолог, старший офіцер з коучинговою підготовкою, так і сертифікований коуч, у ролі клієнта – командир підрозділу. На першому етапі, окрім традиційних процедур на встановлення рамок сесії (обговорення ролей, очікуваних результатів, правил, доречним), є наголошення на психологічній безпеці (наприклад, проголошення: «Ми працюємо в межах військової етики, без загрози кар'єри»). Результатом цього етапу має стати проголошення мети, відповідно до визначеного завдання, можемо орієнтовно сформулювати, як «До кінця сесії визначити 2-3 кроки для покращення командної динаміки». Етап «Listening» передбачає можливість командира підрозділу поділитися досвідом, що спонукав до коучингової сесії (наприклад, втома від рутинної діяльності, конфлікти через стрес, власні сумніви в стилі керівництва). Оскільки цей етап передбачає активне слухання, він уникає порад, фокусуючись на рефлексії, ставлячи запитання типу «Що ви відчуваєте як лідер?», «Що це говорить про ваші цінності як лідера?».

Далі відбувається аналітична діяльність з метою ідентифікації проблеми, якою може бути надмірний контроль замість делегування, брак визнання досягнень. Для цього можна запропонувати спершу запитання типу «Які патерни поведінки ви помічаєте в собі та команді?», а потім перейти до питань пошуку альтернатив: «Що саме зміниться, якщо ви спробуєте делегувати більше повноважень наступним особам...?». І на етапі «Action» відбувається вибір офіцером (клієнтом) конкретних кроків для вирішення проблеми, що підтримується коучем через запитання «Які дії ви готові вжити?», «Як забезпечити їх реалістичність в умовах ротації?», «Як ці дії узгоджуються з вашими сильними сторонами як лідера?», «Які критерії успіху ви встановите для кожного кроку, щоб зрозуміти, що він спрацював?». Результатом цього є складання офіцером плану (наприклад, проводити щотижневі зустрічі для зворотного зв'язку; введення справедливої та мотивуючої системи заохочень та визнання; створення критеріїв оцінки функціонального розподілу обов'язків на кожного військового підрозділу). І на завершальному етапі відбувається підсумовування сесії, де ставляться типові питання: «Що ви винесли з сьогоднішньої розмови?», «Як це вплине на ваше лідерство?». Це закріплює рефлексивне мислення, критично важливе для військових лідерів.

Висновки. Інтеграція коучингових моделей GROW та CLEAR у професійну освіту та практичну діяльність військових фахівців і вчителів «Захисту України» дозволяє застосувати їх як інструменти системного розвитку лідерства, саморефлексії та ефективного управління людськими ресурсами в умовах національної безпеки. Модель GROW визнана ефективною завдяки простоті та результатоорієнтованості, особливо для структурованої постановки цілей, аналізу реальності, генерації варіантів та планування дій, що сприяє розвитку стратегічного планування та гнучкості лідера. Практичний приклад застосування GROW для покращення мотивації команди під час тривалих військових тренувань демонструє, як модель допомагає офіцерам переходити від абстрактних бажань до конкретних вимірюваних цілей та реалістичних планів дій в обмежених польових умовах. Модель CLEAR вирізняється сильним акцентом на якості взаємин, активному слуханні та рефлексії, що робить її особливо корисною для довготривалого розвитку лідерського потенціалу та вирішення глибоких проблем, таких як демотивація підрозділу під час ротацій. Приклад використання CLEAR ілюструє, як етапи укладання договору, дослідження та зворотного зв'язку сприяють підвищенню психологічної безпеки, самооцінки та відповідальності командира за командну динаміку.

References:

1. Allison, S. and Harbour, M. (2009), «What is coaching?», *What is coaching?*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 1–13, doi: 10.4135/9781446215944.n1.
2. Carey, W., Philippon, D.J. and Cummings, G.G. (2011), «Coaching models for leadership development: An integrative review», *Journal of leadership studies*, No. 5 (1), pp. 51–69.
3. Hawkins, P. and Smith, N. (2013), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*, Open University Press, 368 p.

4. Kinlaw, D.C. (1989), *Coaching for Commitment: Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*, Jossey-Bass & Pfeiffer, San Francisco, 125 p.
5. Kunos, I. (2017), «Role of coaching models», *International Journal of Research*, No. 4, pp. 41–46.
6. Manion, J. (2015), «The Leader As Coach», *Journal of perianesthesia nursing: official journal of the American Society of PeriAnesthesia Nurses*, No. 30 (6), pp. 548–552.
7. Panchal, S. and Riddell, P. (2020), «The GROWS model: extending the GROW coaching model to support behavioural change», *The Coaching Psychologist*, No. 16 (2), pp. 12–25.
8. Slyusar, V., Yablonska, N. and Mosiienko, O. (2024), «Formuvannia liderskykh soft skills v zakladakh vyshchoi osvity (na prykladi pidhotovky vchyteliv «Zakhystu Ukrainy»)», *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, No. 17, pp. 66–76, doi: 10.31874/2520-6702-2024-17-66-76.
9. Slyusar, V., Yablonska, N., Zaiko, L. and Panchenko, N. (2024), «Formuvannia tsyfrovoy stiikosti u pidhotovtsi fakhivtsiv z natsionalnoi bezpeky ta vchyteliv «Zakhyst Ukrainy»)», *Society and Security*, No. 2–3 (3), pp. 106–111, doi: 10.26642/sas-2025-3(9)-56-60.
10. Slyusar, V., Kondratiuk, Yu., Yablonska, N. and Vitiuk, I. (2025), «Strategies and philosophy of coaching in the formation of digital resilience of a national security specialist», *Society and Security*, No. 3 (9), pp. 56–60.
11. Wnuk-Lipińska, D. (2018), «Coaching jako narzędzie rozwoju przywództwa. Per-spektywa menedżerów», *Coaching Review*, No. 1 (10), pp. 121–142.

Slyusar V., Kondratiuk Yu., Yablonska N., Slyusar M.

Coaching models in the formation of leadership qualities of military specialists (GROW and CLEAR models)

Abstract. The article is devoted to the study of the effectiveness and specific features of applying the GROW and CLEAR coaching models in the formation of leadership qualities of military professionals, in particular commanders, officers, and teachers of the subject «Defense of Ukraine». Traditional training methods no longer fully meet contemporary requirements; therefore, coaching is considered a powerful leadership development tool based on horizontal coach–client relationships, self-reflection, goal setting, and responsibility for outcomes. The article analyzes the common characteristics of coaching models (goal orientation, theoretical diversity, and context dependency) and briefly describes a number of models traditionally used in coaching practice (OSKAR, STRIDE, PRACTICE, ACHIEVE). The GROW model (Goal – Reality – Options – Way Forward) is examined in detail, with each stage described through examples of coaching questions and practical applications aimed at enhancing team motivation during prolonged military training. Its advantages (simplicity, logical structure, and result orientation) and limitations (insufficient attention to behavioral change and interpersonal relationships) are identified. As an alternative, the CLEAR model (Contracting – Listening – Exploring – Action – Review) is presented, emphasizing the quality of coaching relationships, active listening, reflection, and long-term development. An example of applying the CLEAR model to address unit motivation challenges during extended rotations is provided, with a detailed description of stages and guiding questions.

Keywords: coaching; GROW model; CLEAR model; leadership qualities; national security; teachers of the «Defense of Ukraine» discipline; team motivation; prolonged training; self-reflection; strategic thinking; professional development; national security.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025.