

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

ШЕСТИЛОВСКАЯ НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА

г. Минск, Белорусский государственный университет

На сегодняшний день вошло в норму приглашать время от времени специалистов или консультантов по персоналу для решения вопросов управления, усиления корпоративного духа, увеличения объема продаж. На самом деле, консультанты по персоналу справляются с поставленными задачами: объемы продаж растут и секретарь уже составляет список сотрудников, желающих провести ближайший уик-энд вместе. Что же меняет консультант, если в организации очевидно возрастает энергия и эффективность работы?

Вспомните, когда у вас получается сделать нечто быстро и хорошо. Скорее всего, в процессе выполнения вы в хорошем настроении, вы уверены в каждом своем шаге и поэтому не просто нацелены на результат, а чувствуете себя успешным и всемогущим. А если перевернуть наоборот: чувствуя уверенность, досконально зная, как добиться цели и веря в успех любое начинание будет удачным. То есть консультант просто заставляет сотрудников посмотреть на себя положительно, показывает им, что ведь именно они – уникальные профессионалы - и внушает им веру в себя, в свои силы. Находя в себе положительные качества, сотрудник чувствует себя еще более уверенно, улучшается настроение, появляется желание много и эффективно работать.

Вы общаетесь со множеством людей. С одними решаете деловые вопросы, с другими проводите время, с кем-то советуется. И обязательно в вашем окружении есть люди, которые притягивают к себе, с которыми комфортно, с которыми можно говорить на очень разные темы, независимо от того, связаны вы с этим человеком по работе или он просто ваша знакомая или хороший друг. Вам легко поддерживать разговор, а после его окончания на вашей душе светло и уютно, и вам кажется, что мир стал более понятным, а вы увереннее в себе и успешнее. В этих людях кипит жизнь, и они умеют пользоваться каждой возможностью для улучшения ее качества. Они вселяют в вас твердую мысль о том, что все планы, которые вы хотите воплотить – реальны, а вы обладаете достаточной силой и способностями. К тому же они сами являются отличным примером того, что все возможно и осуществимо. Эти люди, не отдавая себе в этом отчета, являются самыми настоящими коучами.

В переводе с английского «коуч» означает «тренер». И в этом смысле коучем часто может выступать профессионал в той сфере, где вы делаете первые шаги или работаете. Вас он будет вдохновлять именно как будущего профессионала, а когда убедиться, что вы обладаете уже достаточными знаниями, чтобы совершенствоваться самостоятельно, он отойдет в сторону. Важная черта хорошего коуча – временность его помощи. Ведь его главная задача – ваша самостоятельность и самодостаточность.

Вам, наверное, знакома такая ситуация: в организации А работают с воодушевлением и азартом, все приветливые и радостные, а в организации Б – вяловато, скорее, потому что все привыкли уже исполнять свои обязанности, и гораздо более энергично собираются домой в конце рабочего дня, а настроение у всех хорошее в понедельник утром и в пятницу вечером, хотя в обоих случаях доход компаний и зарплаты сравнительно одинаковые? Большая вероятность предположить, что настрой сотрудников – отражение поведения их руководителя по отношению к ним. Скорее всего, в организации А руководитель ценит своих сотрудников, верит в них и при случае не забывает подчеркивать их профессионализм и стремление к успеху. В организации Б руководитель считает достаточным то, что он выплачивает зарплату.

Для того, чтобы установить отношения коучинга от руководителя (директора или топ-менеджера) к подчиненному, нужна большая степень доверия подчиненного и постоянная возможность поддержания контакта. Причем директор или топ-менеджер

должны общаться в один момент времени только с одним сотрудником. Если организация достаточно велика, эту функцию должен взять на себя менеджер по персоналу. Кстати сказать, эффективный коучинг не требует обязательного физического присутствия коуча – это может происходить по телефону или посредством электронной почты.

Коучинг – взаимоотношения сотрудничества, обеспечивающие клиента обратной связью, руководством и инсайтом через внешнюю точку зрения. Коучинг - это взаимоотношения между клиентом и коучем, основанные на конфиденциальности, доверии, интегративности, а также на взаимном уважении и ответственности. Цель взаимоотношений – углубить изучение конкретного клиента, получая результаты, непосредственно приступая к действиям, а также способствовать их активности, постепенно стимулируя их для достижения их интересов гораздо быстрее, нежели они бы делали это самостоятельно. Процесс коучинга взаимонаправленный, коуч предлагает клиенту конкретные вопросы, которые помогают ему (клиенту) мыслить более четко и глубоко, и достигать понимания или новой перспективы. Профессиональные коучи тренируются слушать и наблюдать не только за тем, что клиент говорит, но и за тем, что он оставляет недосказанным. С помощью структурированных вопросов и провокационных дискуссий, коуч продвигает вперед практические стратегии и решения клиента. Он как бы расчищает от всего нанесенного конкретную и успешную схему действия для осознания ее клиентом. Хороший коуч настаивает на том, что нет единого правила или пути, которому нужно следовать на пути обогащения своей жизни и улучшения ее качества. У каждого путь индивидуален. Вместе с тем клиент представляет собой личность творческую, находчивую и целостную. Работа коуча состоит в обеспечении поддержки, поощрения, чтобы повысить ценность того, что клиент имеет и кем он является и кем он становится. В то время, как коуч обеспечивает обратную связь и объективную перспективу, именно клиент несет ответственность за предпринятие шагов по достижению желаемых результатов.

В представленной ниже таблице можно проследить взаимоотношение роли, которую может исполнять лидер (коуч), с ценностью, которая эту роль обуславливает. В зависимости от того, какую роль определяет для себя лидер, та ценность и будет основополагающей в организационной культуре. Естественно, лидер может сочетать несколько ролей, и, следовательно, особенности организационной культуры будут определяться несколькими ценностями (см. таблицу 1).

Таблица 1. Возможные роли лидера (коуча) и соответствующие им ценности организационной культуры

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства и ключевые ценности ролей		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Система	МУДРЕЦ (информация)	ПРОРОК (будущее)	ВОЛШЕБНИК (гибкость)
Люди	ГЛОБАЛИСТ (культура)	НАСТАВНИК (мотивация)	СОЮЗНИК (партерство)
Работа	ВЛАСТИТЕЛЬ (ответственность)	ПРОВОДНИК (цель)	ХУДОЖНИК (совершенство)

Коучинг обладает одной замечательной особенностью. Коучинг работает с уже успешной функционирующей личностью, которая хочет двигаться к еще более высшим функциям и достижению превосходства, и моделировать жизнь по своим правилам. Коучинг предназначен для мотивированных индивидуальностей (тех, кто по-настоящему заинтересован в положительном изменении себя или своих качеств, или приобретении

нового нужного полезного опыта) и людей, вполне довольных собой, которые видят потребность, а иногда и необходимость в обретении другого (коуча) для выведения их на большие уровни успеха, принятия лучших решений в личной или профессиональной сфере с целью, в конечном счете, достижения большего качества жизни.

По мнению профессионального бизнес-коуча Кейт Рипп, основными навыками хорошего коуча являются:

- Хорошие коучи внимательны. Когда вы разговариваете с хорошим коучем, вам кажется, что вы – центр его вселенной. Они прислушиваются к тому, что вы говорите.
- Хорошие коучи умеют задавать вопросы «в точку». Они не боятся задавать вопросы, которые другим кажутся слишком простыми или очевидными. Они знают, как прозондировать почву.
- Хорошие коучи умеют перефразировать то, что вы говорите, своими собственными словами. Когда коуч по-новому трактует то, что вы попытались сказать, вы часто восклицаете: «Это именно то, что я имел в виду!».
- Хорошие коучи утверждающие. Вы никогда не почувствуете себя незаметным с хорошим коучем. Они знают, как сделать ваш образ позитивным и поддержать ваши попытки к развитию.
- Хорошие коучи умеют создать впечатление, что то, что они говорят - важно. Их ценности – часть их характера.
- Хорошие коучи знают, что обе стороны должны принять ответственность за улучшение – не только тот, кто занимается коучингом.
- Хороший коуч верит в людей. Они не игнорируют тех индивидов, которые злоупотребляют вещами или ставят себя вне исполнения. Хороший коуч попытается коммуницировать с такими людьми, обнаруживать мотивы их поведения и возвращать его к хорошему исполнению
- Хорошие коучи убеждены, что объективные стандарты выполнения работы значимы для того, что работать хорошо. Исполнение может быть измерено и улучшено. Однако хороший коуч понимает, что эти стандарты могут создать беднейший выбор и беднейший инструментарий. Хороший коуч знает, что настоящие стандарты выполнения поддерживают и прямо связаны с организационными целями [1].

Итак, есть две важных диады, в которых коучинг является эффективным – это отношения консультант-клиент и руководитель - подчиненный. Но если обратиться к сердцу любой организации – отделу продаж, не будет ли суперэффективным коучинг в еще одной диаде - менеджер – клиент, или продавец - покупатель? Перечитайте еще раз все умения хорошего коуча – разве не этим умениям учат на тренингах специалистов отдела продаж?

Менеджер по сбыту и есть организация. Они именно те люди, которые изо дня в день символизируют организацию для покупателей. Впечатление, оставленное менеджером, является существенной причиной успеха или поражения в сохранении этого покупателя. Лучший опыт обслуживания в производстве определяет ожидания ваших менеджеров по обслуживанию клиентов.

Ведущие организации понимают, что агенты коучинга – это ключевой фактор успеха. Постоянно эволюционирующее поведение, тренинги по его корректировке и мотивация к развитию приведет к эффективному, мотивированному и успешному персоналу, составляющему отдел по работе с клиентами, который, в свою очередь, приведет к увеличению дохода организации и более удовлетворенным и лояльным покупателям.

Можно ли научиться руководителю быть коучем? Несомненно, просто нужно развить или усилить в себе ряд черт, приведенных ниже, и активизировать их постоянно в общении с каждым человеком.

1. Любить людей – если вы руководитель и сумели объединить несколько человек под своим началом, скорее всего эта черта уже есть у вас (также как и пункты 3 и 4);

2. Ценить индивидуальность и верить в людей – все люди разные и стимулы для работы у них будут разные; кому-то нужно больше свободы и творчества, другому – четко регламентированную деятельность; любой человек может добиться успеха;

3. Уметь слушать и уметь придавать важность своим сообщениям – человек раскрывает себя в разговоре, проясняя для себя схемы своего успешного и неуспешного поведения, а вам дает возможность заметить недочеты, обратить на них внимание и показать, как сделать поведение эффективным; если же вы в чем-то хотите убедить подчиненного, создайте у него чувство ценности ваших рекомендаций;

4. Быть человеком, который может воодушевить – это не совсем то, что привычно мы называем лидерством. Лидер настраивает на дело и контролирует процесс его выполнения, а здесь человек самостоятельно будет предпринимать шаги, потому что идея или порыв уже внутри него, он внушен этим и сам заинтересован в результате;

5. Быть профессионалом – доверие к руководителю всегда рождается из уверенности, что тот, кто управляет, знает больше. Это заставляет сотрудников подтягиваться и получать новые знания и навыки, профессионально развиваться;

6. Олицетворять собой образец успеха – без комментариев. Ничто так не действует, как личный пример руководителя. Успех руководителя на деле убеждает, что все возможно, достижимо, реально [2].

Когда отношения руководителя и подчиненного приобретают черты коучинга, вопрос о мотивации отпадает сам собой. Сотруднику не просто хочется работать, он вдохновлен реальными перспективами того, что он может добиться (на примере коуча-руководителя) и четко представляет, как он может этого достичь.

Список литературы:

1. Ripp, K. Seven Principles to Leading in These Times of Upheaval // Innovation Survey. - London: PricewaterhouseCoopers, 2009.

2. Ripp, K. Building a High Performance Team // Innovation Survey. - London: PricewaterhouseCoopers, 2009.