



## Введение

Развитие современного общества неизбежно ведет к модификации методов управления бизнес-процессами и персоналом.

Существует мнение, что методы коучинга в руководстве сотрудниками, уже подтвердили свою высокую эффективность на практике. Если изначально такие изменения начинались в наиболее развитых и технологичных отраслях, а в дальнейшем уже проникли в остальные области бизнеса и даже в такую консервативную среду, как образование.

Так, согласно проведенным Human Capital Institute исследованиям, из 500 опрошенных компаний, вроде бы в 82% случаев коучами для своих подчиненных выступают менеджеры [1].

Почему это происходит? Почему директивные методы уже не работают? Исследователи данной области дают объясняют это, прежде всего, тем, что:

1. Благодаря развитию интернет-технологий сотрудники все больше могут полноценно работать удаленно (здесь расширяются возможности как выбора сотрудников, так и выбора работодателя). Доступность информации в любой точке меняет в корне мышление людей и расширяет рамки свободы работников, прежде всего, потому, что работники не желают терпеть тиранию руководства, потому, что видят много примеров позитивных рабочих отношений.
2. Сейчас уже существует общемировая тенденция развития приоритетных ценностей: от властного единоначалия к регламентированной системы, а от нее уже – к лидерству, базирующему на компетенции, а далее – к командному взаимодействию и гибкости и свободе исследования.
3. Скорость развития технологий и бизнес-процессов возрастает настолько, что уже становится невозможно действовать строго по инструкциям, написанным несколько лет назад.
4. Конкурентоспособному бизнесу требуются постоянно развивающиеся сотрудники, принятие решений требует командных поисков нестандартных решений; все более востребованным становится т.н. «управление талантами».

## Основная часть

По мнению специалистов в области метод консалтинга и тренинга, в современных компаниях коучинг как метод управления, обучения и достижения целей, завоевывает все большую популярность. При этом, понятия «коучинг» и «коучинговый подход» различается. Международная ассоциация коучинга (ICF) определяет «коучинг» как процесс, построенный на принципах партнерства, который стимулирует мышление и творчество клиентов, вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала. Здесь уважается личный профессиональный опыт клиента, коуч помогает клиенту обнаруживать цели и стимулирует самостоятельность клиента.

Немаловажно и то, что коуч в обязательном порядке считает клиента ответственным и надежным, иначе институт коучинга не работает. Ключевой позицией в коучинговых отношениях является безоценочности и вера в возможности клиента, т.н. «коуч-позиция».

«Коучинговый подход» предполагает, что каждый человек имеет право на ошибку, и от этого он не становится хуже. Может быть такое, что сотрудник владеет недостаточной информацией, поэтому предпринял неверные действия. Руководитель-коуч может дать обратную связь своему подчиненному, чтобы он увидел свою ошибку, а главное – осознал, что нужно сделать, чтобы ее исправить. Тогда ошибка не будет деморализовать сотрудника, а будет его, наоборот, развивать.

Исходя из определения и сущности коучингового подхода, естественно теоретически предположить, что и в отношениях между руководителем и подчиненным возможен коучинговый подход и руководитель вполне может быть коучем и создать на своем предприятии коучинговую корпоративную систему.

Надо отметить, что в зарубежном менеджменте существует даже специальное понятие для таких сотрудников «experienced» (опытный), кстати они ценятся гораздо выше тех сотрудников, кто никогда не испытал неудач и не имеет опыта совладания со сложными ситуациями (а у нас в России есть замечательное определение Пушкина А.С. «...И опыт – сын ошибок трудных»)[1].

Под коучинговой корпоративной системой понимается, то, что коллектив в обязательном порядке являются командой. Под командой здесь понимается то состояние коллектива, когда в особые, т.н. «пиковые» моменты возникает чувство особого единения у всех членов коллектива для достижения поставленной цели

(создание общей командной идентичности)

И чем чаще сотрудники испытывают такое состояние, тем легче им понимать друг друга, синхронизировать действия, а главное – испытывать удовлетворение от совместной работы. Такие команды начинают работать не просто ради денег, а ради реализации общей миссии. Излишне говорить, что в этом случае качество работы будет наивысшее и члены команды делаются счастливее.

Но как раз то, насколько группа сотрудников может сплотиться в команду и действовать как команда, зависит от руководителя: он должен являться не просто формальным лидером, но и истинным лидером для сотрудников и уважаемым человеком. Особенно, если он проявляет себя по отношению к ним как коуч.

Когда с коучинговым подходом и личностными качествами руководителя- коуча мы разобрались, рассмотрим методы командной работы в коучинговом стиле.

1. Командообразующие мероприятия (руководитель собственными силами ли с приглашением командного коуча может их организовать) — это работа на уровне ценностей, командной идентичности и миссии;

2. Собrania по подведению итогов и постанове целей – на них лидер-коуч спрашивает сотрудников, что помогло им достичь успеха, какие качества и компетенции развились в процессе работы. Таким образом, собрания превращаются в инструмент развития осознанности сотрудников и командного духа.

3. Мозговые штурмы по поиску решений – тоже собрания, но уже для решения какой либо задачи и здесь коллективный разум профессионалов способен найти решения за счет разнообразия мнений.

Теперь рассмотрим условия, когда коуч- менеджмент действительно оправдан и обученный коучинговому подходу руководитель в реалиях становится коучем.

По мнению Марины Даниловой, изложенному в статье, написанной «по следам» конференции «Корпоративный коучинг, которого (НЕ) существует?» (проходил в Институте Коучинга в рамках HRM Экспо 24 марта 2017 года в Санкт-Петербурге), «чтобы эти условия «случились», если их на данный момент нет или есть не все, необходима комплексная работа по формированию определенной культуры, поддерживающих систем, позиции высшего руководства и т.п. На эту работу могут уйти годы, и многое зависит от ценностного уровня культуры компании

(Спиральная динамика) и стадии развития организации»[2].

По мнению автора «чистого» коучинга в бизнесе нет и быть не может.

Даже название «коуч-менеджмент» лучше заменить на «не директивное управление», потому как оно точнее отражает реальность». Автор же и отвечает на главный вопрос «Почему руководитель не может быть коучем?». Ответ кроется в следующем:

- 1). В организации у руководителя есть цели – это цели организации и подразделения, за которые он отвечает.
- 2). У руководителя есть и свои личные цели, связанные с работой и, например, с конкретным сотрудником, с которым он собирается провести коуч-сессию.
- 3). Есть ранг, есть сложившиеся ранее отношения с коллективом в целом и с этим сотрудником.
- 4). В компании есть свои принятые нормы и правила, писанные и неписанные.
- 5). Руководитель, даже самый продвинутый, не сможет отрешиться ни от целей компании, ни от ожиданий от этого сотрудника. Да и не нужно это.
- 6). Присутствие руководителя в двух ипостасях (коуч и руководитель) - очень тяжело и требует от него высокой осознанности относительно намерений, из которых рождаются его запросы и требования к подчиненному. В противном случае, бессознательно или сознательно руководитель начинает «вести» сотрудника в нужном ему направлении – и, прощай, коучинг, здравствуй, манипуляция!

Для того, чтобы ответить однозначно на вопрос: «Руководитель- коуч добро или зло?», взвесим все плюсы и минусы коучингового подхода к руководству организацией:

«Добро» состоит в том, что: 1) создаются условия для мотивации сотрудников; 2) развивает осознанность и ответственность за каждый шаг у сотрудников, разгружает руководителя; 3) позволяет найти скрытые области развития, дает свободу действий, усиление веры в себя у сотрудников, развивает обе стороны – руководителя-коуча и сотрудников; 4) позволяет «пасти кошек» (управлять творческими сотрудниками, увязывая их цели с целями компании), «работает» для поколения Y и Z, которые выросли в условиях благополучной экономики и не

авторитарного управления (подростающее поколение более чувствительно к признанию и уважению); 5) компания включается в непрерывное развитие персонала, создается высокий уровень доверия и безопасности в команде, облегчает управление с учетом противоречий, интегрирует «полюса», нейтрализует «токсичных» лидеров; 6) расширяет границы возможностей бизнеса в условиях сложности и изменчивости внешней среды; 7) в долгосрочной перспективе – дешевле.

«Зло» состоит в следующем: 1) не годится для срочных задач, требующих быстрых точных действий; 2) это трата времени с неясными или негативными результатами; 3) сотрудники не готовы, не хотят или не могут; 4) превращается в формальность или манипуляцию, так как нет доверия и открытости; 5) руководителю не хватает компетенций\мотивации для качественного коучинга (личность подчиненного по уровню развития может выше самого руководителя – коуча); 6) не всем подходит: возможно разделение персонала, обиды, раздражение, страхи и прочие эффекты; 7) мешает реальным рабочим отношениям, вносит лишнее в них; 8) непонимание менеджерами зачем и когда они должны использовать коучинг; 9) нет четких критериев оценки коуча; 10) непрофессиональное использование коучинга вредит сотруднику (а руководителей профессионалов в области коучинга мало); 11) может сформировать завышенную самооценку сотрудников; 12) недирективный стиль управления (т.н. коучинг) требует от руководителя энергетических и временных затрат, а это не всегда возможно достичь.

Получается, что «зло» в случае, если руководитель будет использовать коучинговый подход, перевешивает «добро». Однако, если выполняется ряд условий при таком методе руководства добро случается, а зла не бывает:

а) у компании должны быть цели, связанные с ростом, расширением, изменениями и тогда появляется необходимость в большей вовлеченности сотрудников и их быстром росте;

в) ясность и прозрачность смысла деятельности компании, без двойных сигналов, потому, что в мутной воде открытые коммуникации построить невозможно.

в) у руководителя должна быть мотивация и необходимые компетенции, определенная структура личности, а также важные личностные характеристики, которые нужны для того, чтобы руководитель был способен освоить не директивное управление и что самое главное, пользоваться им адекватно и к месту.

Дополнительно нужно отметить, что традиционно коучинговый подход руководителя традиционно практикуется в определенных случаях, например, когда:

- решаются творческие задачи и внедряются инновации, когда стандартных решений нет или даже вообще никаких решений нет и их надо найти;
- личные продажи, переговоры и другие виды деятельности, в которых результат очень сильно зависит от человека, его личных качеств, компетенций и состояния;
- руководитель – меньше эксперт, чем сотрудники (здесь «смех в зале» - руководителю нужно иметь действительно определенные личностные качества, чтобы признать свою меньшую компетентность);
- нужно очень быстро встроить нового сотрудника, который опытный профессионально, но в компании – новый.

## **Заключение**

Таким образом, руководитель - коуч - это для российского бизнеса, не говоря уже о государственном секторе, я думаю, какая то экзотика, потому, что единицы менеджеров высшего звена обладают такими выдающимися личностными характеристиками, чтобы позволить себе признать себя хотя бы равными среди сотрудников, не говоря уже о том, чтобы признать, что они менее компетентны. Что скрывать, в России всегда (со времен Петра Первого) действуют принципы руководства «Я начальник, ты – дурак; ты начальник – я дурак»; «Не будь святее начальника», «Тот прав, у кого больше прав»). И это в основе нашего менталитета со времен Петра Первого, когда в 1708 г. был издан указ о «лихом и придурковатом» виде подчиненного: «Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство...».

Как говориться, комментарии излишни.

## **Список литературы**

1.«Руководитель как коуч» // [Электронный ресурс].- Режим доступа: [https://master-class.spb.ru/arttreningi/rukovoditel-kak-kouch-razvitie-komandy-/](https://master-class.spb.ru/arttreningi/rukovoditel-kak-kouch-razvitie-komandy/)свободный. - Загл. с

экрана (дата обращения 13.02.2020).

2. Данилова М. «Корпоративного коучинга не существует или «добро» и «зло» недирективного управления» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://coachinstitute.ru/mediateka/kouching-komand/korporativnogo-kouchinga-ne-sushchestvuet-ili-dobro-i-zlo-nedirektivnogo-upravleniya.html>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения 13.02.2020).

1. А.С. Пушкин. Сочинения в трех томах. Санкт-Петербург: Золотой век, Диамант, 1997. [↑](#)