

УДК 331.101

Светлана Дмитриевна Липатова, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: lipatovasd@mail.ru

КОУЧИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Современный менеджмент в России все больше поворачивается лицом к человеку. Все чаще обсуждаются вопросы об инновационных технологиях управления персоналом. Одной из таких технологий, пришедшей к нам с Запада в начале XXI века, был коучинг. Его рассматривают с двух сторон: как стиль менеджмента и как разновидность консультирования. В данном исследовании коучинг рассматривается как инновационный стиль управления персоналом. В менеджменте внедрение коучинга актуально, так как эта технология решает одновременно несколько задач: мотивация, развитие и обучение персонала. Однако адаптированных инструментов коучингового взаимодействия в организации не существует.

Цель статьи – выявить особенности коучингового стиля управления персоналом. Статья является изложением результатов исследования, которое проводилось с использованием следующих методов: 1) теоретический анализ и обобщение научной литературы, статей о коучинге; 2) выделение и синтез особенностей и инструментов коучинга, относящихся к управлению персоналом.

В результате была разработана и апробирована программа обучения коуч-менеджменту, которая состоит из теоретических и практических занятий. Программа направлена на изучение принципов, технологий и инструментов коучинга, которые можно использовать менеджерам как инновационный стиль управления персоналом.

Ключевые слова: коучинг, коучинговый стиль управления персоналом, коуч-менеджмент.

Успешность организации определяется способностью руководства максимально задействовать ресурсы каждого сотрудника. Управление персоналом как процесс осуществляется с помощью различных методов, приемов, технологий, которые дают возможность менеджерам эффективно осуществлять функции оценки, мотивации, развития и обучения персонала. Методы и технологии постоянно совершенствуются – на смену устаревшим, приходят инновационные.

Одной из таких инноваций стал коучинг. По мнению Багдасарьян И.С., Сочневой Е.Н., коучинг «это технология, направленная на развитие лидерских, коммуникативных и других способностей, выступает в качестве эффективной помощи в достижении целей профессиональной деятельности через постановку «сильных» вопросов, дающих возможность подвести человека к адекватному решению, принять ответственность за свой выбор, действия и переживания» [2]. Таким образом, коучинг является технологией, которая может одновременно решать несколько задач – мотивации, развития и обучения персонала.

Понятие «коучинг» было введено в 1990-х годах бизнесменом и консультантом Д. Уитмором.

В России о коучинге заговорили после Международной конференции, которая прошла в Санкт-Петербурге и в Москве в 2002 году. Анализ научной литературы показал, что в России коучинг рассматривается с двух сторон: как стиль менеджмента и как разновидность консультирования. В данной статье коучинг рассматривается как инновационный стиль управления персоналом.

Так как в России коучинг только начинает развиваться, эта технология считается неким эксклюзивным и недоступным мероприятием. Авторы многих статей [2, 3, 4, 5, 6, 8, 9] утверждают, что коучинг в России не пользуется общепризнанным доверием, потому что в большинстве случаев им занимаются некомпетентные специалисты. Конечно, для того, чтобы использовать в практической деятельности инструменты коучинга, необходимо, по меньшей мере, понимать их смысл и иметь опыт использования этой технологии. Но эти требования типичны и необходимы для выполнения любого вида деятельности. То же самое можно сказать про ведение тренингов, или осуществление преподавательской деятельности. Поэтому, на наш взгляд, проблема не в некомпетентности коучеров, а в новизне этого вида деятельности, чем больше специалистов в разных областях деятельности будут использовать инструменты коучинга, тем быстрее технология станет доступной и понятной.

Основная цель коучингового взаимодействия – направить сотрудника на достижение эффективных результатов деятельности и помочь самостоятельно принимать решения в проблемных ситуациях; способствовать достижению целей организации за счет раскрытия внутреннего потенциала сотрудников [4].

Специалисты интегральной коучинговой школы считают, что «роль бизнес-коучинга заключается в развитии делового мышления сотрудников, повышении их активной жизненной позиции, ответственности, инициативности, уверенности в себе, лояльности к компании и приверженности к её курсу. Как результат, на уровне снижения текучести ка-

дров и уменьшения затрат, повышается эффективность и увеличивается доходность компании» [4].

Они выделяют следующие особенности внедрения коуч-менеджмента:

1. Руководитель реализует свои каждодневные функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию) используя коучинговый стиль управления и инструменты коучинга.

2. Коучинговый стиль управления персоналом предполагает наличие доверия между руководителем и подчиненным. Если же между ними существует напряженность во взаимодействии, то применение инструментов коучинга не принесет эффекта.

3. Коуч-менеджмент применяется в определенных ситуациях, подходит не для каждого сотрудника и не для каждой организации. Наиболее актуален коучинг для развивающихся организаций, где есть постоянные изменения: освоение рынка, старт новых проектов, разработка инновационных продуктов и т. д. [4].

Что касается сотрудников в роли клиентов коучинга, то А. Дмитриенко и А. Иванова считают – инструменты коучинга эффективны только применительно к «зрелым» сотрудникам. Всех сотрудников авторы делят на четыре группы [3].

Уровень 1 – «новичок» (дилетант). Это сотрудник, который только что пришел в организацию, знакомится с ней и ни в чем себя еще не проявил. «Новичок» демонстрирует высокую потребность в том, чтобы ему подробно рассказали, и показали, как надо выполнять то или иное действие.

Из данной характеристики следует, что сотрудники этого уровня пока не готовы принимать самостоятельных решений и брать на себя ответственность за результаты своей работы, а значит коучинговый стиль управления им не подходит.

Уровень 2 – исполнитель. Это сотрудник, который успешно прошел этап стажировки, понял, что от него требует начальство и в полной мере справляется со своей работой. Этому сотруднику уже можно ставить сложную многошаговую задачу, однако, в совокупности с подробной инструкцией. «Исполнитель» пытается понять цель и принципы работы организации. В идеале об этом ему рассказывает наставник, или руководитель. В противном случае, исполнитель сам добывает эти знания путем проб и ошибок. В такой ситуации некоторые из сотрудников теряют служебное рвение и перестают интересоваться организацией, в которой они работают, им достаточно своей должностной инструкции. Другие, напротив, приобщаются к общим целям, испытывают гордость, порожденную чувством принадлежности к своей организации, и готовы развиваться ради общего блага.

К сотрудникам этого уровня вполне возможно применять коучинговый стиль управления.

Уровень 3 – специалист. Это сотрудник, который уже доказал на практике свою способность справ-

ляться с порученной задачей. У него появляются идеи о том, как можно выполнять работу более эффективным способом. Такой сотрудник нуждается в том, чтобы его выслушали и готов принимать на себя ответственность и рисковать.

По отношению к этим сотрудникам коучинговый стиль является самым эффективным стилем управления. В противном случае, специалист либо разочаровывается, либо начинает проявлять несогласованную инициативу, которая может быть расценена как попытка выхода из-под контроля.

Уровень 4 – партнер. Это сотрудник, который уже не нуждается в непосредственном руководстве. Все решения он принимает самостоятельно, лишь иногда ставя в известность руководство. Нуждается в постановке общей цели и в том, чтобы ему не мешали ее достигать своими способами. Если такой возможности нет – он уходит из организации.

Сотрудники этого уровня вполне способны сами быть руководителями и коуч-менеджерами.

Таким образом, можно сделать вывод, что коучинговый стиль управления в большей степени подходит сотрудникам второго, третьего и четвертого уровня.

Кроме повышения эффективности работы отдельных сотрудников, коучинговый стиль можно использовать для разрешения неоднозначных ситуаций, при разработке инновационных решений, для налаживания взаимодействия между отделами, для сплочения команды и т. д.

Рассмотрим аргументы «за» и «против» использования коуч-менеджмента в организации [4].

Сильные стороны коуч-менеджмента:

1) повышает эффективность сотрудников. Суть коучингового стиля управления персоналом – вместо указаний – вопросы. Эта технология вовлекает сотрудника в процесс управления деятельностью организации. Работник сам находит оптимальное решение и сам берет на себя ответственность за его результаты. Это повышает активность и инициативность в работе. Коучинг помогает им найти в себе те способности и ресурсы, которые пока не востребованы, но могут помочь работать намного эффективнее;

2) персонал развивается. Коучинг, как подход в менеджменте, позволяет руководителю, осуществляя свои каждодневные функции с использованием коучинговых инструментов, увеличивать КПД подчиненных и развивать их;

3) возрастает адаптированность компании к изменениям. Подчиненные, благодаря вопросам, которые задают им руководители, начинают думать, размышлять, искать, относиться к задачам бизнеса, как к своим собственным. Сотрудники становятся более инициативными, гибкими, осознанными.

Что следует учитывать при внедрении коуч-менеджмента:

1) руководитель теряет возможность «быть

всегда правым». Отказаться от единоначалия не так просто, особенно, если это внутренняя потребность. И даже аргумент, что подчиненные начнут сами продуктивно выполнять свои задачи, не работает для таких руководителей;

2) люди быстро растут и могут уйти. После коучингового взаимодействия работникам может потребоваться карьерный рост, им необходимо создать возможность реализации их амбициозных идей. Если таких возможностей у компании нет, лучше коуч-менеджмент не внедрять. Коучинг уместен в растущих организациях, где постоянно необходимы творческие люди, лидеры проектов и т. д.;

3) руководитель тратит дополнительное время и энергию. Конечно, намного проще и быстрее рассказать сотруднику что необходимо сделать, составить план и контролировать его реализацию, но при этом не задействуются дополнительные ресурсы человека. Кроме того, он безынициативен и ответственность перекладывается на руководителя. Таким образом, трата ресурсов руководителя в краткосрочной перспективе оборачивается высвобождением времени, которое он тратит на бесконечный контроль и улаживание текущих проблем;

4) риск не получить ожидаемый результат. Если подойти к коуч-менеджменту с точки зрения профессионального и системного использования разработанной технологии, то риск резко снижается.

Каких результатов можно ожидать от внедрения коуч-менеджмента:

- развитие мышления сотрудников;
- развитие активной жизненной позиции;
- повышение инициативы;
- значительное повышение эффективности в работе;
- увеличение лояльности сотрудников;
- снижения текучести кадров;
- уменьшение затрат;
- повышение доходности организации [4].
- улучшение психологического «климата» коллектива;
- повышение уровня мотивации, инициативности, осознанности, вовлеченности в рабочий процесс;
- раскрытие дополнительных ресурсов и возможностей для реализации поставленных задач;
- оптимизация бизнес-процессов;
- развитие сотрудников и организации в целом;
- рост ответственности каждого сотрудника за результаты деятельности компании и реализации её миссии;
- снижение конфликтности, улучшение уровня взаимодействия, рост сплоченности;
- облегчение процессов внедрения изменений;
- повышение качества «продукта» [6].

Однако риски при внедрении инновационных изменений всегда есть и это надо учитывать и уметь управлять ими.

При внедрении коуч-менеджмента предлагаем использовать следующие приемы работы с возникающими трудностями:

1) создание в организации сообщества (онлайн или очного) коучей-менеджеров. Цель – делиться знаниями, достижениями, опытом, получать поддержку и обратную связь от коллег;

2) проведение однодневного тренинга. Цель – разобрать сложности, возникающие при использовании стиля коучингового взаимодействия.

Не каждый руководитель может стать эффективным коуч-менеджером. Для выполнения данных функций необходимо обладать дополнительными компетенциями.

В России эти компетенции пока не разработаны, однако они описаны Международной федерацией коучинга (ICF) [8].

В программу подготовки бакалавров и магистров по направлению «Управление персоналом» введен новый курс «Коучинг персонала». Поэтому перед нами встала задача обучить студентов инструментам коуч-менеджмента. Автором данной статьи была разработана и апробирована программа этого курса.

Цель программы: 1) познакомить с основами коучинга (принципами, целями, инструментами и т. д.); 2) научить использовать инструменты коучинга в управлении персоналом.

Курс обучения рассчитан на 36 часов: 18 часов – лекций и 18 часов – практических занятий. Теоретические занятия проходят в форме лекций, бесед, обсуждений, ответов на вопросы. Практические занятия проходят в форме деловых игр, семинаров, учебных коуч-сессий.

Содержание теоретической части занятий.

1. Коучинг персонала как новый стиль управления.

1.1. Сущность понятия коучинг: принципы и задачи.

Основные коучинговые школы и подходы. История происхождения коучинга. Цели, виды, результаты коучинга. Организация и коучинг. Роль коуча. Достоинства коучинга.

1.2. Направления коучинга персонала организации.

Коучинг как дополнительный инструмент наставничества, обучения и развития персонала организации. Отличие коучинга от наставничества, обучения, беседы, терапии, тренинга. Коучинг как способ оптимизации средств обучения. Коучинг как инструмент для персональной нематериальной мотивации сотрудников.

1.3. Руководитель в качестве коуча [10].

Планирование работы менеджера-коуча. Как выбрать коуча. Характеристики возможных клиентов коучинга. Процесс бизнес-коучинга.

2. Технологии коучинга.

2.1. Модель Goach-2 [7].

Ключевые понятия коучинга: коучинг, коуч, директивное и недирективное общение, осознанность, компетентность, благополучие. Основные умения коуча. Модель и элементы взаимодействия в коучинге. Ключевые компетенции коуча. Ошибки коуча. Способы вербального общения. Инструменты коуч-менеджмента: одиночная, двойная и тройная петля; «Лестница создания значений Криса Арджириса», «декларируемая теория» и «теория в действии»; 16 базовых желаний по Рису; рычаг влияния; вопросы: проверяющие, ведущие, вопросы разрешения. Пирамида распределения ответственности в организации. Методика выявления «слепых пятен» у клиента.

2.2. Пошаговая система коучинга М. Аткинсона [1].

Инструменты для построения эффективной коммуникации. Способы налаживания взаимопонимания. Формы слушания. Типы вопросов коучинговой сессии. Рефрейминг. Трансформационная коммуникация. Принципы заключения эффективного контракта. Типы клиентов. Критерии результативного контакта. Позитивные формулировки. Зона личного контроля. Основные правила коучинга. Иерархическая модель логических уровней коучинговой коммуникации.

2.3. АВС-техника.

Самокоучинг. Коучинг в неофициальной обстановке. Способы постановки вопросов коучинговой сессии. Девять главных вопросов коучинга.

3. Подготовка к сессии коучинга.

Постановка целей. Сбор информации и создание рабочей гипотезы. Получение информации от клиента. Источники данных и инструменты сбора информации. Наблюдение. Беседа с коллегами. Беседа с клиентом. Формирование правильных ожиданий у клиента. Согласование целей и плана действия с клиентом. Учет внешних факторов и ограничений при планировании коучинговой сессии. Управление собой в коучинговой сессии.

4. Качества эффективного коуча.

Характеристики успешного коучинга. Модель эффективного руководителя. Качества менеджера-коуча. Барьеры на пути коучинга.

На практических занятиях слушатели тренируют те навыки и инструменты коуч-менеджмента, которые были описаны в теории.

Так, например, после теоретического изучения темы «Процесс бизнес-коучинга» слушателям предлагается провести наблюдение за одним из членов учебной группы и ответить на вопросы:

– Что собой представляют устойчивые паттерны (устойчивая, повторяющаяся тенденция, регулярно воспроизводимое поведение) поведения на рабочем месте (стиля руководства) коучи?

– Какие из этих паттернов обеспечивают получение желаемых результатов? Какие паттерны создают негативные эмоции и снижают его эффек-

тивность и эффективность его сотрудников?

– Насколько сильно укоренились такие паттерны? Какие из них можно изменить, какие нельзя?

– Каковы ключевые компоненты успеха в работе коучи? Что из этого он умеет? Чего ему не хватает?

– От чего он получает удовольствие в своей текущей работе? Что ему не нравится?

– Что он ценит в работе и в людях?

– Что представляют собой самые неотложные вызовы (проблемы) коучи? Полностью ли он понимает их?

– Какие ресурсы необходимы клиенту для достижения поставленных целей – люди, деньги, информация, материалы и т.д.? Как он их получает? Насколько хорошо он обеспечен этими ресурсами? Где имеется основная нехватка ресурсов?

– Как он измеряет свою производительность и успех? [10].

После сбора и анализа данных коуч-менеджер формулирует некоторые рабочие гипотезы о коучи (клиенте, сотруднике), стиле его работы, сильных и слабых сторонах и т.д. в зависимости от целей коучинга.

В последствии эта информация используется при проведении учебных коуч-сессий.

В рамках изучения курса очень важно понять и научиться применять инструменты коучинга, такие как одиночная, двойная и тройная петля; Лестница создания значений Криса Арджириса, декларируемая теория и теория в действии; 16 базовых желаний по Рису; рычаг влияния; вопросы: проверяющие, ведущие, вопросы разрешения.

Опишем некоторые из них.

Одиночная петля – это инструмент коучинга, при котором приводится в соответствие поведение человека и ожидания окружающей его среды. Большинство людей пытаются изначально изменить окружающую среду, и чаще всего у них это не получается. Эффективнее попытаться измениться самому. Изменение на уровне поведения требует понимания того, что нынешнее поведение ситуации не соответствует, и того, какое поведение будет соответствовать ожиданиям окружающей среды. Если коуч-менеджер убежден в том, что сотрудник знает, как ведет себя сейчас и как нужно себя вести, и его мотивация достаточно сильна, то он изменится. Если мотивация недостаточно сильная, то человек не будет ничего делать. Иногда такая ситуация возникает, когда сотрудник не понимает, что стоит за его поведением или что стоит за его идеей о том, что поведение должно быть другим.

При использовании инструмента «двойная петля», анализируется уже не только поведение и ожидания окружающей среды, но и убеждения, предположения сотрудника. Здесь коуч-менеджер пытается изменить не поведение, а некую управляющую переменную, после чего меняется не только пове-

дение сотрудника в конкретной ситуации, а целое поле возможного поведения.

Тройная петля – инструмент коучинга, при котором анализируются набор предположений и убеждений, объединенных в некую роль. Это один и тот же человек, но в ответ на каждую новую ситуацию возникает новая роль, она натренирована и является собой уже готовый набор предположений и убеждений, поэтому человек в данной роли ведет себя определенным образом. Из-за того, что предположения-убеждения увязываются в одно целое, образуется стереотип привычного поведения. Конфликт возникает тогда, когда роль не соответствует ситуации. Осознание того, в какой роли находится человек, может помочь ему очень серьезно изменить поведение.

Лестница создания значений – это инструмент коучинга, который помогает понять, как принимаются решения и совершается действие. Лестница создания значений состоит из семи ступеней:

- 1) наблюдение за реальностью;
- 2) выбор данных;
- 3) культурные нормы;
- 4) придание значений;
- 5) выводы;
- 6) картина мира;
- 7) действие [7].

Декларируемая теория – это те убеждения, которые озвучиваются сотрудником как правильный способ действия.

Теория в действии – это действия, которые можно наблюдать со стороны при выполнении задания.

В коучинговом взаимодействии нуждается тот сотрудник, у которого декларируемая теория и теория в действии не совпадают, то есть сотрудник говорит одно, а делает совсем другое. В этом случае важно, чтобы он осознал эту разницу сам, с помощью наводящих вопросов и создал для себя «теорию действия», которая устранил этот разрыв.

В рамках коучингового взаимодействия менеджер воздействует на сотрудника через вопросы, утверждения, обратную связь, идеи и вызовы. При этом он не стремится к какому-то конкретному результату, а смотрит, какое влияние они оказывают на сотрудника, как он реагирует. Коренным отличием от других стилей управления здесь является то, что у менеджера нет намерения что-то доказать сотруднику, в чем-то его убедить, заставить действовать определенным образом. В коучинговом взаимодействии менеджер старается помочь достичь сотруднику его целей, если они не противоречат

целям компании. Поэтому коуч-менеджер не говорит, что и как надо делать, а задает вопрос, чтобы сотрудник подумал, понял, осознал, спланировал свою работу сам.

В рамках практических занятий проводятся учебные коуч-сессии, которые способствуют формированию у слушателей таких навыков как установление доверительных отношений, открытая, гибкая, уверенная манера поведения, навыки активного слушания, умения задавать вопросы, развивать осознанность, продумывание действий, планирование и постановка целей, управление развитием и ответственностью клиента.

Согласно Модели Goach-2, технология коуч-сессии состоит из четкой последовательности задаваемых вопросов. Технология состоит из 5 этапов: открытия, возможности, планы, последствия, обязательство [7].

Учебные коуч-сессии проводятся после изучения темы «Инструменты коуч-менеджмента». После каждой коуч-сессии организуется обсуждением по следующим вопросам:

- Что было эффективно?
- Что можно было сделать по-другому?
- Почему Вы считаете, что это можно сделать по-другому? К чему бы это привело?
- Был ли контакт у коуч-менеджера с клиентом? Почему?

В рамках конкретного обучения ведущий программы может остановиться на изучении одной из технологий коучинга, или обучить нескольким из представленных в программе технологиям (в зависимости от предоставляемого времени и целей обучения).

Данная программа была апробирована на магистрантах УрФУ и показала эффективные результаты. Ее можно использовать также и для повышения квалификации менеджеров.

Таким образом, коучинг как инновационный стиль управления персоналом устанавливает равные взаимоотношения между сотрудниками и руководителями; никогда не дает готовых решений, а создает условия для самостоятельного поиска этого решения; нацелен на развитие будущих перспектив и потенциала сотрудника; помогает устранить внутренние страхи и барьеры; стимулирует к самообучению и саморазвитию.

В коучинге множество преимуществ по сравнению с другими стилями управления персоналом. Его главное достоинство – соответствие направленностям современного менеджмента.

Литература

1. Аткинсон, М. Достижение целей: Пошаговая система: монография / М. Аткинсон. – Москва: Альпина Паблишерз, 2013. – 281 с.
2. Багдасарьян, И.С. Коучинг в России: за и против [Электронный ресурс] / И.С. Багдасарьян, Е.Н. Сочнева. – Режим доступа: URL: <http://economy.science-review.ru/tu/article/view?id=849> – (дата обращения: 16.10.2017).

3. Дмитриенко, А. Коуч-менеджмент в компании. С чего начать? [Электронный ресурс] / А. Дмитриенко, А. Иванова. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_727 – (дата обращения 1.06.2017).
4. Заднепровская, А. Зачем коучинг бизнесу? [Электронный ресурс] / А. Заднепровская. – Режим доступа: <http://coach-school.com.ua/uslugi/kouching-v-organizatsii/> – (дата обращения 1.10.2017).
5. Катунина, Н.Е. Коуч-менеджмент в современных организациях: практические аспекты [Электронный ресурс] / Н.Е. Катунина. – Режим доступа: <http://business.in-texno.ru/rcps/expert/kouch-menedzhment-v-sovremennykh-organizatsiyakh-prakticheskie-aspekty> – (дата обращения 1.06.2017).
6. Мулянова, К.Ю. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента в России / К.Ю. Мулянова // Контентус. – 2014. – № 3 (20). – С. 7-12.
7. Самольянов, О.А. Коучинг до самой сути. Что важно?: монография / О.А. Самольянов. – Санкт-Петербург: Речь, 2008. – 204 с.
8. Ужакина, Ю. Коучинг в России [Электронный ресурс] / Ю. Ужакина. – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/8582-kouching-v-rossii> – (дата обращения 2.07.2010).
9. Чумакова, С. Коучинг для высокой эффективности управления и жизни от опытного управленца [Электронный ресурс] / С. Чумакова. – Режим доступа: liwing.ru – (дата обращения 1.06.2017).
10. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг: монография / С. Шекшня. – Москва: Альпина Паблшерз, 2010. – 206 с.