

Технологии коучинга в деятельности организации

Глобальный кризис в экономике, крайнее обострение экологической ситуации в мире требуют от современного человека иного качества мышления при поиске решений как в управлении большими процессами, так и личными. При этом всё больше возрастают роль и влияние отдельного человека на глобальные системные процессы. Способность принимать взвешенные решения на основе учёта и качественного анализа информации всё больше становится главным фактором, влияющим на вектор изменений как в отдельных организациях, сообществах, так и в мире в целом. В связи с этим особо важными становятся технологии, призванные помочь качественному анализу ситуации, постановке верных целей и задач и принятию эффективных решений.

В этом смысле коучинг является современным подходом, который включает при работе с человеком или организацией все перечисленные выше задачи через делегирование ответственности самому человеку за принятые им решения. Чёткое разделение ответственности между коучем и его клиентом, в котором коуч отвечает за организацию и качество процесса движения клиента к решению, требует особого соблюдения вопросов этики взаимоотношений и чёткое следование методологии.

Имеются разные комбинации осмысления коучинга как разноаспектного определения, сущность которого варьируется от обстоятельств и целей. Так, Международная Академия Коучинга (ICF) определяет данный феномен как непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни [1].

Обобщая труды зарубежных авторов, можно выделить следующие трактовки данного понятия.

1. У. Тимоти Голви – автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга: «Коучинг – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение» [1].

2. Джон Уитмор – автор книги «Коучинг высокой эффективности»: «Коучинг не техника, а метод управления и взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия, структурированный процесс» [1].

3. Томас Дж. Леонард – основатель Университета коучей, Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей и проекта CoachVille: «Коучинг – чётко структурированный процесс, с точками «старт» (цель клиента) «финиш» (заранее оговорённый результат). Коучинг ориентирован на действия, помогает реальным изменениям для достижения целей клиента» [1].

4. Коучинг – это длянщиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни. (Кодекс этики коуча) [6].

5. Коучинг – непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. (Международная Федерация Коучинга) [7].

Таким образом, обобщая вышеизложенное, следует отметить, что коучинг – это раскрытие потенциала личности или компании для максимизации производительности и эффективности во всех областях деятельности. Вместе с тем, 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.

Коучинг – это разновидность консультирования, которое заключается в совместной работе тренера (коуча) и клиента по поиску методов улучшения личного или профессионального роста. Коуч не даёт советы и готовые рецепты своим клиентам, не поучает, не оценивает и ничего не навязывает. Ключевое отличие от обычного консультирования – коуч помогает клиенту самому найти решения проблемы, задавая правильные вопросы.

Основная задача коучинга – не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека.

Основой любой технологии выступают положения, которые обуславливают её принципиальное отличие от других технологий. В коучинге к основным принципам относят следующие положения [7].

1. Принцип осознанности и ответственности. Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осмысления действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производится клиентом самостоятельно при содействии коуча. Осознанность предполагает ответственность за свои действия. Человек берет ответственность на себя за всё, что происходит с ним в жизни. И уже через осознание своей ответственности обретает интерес, внутреннюю мотивацию, вовлечённость в процесс, вдохновлённость трудом – то, что является конечной целью работы коучинга.

2. Принцип отсутствия экспертной позиции. Это самый сложный принцип в ходе подготовки коуч-консультантов и одновременно один из главных принципов, отличающих коучинг от других видов консалтинга или психотерапии. Клиент всегда принимает решение о следующем шаге, который он сделает на пути к своей цели, сам несёт ответственность за его успех или неудачу.

3. Принцип взаимосвязи. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Работа над конкретной целью в процессе проведения коучинга, всегда учитывает влияние области данной цели на остальные области жизни клиента.

4. Принцип сопротивления. Как правило, каждый человек испытывает сопротивление (со стороны собственных внутренних ограничений, ближайшего окружения) при попытке сделать что-то новое в жизни, изменить себя. Совместно с коучем клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики.

5. Принцип равенства. Процесс коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнёрских отношений между коучем и клиентом. То же относится и к взаимодействию формата начальник-подчинённый в коуч-менеджменте.

6. Принцип поэтапного развития. Каждый шаг клиента на пути движения к поставленной цели должен находиться, по определению Л.С. Выготского, «в зоне ближайшего развития». Коуч, обладая достаточной мудростью, не позволяет клиенту ставить технически неосуществимые на данном этапе развития подзадачи. Цели должны быть большими, смелыми и воодушевляющими, а шаги на пути их достижения – значительными, но исполнимыми.

7. Принцип иерархичности развития. Личность развивается поэтапно: эгоцентрический уровень (смысл действия – личная выгода), группоцентрический (конкуренция, сотрудничество), общечеловеческий (деятельность направлена на благо других людей, даже лично не знакомых: сотрудничество, в высшем проявлении – сотворчество).

8. Принцип мониторинга. Сфера интересов коучинга – конкретная цель клиента в его будущем, шаги по её достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут эффективно двигаться к цели сейчас. В ходе консультирования коуч постоянно держит внимание клиента в рамках заявленной цели развития, проверяет её важность и актуальность для клиента, а также не позволяет клиенту переключаться на что-либо другое. Таким образом, коучинг, глубинные основы которого базируются на психологических принципах и моделях, способствует пониманию и осмыслению человеком своих возможностей, которые он при достаточной мотивации может успешно реализовать в своей деятельности.

На современном этапе выделяют две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (lifecoaching) и коучинг в бизнес-контексте (businesscoaching, corporatecoaching, executivecoaching).

Персональный коучинг жизненных решений, лайф-коучинг – искусство помощи человеку в достижении его целей и задач путём раскрытия его собственного потенциала и осознанности. Коуч не даёт советов, а задаёт в основном вопросы. Главное условие – клиент принимает все решения сам, а значит и ответственность полностью его.

Особенность лайф-коуча и его работы заключается в том, что он работает со всеми сферами жизни человека. Основная же задача – это помощь в создании сбалансированной и гармоничной жизни, в которой человек ощущает счастье, становится богатым и достигает социального успеха. Задача лайф-коучинга заключается не только в том, чтобы помочь человеку реализовать себя в какой-то важной для него сфере жизни, но и научить его поддерживать этот баланс и гармоничное развитие самому в процессе всей своей жизни.

Корпоративный коучинг, бизнес-коучинг – система профессиональных взаимоотношений между специалистом по развитию и росту бизнеса, а также повышению мотивации (коучем) и клиентом, выражающаяся в поддержке и сопровождении человека до получения им необходимого результата в соответствии с его потребностями.

У каждого клиента свои запросы. В зависимости от масштабности действий подбирается подходящий вид коучинга:

- оперативный коучинг – решение текущих вопросов и проблем в жизнедеятельности клиента;

- тактический коучинг – решение локальных задач или задач тактического характера по достижению стратегических целей клиента;
- стратегический коучинг – решение проблем стратегического характера, наиболее значимых для развития индивидуального или корпоративного клиента, включающих постановку стратегической цели, формулирование миссии, разработку стратегии и задач по достижению цели.

Коучинг проходит в несколько последовательных этапов:

1. на первой встрече коуч изучает потребности и желания клиента;
2. далее выявляются желаемые цели;
3. коуч анализирует препятствия на пути к цели и определяет ресурсы клиента; оговаривается продолжительность курса, разрабатывается план занятий, намечаются методы, которые будут использованы;
4. создаются условия для максимального раскрытия потенциала клиента;
5. клиент реализует намеченные действия в соответствии с выбранной стратегией, а коуч поддерживает его и проводит мониторинг результатов.

Как и в любой системе, способствующей развитию человека, в коучинге существуют свои модели. Это набор техник, позволяющих видеть ситуацию целостно, а не отдельные её составляющие, поскольку не всегда та зона, которая является проблемной, требует реорганизации, может требоваться участие в других областях. Также эти модели позволяют самому коучу не поддаваться влиянию искажающих факторов и оставаться в адекватном восприятии происходящего. Модель не одна, поскольку само направление актуально в работе с различными зонами человеческой жизни и впитало в себя принципы различных теорий – это даёт вариабельность применения и исключение неэффективных для конкретной ситуации действий.

Модель GROW – это наиболее распространённая коучинговая модель. Модель GROW создана Джоном Уитмором как модель эффективных вопросов и является наиболее распространённым способом структурирования беседы в коучинге. Обычно вопросы задают, чтобы получить информацию. Однако в данном случае информация имеет второстепенное значение. Полученные ответы часто задают направление последующих вопросов, позволяя в то же время контролировать, следует ли клиент выбранному пути, который совпадает с целями коучинга. Как правило, это открытые вопросы, требующие описательных ответов. Открытые вопросы способствуют осознанию и как следствие ответственности у клиента.

Аббревиатура GROW означает ключевые точки, через которые необходимо провести клиента.

1. Goal (Цель) – определение и постановка краткосрочных и долгосрочных целей – то, к чему стремится клиент. Самое важное – определить условие выполнения цели и момент, когда цель будет достигнута.
2. Reality (Реальность) – изучение ситуации на данный момент. Условия, в которых находится клиент сейчас, и насколько далеко он от цели.
3. Options (Варианты или Ресурсы) – определение препятствий, которые мешают достижению цели. После определения препятствий осуществляется изучение и поиск имеющихся возможностей для реализации поставленных целей.
4. Will (Намерение или План) – определение будущих действий, включающее обозначение как самих действий, так и их временного промежутка, а также участвующих лиц.

Самостоятельное применение модели, даже зная её этапы, весьма затруднительно, поскольку для получения новой информации необходим взгляд с другой стороны, и это не взгляд коуча. Его задача состоит в формировании большого ряда вопросов, помогающих человеку самому увидеть ширину ситуации, новые возможности и риски.

Руководители используют модель, чтобы помочь своим сотрудникам повысить производительность, решать проблемы, принимать оптимальные решения, осваивать новые навыки и достигать своих карьерных целей.

Обобщая вышеизложенное, следует выделить преимущества, которые даёт применение коучинга в управлении организацией.

1. Повышение эффективности исполнения. Коучинг развивает самые лучшие качества людей и команд (в то время как другие системы управления даже не стремятся к этому) и позволяет использовать эти качества в работе на благо организации.

2. Развитие персонала. Использование коучинга позволяет сотрудникам организации развиваться непосредственно в процессе работы и тем самым повышать свою эффективность.

3. Улучшение обучения. Коучинг – это не обучение, но он помогает учиться. Если коучинг используется в процессе обучения, то он значительно улучшает восприятие, запоминание, повышает интерес к проблеме.

4. Улучшение взаимоотношений. Коучинг позволяет улучшить взаимоотношения в рабочей среде. Сами вопросы, задаваемые в процессе коучинга, придают значимость и тому, кого спрашивают, и его ответам. Таким образом, постепенно устанавливается атмосфера взаимного уважения и доверия, а хорошие взаимоотношения внутри коллектива положительно влияют на производительность сотрудников.

5. Улучшение качества жизни людей. При использовании коучинга помимо улучшения взаимоотношений, каждый сотрудник получает большую эмоциональную удовлетворённость от своей работы, что просто не может не мотивировать его на качественное выполнение своих обязанностей.

6. Экономия времени менеджера. Сотрудники, с которыми проводится коучинг, готовы брать на себя ответственность, поэтому у менеджера появляется время на исполнение более сложных функций. Экономия времени – существенное преимущество коучинга перед другими системами управления.

7. Креативность. Коучинг и создаваемый им рабочий климат поощряют сотрудников вносить креативные предложения.

8. Эффективное использование людей, их навыков и ресурсов. В процессе коучинга руководителю открываются ранее скрытые таланты сотрудников его команды, а также решения практических проблем.

9. Быстрая и эффективная реакция на критическую ситуацию. Если люди чувствуют атмосферу уважения и признания, они всегда готовы выступить на защиту интересов компании в критической ситуации.

10. Творческая гибкость и адаптация к изменениям. Рост конкуренции на рынке, инновационные технологии, экономическая неопределённость и социальная нестабильность требуют всё большей гибкости и адаптивности. Коучинг позволяет очень быстро адаптироваться к любым изменениям, что весьма актуально в мире современного бизнеса.

11. Мотивация персонала. Коучинг помогает людям раскрыться, в полной мере реализовать себя и получить удовольствие от своей работы, повысить самооценку. При этом люди становятся мотивированными на качественное выполнение своих обязанностей, на продуктивную и качественную работу.

Коучинг – это деятельность, вдохновляющая и стимулирующая на свершения. Методика коучинга заключается в умении правильно задавать вопросы, вызывающие у клиента определённую мыслительную деятельность и приводящие к нужным ответам и выводам.

Список использованных источников:

1. Варшанидзе, М.К. Современные технологии коучинга [Электронный ресурс] / М.К. Варшанидзе // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 1. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2019/01/88522> – Дата доступа: 13.04.2022.

2. Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика: сборник докладов, статей, текстов выступлений участников Научно-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей, 14 ноября 2020 г. / отв. за вып. Л.М. Валиуллина, Н.В. Вострухина. – Москва: Знание-М, 2020. – 146 с.

3. Коучинг: учебно-методическое пособие / Е.Н. Дубиненкова; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2018. – 40 с.

4. Кларин, М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч / М.В. Кларин // Образовательные технологии. – 2014. – №1. – С.72.

5. Рыбкин, И., Падар, Э. Системно-интегративный коучинг: концепты, технологии, программы / И. Рыбкин, Э. Падар. – М.: Изд-во ИОИ, 2016. – 448 с.

6. Тимофеева, А.Г. Коучинг как метод развития персонала организации [Электронный ресурс] / А.Г. Тимофеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 4. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14476> – Дата доступа: 11.04.2022.

7. Плотникова, И.В., Редько, Л.А. Коучинг – новый ресурс для инновационного развития [Электронный ресурс] / И.В. Плотникова, Л.А. Редько // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17694> – Дата доступа: 08.04.2022.