

Тема:

**«Коучинг как инструмент управления
изменениями»**



Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Основы коучинга	4
Определение Профессионального Коучинга Международной Федерации Коучинга	4
Базовое уравнение коучинга	5
Роль коуча в процессе организационных перемен	5
Принципы коучинга и прибыль от его использования.....	6
Виды коучинга	7
Раздел 2. Коуч-менеджмент	9
Понятие коуч-менеджмента.....	9
Типы и уровни сотрудников	9
Раздел 3. Коучинг организационных изменений	11
Неизбежность изменений в компании.....	11
Коучинг как помощь в эффективных изменениях организации.....	12
Сферы применения коучинга	12
Процесс организационных изменений.....	13
Круг успеха организационных изменений.....	15
Причины возникновения проблем при внедрении изменений в организации	16
Этапы коучинга организационных изменений	19
Коучинг на этапе анализа потребности организации в изменениях	19
Колесо баланса торговой организации.....	21
Пример диагностической коуч-сессии.....	22
Коучинг на этапе определения целей.....	23
Понятие «Формат конечного результата»	23
Компоненты Формата конечного результата.....	24
Э. Локк о связи постановки цели с выполнением задач	27
Алгоритм исследования цели.....	28
Коучинг на этапе планирования	29
Схема приоритезации целей.....	29
Планирование действий и техника «вытягивающих вопросов»	30
План реализации перемен и трудности при его отсутствии.....	30
Менеджер как коуч. Коучинг подчиненного.....	31
Этапы процесса коучинга	33

Директивный и поддерживающий стили коучинга.....	36
Условия успешного коучинга подчиненных	37
Коучинг руководителей высшего звена	38
Примеры коучинга.....	39
Коучинг руководителя руководителем.....	41
Коучинг и экспертный консалтинг.....	43
Заключение	44
Глоссарий.....	45
Список рекомендуемой литературы	47

Введение

«Коучинг поощряет людей взять на себя более смелые, рискованные проекты, которые в итоге могут принести большую прибыль, чем можно было предполагать вначале».

The Wall Street Journal

Что такое коучинг?

Коучинг — технология раскрытия потенциала человека или организации, сфокусированная и на решении встающих перед ним проблем, и на достижении результата. Это способ достижения максимальных результатов с минимальными усилиями.

Коучинг (англ. coaching — «тренировка») — это прекрасно зарекомендовавшая себя бизнес-технология, позволяющая за короткий срок максимально повысить личную и профессиональную эффективность и получить ответы на многие вопросы, возникающие в ходе ведения бизнеса, а также помогающая в разрешении противоречий между личной жизнью и профессиональной деятельностью.

Поэтому коучинг во многом похож на индивидуальные тренинги: человеку помогают изменить свою жизнь так, как он хочет. Но при этом, для достижения «более высокой планки», он должен работать, преодолевать психологические и иные барьеры, которые мешают каждому двигаться к успеху и в личной, и в трудовой деятельности.

Раздел 1. Основы коучинга

Определение Профессионального Коучинга Международной Федерации Коучинга

Профессиональный коучинг — это сотрудничество, которое помогает людям добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни.

В процессе коучинга можно углубить свои знания, повысить эффективность своей деятельности в любых областях, а также качество своей жизни.

Коучинг считают искусством задавать вопросы. Тем не менее, это не просто список вопросов, вооружившись которым уже можно проводить коучинговые сессии. В коучинге существуют четкие правила и стандарты работы, которые декларируются Международной Федерацией Коучинга.

Коуч не решает задачи за клиента, а лишь четко соблюдает последовательность определенных фаз коучинга, для того чтобы клиент нашел самостоятельно наиболее выгодные для себя и для организации решения. Далее работа коуча состоит в

стимулировании объекта коучинга самостоятельно или с помощью привлекаемых экспертов, оценке спектра решений, выборе из них наиболее оптимального, разработке плана реализации решения и воплощении его в жизнь.

Еще одно важное дополнение — коуч никогда не дает советов, что именно и как надо сделать! У американцев есть поговорка: «Возьмите мой совет, поскольку сам я им не пользуюсь».

Основное отличие коучинга от других методов консультирования состоит в том, что коуч не дает клиенту готовых ответов, решений и указаний, что делает обычно экспертный консультант. Задача коуча — помочь человеку поверить в свои силы и самостоятельно найти собственное решение, не получив готовый рецепт, а самообучаясь, «прозревая» и становясь более слышащим и воспринимающим, способным увидеть собственные ошибки и возможности.

Базовое уравнение коучинга

Приведем базовое уравнение коучинга, которое само по себе является своеобразной аллегорией:

Эффективность = потенциал — препятствие

Основные задачи коучинга: максимизация потенциала человека и устранение воспринимаемых им препятствий.

Коучинг сам по себе *не является терапией или разновидностью психологической помощи*. Коуч не работает с «проблемами», не обращается к прошлому и не выясняет причин человеческого поведения — он работает над преодолением препятствий, стоящих перед человеком, рассматривая как перспективу для себя возможность каких-либо изменений.

Коучинг совершенно не подходит тем, кто ждет, что консультант, пришедший в организацию извне, сам, благодаря багажу знаний и умений, чудесным образом изменит работу всей компании, всех ее сотрудников, включая руководителя.

Отношения между коучем и объектом коучинга, отдельным человеком или целым организационным сообществом — отношения **конфиденциальности и сотрудничества**. Коуч помогает каждому человеку, с которым он работает, прояснить его видение будущего и те шаги, которые нужно сделать для его достижения. Иными словами, коуч помогает самостоятельно найти лучшее для объекта коучинга решение.

Роль коуча в процессе организационных перемен

Кто такой коуч? Как мы можем определить его роль в процессе организационных перемен?

Хороший личный коуч делает примерно то же, что делает хороший спортивный тренер

или учитель «с большой буквы». **Коуч постоянно поддерживает системную ясность в отношении целей.** Коуч не фокусируется на трудностях, с которыми связан переход к новому состоянию, он работает с будущим, проясняя, что же на самом деле означают для каждого человека слова «выигрывать в жизни» (это касается не только работы, но и личной жизни). **Коуч является партнером во всех вопросах, он помогает нам прояснить свое видение будущего** и те шаги, которые нужно сделать, чтобы перейти на новый уровень личного мастерства, в том числе, развиваясь вместе с организацией и ища общее в личных и организационных целях. Коуч позволяет осознать, что можно стремиться к жизни, которая наполнена развитием и свершениями – личными и профессиональными.

«Коуч — это тот, кто помогает нам взять на себя ответственность за свою жизнь, убедиться, что мы действительно можем реализовывать свой жизненный потенциал» (Томас Леонард).

В сегодняшней бизнес-литературе констатируется, что коучинг является необычайно важным управленческим навыком. Не менее существенным является этот навык для руководителя, являющегося лидером перемен в своей организации или подразделении, позволяя раскрыть потенциал подчиненных, продемонстрировать возможность гармонизации личных и организационных целей, реализовать потребность в самовыражении.

Принципы коучинга и прибыль от его использования

Базовые принципы коучинга:

- проблему надо решать на более глубоком уровне — как правило, мы видим только проявления или симптомы проблемы, не стараясь добраться до первопричины;
- коучинг не учит, а помогает учиться;
- не обязательно знать причину затруднения, чтобы с ним справиться;
- коучинг ориентирован на решение задачи, а не на ее сложности;
- небольшие изменения могут приводить к большим результатам;
- коучинг акцентирует внимание на мельчайших изменениях, которые способствуют достижению глобальных целей;
- в людях надо видеть будущие возможности, а не прошлые дела, успешный или неуспешный опыт;
- решение всегда находится в самой задаче (проблеме).

Исследования показывают, что коучинг может приносить впечатляющую прибыль от инвестиций.

Компания Metropolitan Life Insurance организовала для части своих розничных торговцев интенсивную программу коучинга, в результате чего обнаружила, что их продуктивность увеличилась в среднем на 35%. Более того, 50% ритейлеров выявили новые рынки для развития бизнеса. И, что более важно, MetLife смогла удержать всех продавцов, прошедших программу коучинга, сэкономив при этом значительные

средства, обычно идущие на привлечение и отбор новых страховых агентов, при этом следует принять во внимание, что затраты на замещение сотрудника с трехлетним опытом работы в то время составляли 140 000 долларов США на человека. Как сообщила Анне Фишер в журнале *Fortune*, «программа, которая стоила MetLife около 620 000 долларов, принесла компании 3,2 млн. долларов измеримой прибыли».

Компания *Alliance for Strategic Leadership*, анализируя программы коучинговой поддержки более чем сотни менеджеров с помощью опроса акционеров (Картер, Ульрих и Голдсмит, 2004 г.), выявила, что свыше 78% участников таких программ повысили свою лидерскую эффективность.

Виды коучинга

Персональный коучинг

Рассмотрим основные виды коучинговых программ, которые реализуются на современных предприятиях.

Персональный коучинг — работа с отдельными людьми по прояснению и определению перспективных шагов по достижению наиболее важных целей в бизнесе.

Корпоративный коучинг — содействие проведению изменений и дальнейшему развитию организации путем такой организации деятельности, когда сотрудники, используя методику коучинга, решают актуальные для организации задачи.

В рамках корпоративного коучинга применяют **командный** коучинг. Это организация и сплочение команды, тренировка и мотивирование команды на достижение поставленных компанией целей.

Использование персонального коучинга целесообразно при наличии следующих условий:

- есть желание расставить приоритеты и принять верное решение;
- существует потребность оперативно предпринимать более эффективные и сфокусированные действия, не откладывая их на потом;
- актуально найти выход из кризиса и справиться со сложной ситуацией;
- необходимо извлечь уроки из прошлого опыта и построить план действий;
- есть желание найти новые возможности и сферы развития;
- есть вполне определенная цель — решить задачу и развить определенные навыки;
- не хватает времени и сил для полноценного выполнения всех запланированных дел.

Персональный коучинг как инструмент служит хорошим подспорьем, когда руководители организации размышляют о возможности запуска проекта перемен, еще никогда и никем не реализованного, соответственно, принимая решение о дальнейшей работе в условиях

высочайшей неопределенности. Персональный коучинг также может помочь линейному менеджеру-реализатору перемен справиться с сопротивлением персонала и эффективно использовать движущие силы изменений и свой лидерский потенциал.

Результатом персонального коучинга может быть:

- углубление знаний и принятие продуктивных решений;
- повышение эффективности управленческих решений;
- расстановка приоритетов и прояснение бизнес-целей;
- развитие «чемпионского» мышления и лидерских качеств.

Работая с личным коучем, менеджер открывает новые возможности, приобретает уверенность в собственных способностях и знание о том, как лучше и с минимальными затратами ресурсов достичь результата. При этом он ответственно планирует необходимые шаги и действия.

Корпоративный коучинг

Корпоративный либо массовый коучинг, как правило, эффективен, когда:

- актуальна задача найти способы увеличения прибыли компании или новые рыночные возможности;
- требуется усовершенствовать работу различных служб и подразделений (персонала, маркетинга, продаж, логистики и т.д.) и сделать их работу более согласованной;
- назрела необходимость реорганизации предприятия и осуществления масштабных организационных изменений;
- необходим переход на более высокий уровень развития организации и выход на новые рынки;
- важен поиск путей выхода из кризиса;
- планируется повысить приверженность сотрудников;
- приоритетны задачи поиска и привлечения клиентов, повышение их лояльности;
- необходим поиск новой цели развития — «цели за целью» (компания многого достигла, что дальше?).

Результатами корпоративных коучинговых сессий могут стать:

- увеличение производительности;
- рост дохода и прибыли компании;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- слаженность в достижении намеченных целей;
- ускорение раскрытия потенциала и реализации новых возможностей компании либо отдельных бизнес-подразделений;
- повышение уровня лояльности персонала;

- возрастание уровня удовлетворенности клиентов;
- продвижение бренда.

Раздел 2. Коуч-менеджмент

Понятие коуч-менеджмента

Суть коуч-менеджмента состоит в том, что на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. **Менеджер, вместо того чтобы указывать, спрашивает.**

Вопросы коуча-руководителя.

- Насколько данная задача выполнима для подчиненного?
- Как соотносится это задание с другими поставленными задачами?
- С помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата?
- Есть ли у подчиненного знания и навыки, необходимые для использования в работе данных приемов и методов?

Коуч-руководитель осуществляет следующие действия.

- Выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу.
- Вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий.
- Вдохновляет своего подчиненного на достижение результата. Подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную.
- Эффективно контролирует деятельность подчиненного.

Менеджер-коуч или коуч-руководитель должен иметь адекватное представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи — в плане наличия желания и квалификации. Менеджер-коуч, если он действительно хочет помогать другим профессионально совершенствоваться, должен задавать вопросы, а не только раздавать указания.

Необходимое условие эффективности коуч-менеджмента — его «применение» по отношению только к «зрелым» сотрудникам.

Типы и уровни сотрудников

Таблица 1. Типы сотрудников

Типы сотрудников	Потребности сотрудников
Новичок	Ему необходимо рассказать, а лучше показать, как надо выполнять то или иное действие
Специалист (хорошо справляется с поставленными задачами, появляются идеи о	Ему необходимо, чтобы его слушали и слышали, готов принимать на себя

более эффективных способах работы)	ответственность и рисковать
Старожил (основную массу решений принимает самостоятельно)	Для него необходимо поставить цели и время от времени контролировать их выполнение

Уровень I — «новичок» (дилетант). Дилетант — сотрудник, который только что пришел в организацию, знакомится с ней, ни в чем себя еще не проявил и ничем себя еще не скомпрометировал. И чтобы дать ему такую возможность, сотрудника определяют на стажировку. В зависимости от того, как организован процесс стажировки, у новичка больше шансов выделиться либо в одну, либо в другую сторону. Чем более стихийным и хаотичным является этап ввода сотрудников, тем больше бездельников оказывается среди сотрудников компании. Если же этот этап отлажен, то большинство новичков превращается в старательных и сообразительных сотрудников.

Характерным признаком первого уровня «зрелости» является неспособность выполнить те задачи, которые не расписаны пошагово или содержат слишком большое количество шагов. Еще одним признаком «незрелости» является **стремление работника «свериться с образцом»** в процессе выполнения задачи, не дожидаясь окончательного результата, так как новичок зачастую не уверен в том, что делает работу правильно. «Новичок» демонстрирует высокую потребность в том, чтобы ему обо всем подробно рассказали, а лучше — показали, как надо выполнять то или иное действие.

Уровень II — специалист. Специалист — это сотрудник, который уже доказал на практике свою способность справляться с порученной задачей, хорошо понимает «правила игры» и импровизирует в их пределах. Время от времени у него появляются идеи о том, как можно выполнить работу другим, более эффективным (на его взгляд) способом, и даже о том, как можно было бы изменить внутренние «правила игры». Такой сотрудник нуждается в том, чтобы его слушали и слышали, готов принимать на себя ответственность и рисковать.

Если возможности быть услышанным и признанным у него нет (начальнику не до него или он не умеет это делать), то «специалист» либо разочаровывается в организации, либо начинает проявлять несогласованную инициативу. В последнем случае у него есть шанс быть замеченным и положительно оцененным начальником следующей ступени, но шанс этот не более чем 1:50. Пятьдесят против одного, что его инициативные предложения будут казаться полной глупостью, то есть будут расценены непосредственным начальником как попытка выхода из-под контроля. Последствия, разумеется, не заставят себя долго ждать.

Уровень III — «старожил». Старожил — сотрудник, который основную массу решений принимает самостоятельно. Часто он лишь ставит своего «шефа» в известность, да и то не всегда, а только тогда, когда эти решения затрагивают другие службы и подразделения. Решения принимает грамотные, так как хорошо знаком с внешними и внутренними условиями, в которых работает организация, детально понимает свое место в общей структуре и то, как его действия или бездействие отразятся на этой структуре.

Раздел 3. Коучинг организационных изменений

Неизбежность изменений в компании

Многие согласятся с тем, что сегодня мы живем в очень бурный для бизнеса период. Большинство менеджеров приняло сентенцию Тома Питерса о том, что они должны *«измениться или погибнуть»*.

Масштаб и темп роста и развития организаций существенно возросли, и, скорее всего, эта тенденция будет сохраняться. Дальновидные руководители понимают, что формула успеха в ближайшее время будет в первую очередь определяться умением предвидеть перемены и управлять ими. Компании, которые не смогут измениться и своевременно адаптироваться, рискуют не выжить в гонке с конкурентами.

Достаточно часто мы становимся свидетелями того, как, стремясь к переменам и нововведениям, собственники меняют генеральных директоров и топ-менеджеров компаний в надежде на позитивные изменения, привнесение нового успешного опыта и избавление от прошлых проблем. Но проблемы возникают снова и снова, показывая нам, что лишь системное управление изменениями сможет вывести наш корабль бизнеса из неуправляемого шторма в гавань баланса и процветания.

Ведь если структура организации не приспособливается к рынку, если ее руководители не могут эффективно управлять изменениями, потери для акционеров, работников и клиентов могут стать весьма значительными.

Известно, что изменения в компании могут быть различными: масштабными и незначительными, быстрыми или не очень, ожидаемыми либо совершенно неожиданными, поддающимися контролю и неподвластными нам. Они могут возникать или внедряться в различных сферах: управления, информационных ресурсов, стратегии бизнеса, жизненных циклах компании и продукта, управления персоналом, технологии.

Тем не менее, вопрос «Как этим управлять?» остается актуальным. Ответ прост: *«Изменяйте способ ведения бизнеса — и делайте это быстро»*. Сейчас стоит рассматривать изменения как естественный элемент жизни организации. Кроме того, изменения могут проходить и затрагивать сразу несколько уровней компании, воздействуя при этом как на сотрудников, так и на структуру организации. Надо быть готовыми к тому, что неудачи на этом этапе неизбежны, но отсутствие действий – еще более рискованная тактика, чем наступление. Топ-менеджеры рассчитывают в процессе перемен на менеджеров среднего звена и линейный персонал, а это требует существенного перераспределения функций, полномочий и ответственности. Для того чтобы эффективно осуществлять изменения на различных уровнях организационной системы и управлять ими, необходимо применять различные коуч-технологии.

Например, определенные методы коучинга могут быть эффективны для работы на уровне руководителей, но могут быть и совершенно неэффективными для работы с линейным персоналом. Эти различия мы рассмотрим чуть позднее.

Коучинг как помощь в эффективных изменениях организации

В общем смысле, коучинг — это процесс помощи организации в продуктивном развитии и максимальной реализации ресурсов. Коучинг — это инструмент для раскрытия и использования возможностей организации, преодоления трудностей и ограничений в достижении наилучших результатов, проводимых с целью преобразования.

Основа коучинга — его экология и позитивность, так как он работает не с проблемами, а с задачами. Коуч не занимает экспертную позицию и не дает советов, он мотивирует, стимулирует и вдохновляет сотрудников компании на поиск самостоятельного решения, развитие персональной ответственности и уверенности в успехе.

Коучинг всегда направлен в будущее. Если мы в процессе изменений обращаемся к прошлому опыту, то только ради того, чтобы почерпнуть в нем удачные идеи и решения и использовать для позитивных перемен в будущем.

Коучинг эффективных изменений в организации сфокусирован не только на самой цели преобразования компании, но и на взаимоотношениях внутри коллектива. Модель коучинга основывается на важности и необходимости продуктивных организационных изменений, и здесь особое внимание уделяется определению и конкретизации целей, а также их достижению.

Основа метода коучинга — это ориентация на результат, а не на проблему. Это фокус на достижении поставленных структурированных целей. Наша задача на этом этапе — развивать наиболее эффективные стратегии принятия решений и действий по их реализации.

Коучинг как метод располагает разнообразными способами активизации потенциала и повышения эффективности компании в целом.

Сферы применения коучинга

Приведем несколько примеров использования коучинговых технологий.

- *Коучинг успешно зарекомендовал себя как инструмент, используемый при запуске новых (Start Up) и открытых (Open) проектов, где основное внимание уделяется постановке и анализу целей проектной деятельности и способам управления командой проекта.*
- *Распространен так называемый «прицельный» коучинг конкретных изменений и нововведений в компаниях, где необходимо совершенствование четко определенных сфер организационной деятельности.*
- *Коучинг дает в действительности мощный результат, когда используется совместно с традиционным обучением сотрудников всех уровней. Компании, опробовавшие коучинг, сфокусированный на ожидаемом результате проводимых изменений, убедились в том, что затраты на него окупаются повышением эффективности и обеспечивают значительный эффект в отношении реальных*

изменений.

Недавно компанией Fortune 500 проводилось исследование влияния коучинга на бизнес-процессы. Оказалось, что коучинг позволяет более чем в 5 раз окупать затраты на вложенный капитал.

Существуют основные области, где коучинг оказывается чрезвычайно ценным.

- **Тактические ситуации.** Фокус коучинга на этой области создает более эффективные пути работы. Четкое проставление приоритетов и организация процессов, проведение продуктивных встреч, сильная устойчивая мотивация и т.д.
- **Поведенческие изменения.** Улучшение коммуникационных навыков, предотвращение конфликтов, усиление способности положительного воздействия — это всего лишь несколько устойчивых изменений, которые коучинг может обеспечить в сфере деловых взаимоотношений.
- **Прояснение истинных ценностей.** Когда сотрудники понимают, что, на самом деле, важно для них самих и для их организаций, они более ответственно относятся к своей работе, принимают лучшие решения, становятся более эффективными, творчески подходят к поиску путей решения задач.
- **Верные действия.** Огромный плюс коучинга — развитие способности совершать эффективные действия — проявляется, когда сотрудник понимает, как использовать полностью свои таланты в достижении корпоративных задач.

Эффективный коучинг на рабочем месте ведет к достижению цели, приносит удовлетворение и радость, от которой выигрывает как сотрудник, так и организация. Это недирективный подход, стимулирующий высокое качество, обучение и рост удовлетворенности в результате достижения значимых и для человека, и для организации целей.

Коучинг успешно используется сегодня как средство поддержки реализации следующих организационных проектов:

- реинжиниринг бизнес-процессов и оптимизация организационной структуры компании;
- оптимизация системы управления компанией;
- повышение финансовой эффективности;
- оптимизация системы управления персоналом.

Процесс организационных изменений

«Все течет, все изменяется»

Гераклит

Вспомним еще раз, что **организационные изменения — это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о цели преобразования.**

Высшее руководство компании, как правило, относится к организационным переменам с легкой опаской и всегда с надеждой. Цели организационных нововведений – достижение успеха, совершенствование организации, повышение прибыли. Но, как мы уже не раз отмечали, изменения в организации являются источником как благоприятных событий, так и проблем. Когда руководитель приходит к решению внедрить изменения в компании, он вынужден принимать решения и действовать новыми для него и его подчиненных способами, что в итоге приведет к переменам, связанным с определенными трудностями.

И проблемы, и возможности возникают каждый раз, когда происходят изменения. Сегодня практически в любой организации изменения не прекращаются, поэтому и трудности возникают всегда.

Казалось бы, внедряя новые веяния, компания достигает определенного успеха, но вместе с лаврами успеха приходят и новые проблемы, которые возникли как побочный эффект организационных изменений.

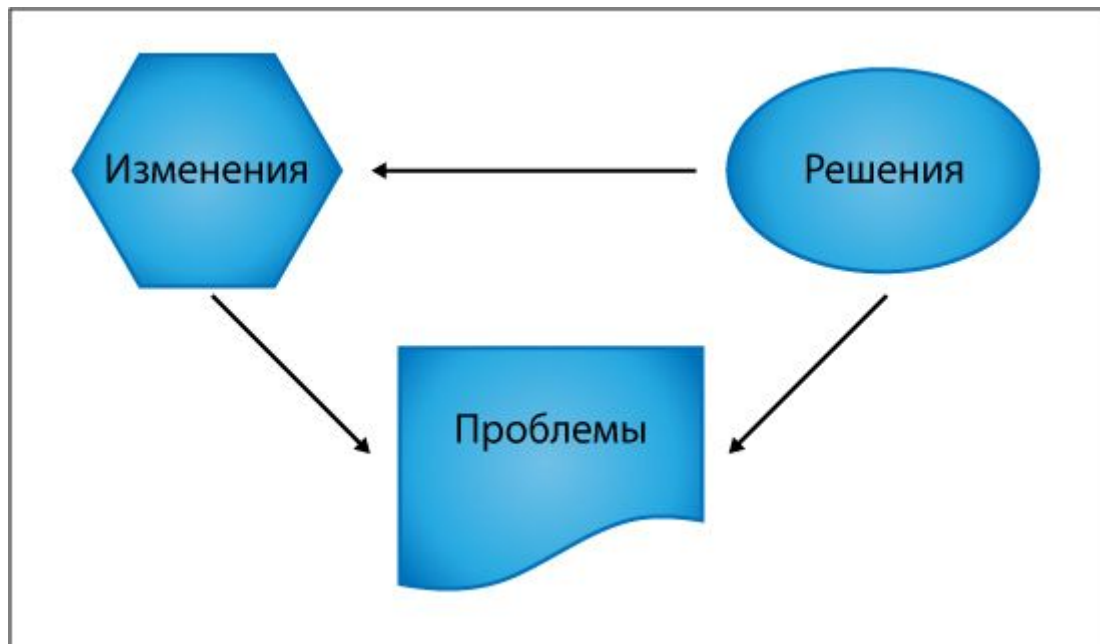


Рис. 1. Процесс организационных изменений

Изменения – это сам процесс жизни, он постоянен и, как ни парадоксально, неизменен.

А изменения требуют адаптации. Сейчас компании для того, чтобы «выжить» и преуспеть, следует научиться управлять изменениями и задавать им правильное направление. Для этого компания должна быть постоянно в процессе обучения и развития. Причем на всех уровнях менеджмента.

Именно поэтому так актуально выражение Ч. Дарвина: «Выживают не самые сильные или самые умные, а те, кто лучше других приспособливается к изменениям».

Круг успеха организационных изменений

На гребне успеха будет тот, кто первым будет принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике.

Но недостаточно просто **принимать и реализовывать любые управленческие** решения. Они могут быть ошибочными и привести к упадку. **Быстрое принятие верных решений** тоже не гарантирует успеха, конкуренты могут обогнать, если компания будет несколько менее проворна в реализации задуманного.

Цель коучинга при организационных изменениях — ускорить поиск и воплощение неординарных, смелых решений для бизнеса и получать от этого удовлетворение.

Среди профессиональных коучей принято выделять три столпа успешного организационного изменения.

Один из *компонентов «круга успеха»* — это *результативность* изменений. Следующий — *обучение, развитие, адаптация*. И последний — *оценка степени удовлетворенности процессом и результатом* проведенных изменений.

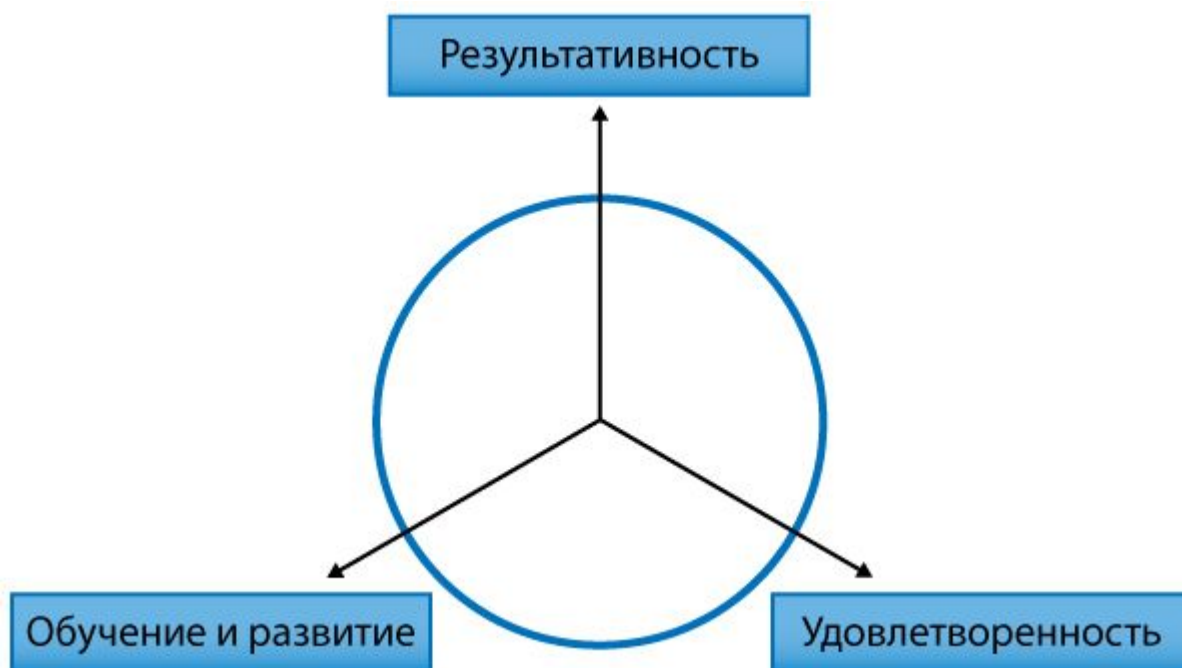


Рис. 2. Круг успеха организационных изменений

Каким образом увеличение и уменьшение каждого из приведенных на рисунке аспектов влияет на всю систему «круга успеха»?

Если «удовлетворенность» сильно уменьшить, это окажет отрицательный эффект на «обучение и развитие» и «результативность» сотрудников компании и изменения в целом.

Изменение — это процесс развития способностей его участников (менеджеров и рядовых сотрудников) в процессе получения результатов, которые позволят достичь еще больших достижений в будущем.

Например, компания вводит организационные изменения в отделе продаж для получения **результата** — увеличения объемов продаж. В плане **обучения и развития** это:

- коучинг для руководящего состава;
- тренинги и групповой коучинг для сотрудников отдела.

Блок **удовлетворенность** в применении к описываемой ситуации представляет собой оценку того, насколько сотрудники и руководство довольны собственной работой, качеством обучения, и полученными в итоге результатами.

Секрет успеха этого «круга» состоит в том, чтобы создать баланс этих трех сфер.

Причины возникновения проблем при внедрении изменений в организации

Все в мире имеет свой жизненный цикл: и люди, и компании. Любая система, независимо от возраста, видоизменяясь, может разрушиться или дезинтегрироваться. Причина тому — изменение, причем, чем выше скорость совершения изменений, тем выше темпы дезинтеграции, приводящей к трудностям в компании. В итоге, согласно Ицхаку Адизесу: **«Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной организационными изменениями».**

Каждая проблема в организационной системе проявляется на этапе своего жизненного цикла «разрушения». Здесь важно определить, что конкретно распадается и разрушается, по аналогии с ремонтом автомобиля. Выход из проблемы — это ремонт этих частей и интеграция их в единое целое.

Задача коучинга: обеспечение непрерывности изменений и одновременно сохранение единства и целостности.

Роль руководителя — обеспечить и внедрить изменения, интегрировать сотрудников всей организации таким образом, чтобы решить возникающие трудности и подготовить их к новым изменениям и решению новых задач. Для руководителя важно не удержать систему от распада, а реализовать изменение, которое приведет к разрушению части организационной системы на отдельные составляющие, и в проведении новой интеграции этих составляющих в новую и целостную систему.

Трудности у руководителей бывают в связи с тем, что они не всегда могут воплотить необходимые изменения и приступить к процессу нового организационного синтеза. И здесь наиболее эффективным инструментом проведения изменений является коучинг.

Потребность в действенных методах управления изменениями в практике бизнеса никогда не была такой насыщенной, как сейчас. Многие руководители компаний в поисках путей процветания своего бизнеса задаются вопросом: «Почему способы, которые я использовал ранее, сейчас не приводят к желаемым результатам? Как необходимо

управлять развитием и реорганизацией в компании?»

Джон Уитмор, в своей книге «Коучинг высокой эффективности» пишет:

«Ни одна корпорация не станет брать на себя риск кардинальных изменений просто ради них самих или для того, чтобы сделать приятное сотрудникам. Изменения в культуре должны быть обусловлены эффективностью. Этого требует жесткая конкуренция, поэтому те компании и индивидуумы, которые ориентируются в своей работе на стандарты прошлого, не выживут на перенасыщенных, разрозненных и нестабильных рынках сегодняшнего мира. Коучинг — это средство эффективного достижения оптимальной производительности. Но подобное средство требует коренных изменений в подходах, отношении, управленческом поведении и организационной структуре. Многие компании, с которыми мы работаем, обращаются к нам в тот момент, когда погружаются в процесс фундаментальных изменений или, по крайней мере, стремятся к ним. Они осознали, что для достижения реальных улучшений в исполнении работы их менеджеры должны принять стиль управления, основанный на коучинге».

Одна из главнейших задач проведения изменений — это способность управлять одновременно многими переменными, то есть принять и предстоящие перемены. Для успешного развития компании недостаточно просто определить, какие конкретно нужны перемены в данное время. Конкурентные преимущества во многом зависят от успешной работы менеджеров среднего и высшего звена по управлению самим процессом перемен. И, как мы можем наблюдать, все большее число руководителей и менеджеров среднего звена заинтересованы в получении дополнительных знаний и умений, необходимых для более эффективного управления изменениями.

Анализируя менеджмент изменений в компаниях, можно заметить некий парадокс. С одной стороны, менеджеры осознают, что способность компании изменяться и приспосабливаться к условиям рынка является одним из основополагающих условий успеха, но, с другой стороны, у них возрастает сопротивление переменам и неуверенность в том, что компания сможет успешно провести их и выйти на новый уровень развития. Разрыв между потребностями в переменах и способностями компаний их проводить стал очевидным. Как результат, компаниям приходится прилагать все больше и больше усилий, чтобы справиться с сопротивлением переменам, особенно когда приходится проводить их на нескольких организационных уровнях сразу.

Колоссальные финансовые средства затрачиваются на разработку и проведение тренинговых программ и подготовительных упражнений перед тем, как внедрять серьезные изменения. Но одно дело — осознавать необходимость перемен, и совсем другое — эффективно ими управлять.

Группу топ-менеджеров, участвовавших в программе Гарвардской школы бизнеса, интервьюировали о результатах внедрения перемен в их корпорациях. Они ответили, что в большинстве разработанных в их корпорациях планов изменений были недооценены такие факторы, как:

- *степень сопротивления, с которым придется столкнуться;*
- *количество времени, которое понадобится для того, чтобы определить, какие нужны перемены, убедить персонал в том, что они нужны, и реализовать их;*
- *необходимые ресурсы, поддержку и спонсорство;*
- *потребность в том, чтобы лично разрабатывать и внедрять перемены;*
- *эффект, который окажут перемены на сотрудников. Необходимость понимания среди менеджеров*

Важной задачей коучинга является достижение общего понимания в группе менеджеров, которые будут непосредственно вовлечены в изменения, по следующим вопросам.

- Какой они видят организацию в будущем — по всем уровням — «Я», «Мы», «Оно»? Как она должна выглядеть в идеале?
- Как их личные цели соотносятся с этим видением?
- Каковы конкретные, измеримые цели проекта на всех уровнях?
- Каковы приоритеты?
- Какие процессы в организации являются жизненно необходимыми?
- Где «критические» точки — ключевые моменты, обеспечивающие радикальные изменения?
- Какова ситуация сейчас — на всех уровнях?
- Каковы реалии их взаимодействия как внутри компании между подразделениями, так и с внешними объектами?
- Какие требуются ресурсы? Как их привлечь?
- Каковы возможные потери?
- И ряд других вопросов, которые обсуждаются во время групповых сессий.

В этой работе, кроме достижения общего понимания, решается ряд задач:

- выявление «согласных/несогласных» и естественная «утечка» тех, кто не хочет идти таким путем;
- формирование устойчивой личной мотивации к именно трансформационным изменениям у «согласных» и присвоение ими ответственности;
- формирование новых «мягких» элементов — создание новой истории и формирование других норм и правил, отличных от прежних, «идеологическая пропитка» членов группы;
- принятие целого ряда важнейших решений, как в области целей, так и в области шагов;
- формирование группы единомышленников, сплоченных общей весьма непростой задачей.

Эта работа проводится интенсивно в самом начале пути и периодически по ходу

осуществления изменений. Далее начинается каждодневный труд команды, овладевшей навыками коучинга, по «всем фронтам». На этом этапе могут привлекаться консультанты — эксперты для работы на уровне «Оно». Их знания используются очень эффективно и целенаправленно, так как уже готова «почва» — менеджмент, — они четко знают, что надо, какой информации, знаний не хватает.

Роль коуча — продолжение индивидуальной и групповой работы на уровнях «Я» и «Мы», также участие как эксперта по процессу в решении задач на уровне «Оно» — фасилитирование, отчасти тренерство, — обучение коучингу и самокоучингу, участие в разрешении конфликтных ситуаций.

Его основная задача — помочь людям и организации в целом «не пасть» у первых препятствий и «не вскружить себе голову» при первых успехах, а постоянно концентрироваться на той цели, к которой они идут.

Этапы коучинга организационных изменений



Также необходимо отметить роль обратной связи в коучинге.

Коучинг на этапе анализа потребности организации в изменениях

«Если тебе нужен красный Мерседес, не соглашайся на черный, даже если тебе его дарят!»

Автострада №60

Прежде чем приступать к коучингу эффективного управления изменениями, необходимо проанализировать такие факторы, как готовность и способность к изменениям. Это относится и к индивидуальному, и к организационному уровням.

На данном этапе необходимо определить сильные и слабые стороны организации, понять, каковы ее клиенты и конкуренты, а также внутренняя структура и система взаимодействия с окружающей средой. Такая предварительная оценка даст нам более полное, системное видение цели изменений, что поможет ему сформировать более точные представления о потребностях и ресурсах компании. Кроме того, такая диагностика обычно подсказывает, что для управления изменениями нам понадобится целый комплекс взаимосвязанных процессов.

Привлекаемый на этом этапе коуч задает ряд вопросов рабочей группе проекта перемен.

1. Какая из сфер деятельности организации/подразделения/кросс-функциональной команды или комитета нуждается в изменении прежде всего?
2. Почему так важны перемены в этой области?
3. Как изменения в выбранной сфере повлияют на остальные направления деятельности компании?
4. Почему именно эти перемены нужны сейчас?
5. Готово ли выбранное структурное подразделение и, собственно, бизнес-направление деятельности компании к переменам?
6. К каким последствиям приведут изменения в выбранной сфере?

Данный анализ дает более ясное понимание причин изменений, возможность спланировать их по времени и определить основные сферы, в которых необходимы изменения. Полученная информация позволит определить уровень и масштабность стратегии изменений, а также подготовить план реализации изменений.

Известно, что у каждой организации своя специфика и уникальность, поэтому и план управления изменениями для нее будет отличным от планов других компаний. Просто перенимать программу изменений, которая была успешно реализована в другой компании, — это не самое лучшее решение.

Есть много примеров того, как компании внедряют масштабные изменения, не принимая во внимание свои индивидуальные особенности.

Руководство одной из компаний приняло решение о том, что все ее подразделения должны осуществить одну и ту же программу изменений, несмотря на то, что эти подразделения были очень разными.

Программа не была адаптирована под специфику региональных представительств, в ней не были учтены потребности различных подразделений, своеобразие их субкультур и отдельных сотрудников. К сожалению, таким образом, спланированная программа не принесла успеха. Более того, из-за внедрения этой программы пришлось закрыть один из филиалов.

Еще один важный вопрос, который стоит рассмотреть на этапе анализа — это взаимосвязь между видом перемен (постепенные или радикальные), степенью ожидаемого сопротивления и основными параметрами стратегии внедрения. Естественно, что если компании необходимо провести существенные перемены, то вполне можно ожидать достаточно сильного сопротивления им со стороны сотрудников. Соответственно, здесь необходима определенная стратегия реализации этих изменений.

В работе коуча на этапе диагностики необходимости проведения и оценки возможности изменений, очень важно разобраться, каковы основные доводы в пользу перемен и факторы, делающие их необходимыми, и каковы основные барьеры/риски на пути перемен.

Вопросы, которые помогут менеджеру-коучу способствовать продвижению вперед проектной группы.

1. Каковы основные силы, которые помогают организации/бизнес-единице/отдельному работнику двигаться вперед?
2. Назовите 3 самые главные причины внедрения изменений в Вашей компании/подразделении/рабочей группе?
3. Каковы причины введения необходимых перемен?
4. Какие силы препятствуют достижению целей?
5. Насколько преодолимы барьеры на пути к изменениям?
6. Какие ресурсы могут нам помочь в реализации намеченных планов?

Ответы на эти вопросы значительно проясняют понимание необходимости и возможности осуществления перемен в данное время и позволяют идентифицировать факторы, влияющие на перемены. Кроме этого, в результате коуч-сессии менеджер осознает определенную готовность планировать мероприятия, которые помогут преодолеть сопротивление и усилить программу перемен.

Колесо баланса торговой организации

Для того чтобы дать старт коучингу организационных изменений, прежде всего, *следует определить и проанализировать ситуацию, которая привела к необходимости что-то менять в организации.*

Здесь наиболее подходящим инструментом будет «Колесо баланса организации». Для этого определяются значимые критерии и оценивается степень удовлетворенности этими критериями по шкале от 1 до 10 баллов.

Ниже приведен пример такого колеса одной из торговых компаний.



Рис. 3. Колесо баланса торговой организации

Как наглядно показывает данная схема, основные проблемы компании сосредоточены в областях:

- 1) квалификация персонала;
- 2) совершенствование деятельности отдела маркетинга;
- 3) управление финансами.

Достаточно хорошо обстоят дела в сферах:

- 1) производство;
- 2) логистика.

После этого целесообразно вернуться к списку вопросов, проясняющих ситуацию в выбранных сферах.

- Почему так важно провести перемены именно в этой области?
- Как изменения в выбранной сфере повлияют на остальные направления деятельности?
- Почему именно эти перемены нужны именно сейчас?

Пример диагностической коуч-сессии

Ниже приведен отрывок из диагностической коуч-сессии.

Профессиональный коуч: Вы сказали, что самая проблемная часть — это квалификация персонала отдела продаж. Вы удовлетворены их работой на 2 балла из 10 возможных?

Клиент: Да, это так.

Профессиональный коуч: Насколько важно для Вас усовершенствовать работу менеджеров по продажам?

Клиент: Мы хотим зарабатывать больше и увеличить объем продаж в 2 раза. Есть два пути: либо набрать новых сотрудников офиса, либо обучить навыкам продаж уже имеющихся.

Сейчас я начинаю понимать, что если не изменить наше взаимодействие с дистрибьюторами, то к концу года мы уйдем в минус... Это действительно важно для нас. Честно говоря, я планировал набрать еще несколько торговых представителей в нашем городе и совсем не продумал стратегию взаимодействия с регионами.

Профессиональный коуч: Как эти изменения повлияют на работу всей организации в целом?

Клиент: Если набирать новых сотрудников, то на это уйдет довольно много времени. Сейчас на рынке труда трудно найти профессионалов своего дела. Набрав новых людей, мы потратим свои ресурсы, чтобы обучить их. Эффекты от этого мы получим, скорее всего, месяца через 3-4. Тогда лучший вариант — обучить сотрудников, которые уже работают у нас в отделе, навыкам продаж, переговоров и т.д. Я думаю разработать систему мотивации для каждого сотрудника отдельно. Так как клиенты, с которыми они работают, находятся в разных городах и, соответственно, продажи в них зависят и от количества торговых точек в отдельно взятом городе и от количества населения,

которое там проживает.

Профессиональный коуч: Почему именно эти перемены нужны именно сейчас?

Клиент: На данный момент, в сфере торговли — жесткая конкуренция. Компании-производители выпускают новые продукты и предлагают новые условия для сотрудничества своим партнерам в регионах. Процесс продажи целиком зависит от людей, от нашего персонала и от тех людей, с которыми они работают в регионах. И только наши профессиональные сотрудники смогут обеспечить увеличение объемов продаж не только за счет уже существующей клиентской базы, но и за счет привлечения новых клиентов. А это зависит от их мотивации.

Коучинг на этапе определения целей

После того как были проанализированы причины необходимости перемен, встает следующий вопрос: «Каков будет результат перемен?». Для многих руководителей представления о «желательном будущем» бывает достаточно общим и выражается в нескольких предложениях. На этапе перемен очень важно иметь определенное видение будущего или образ того, что должна достичь организация в целом, конкретное подразделение, рабочая группа и/или отдельный работник, или какими они должны стать в результате проведения процесса изменений. Четкое представление ожидаемых результатов позволяет представить многомерную программу перемен как понятные для сотрудников организации цели и задачи. Именно это видение объясняет, почему необходимы перемены, которые бывает достаточно трудно внедрить.

Таким образом, еще одной важной составляющей коучингового диалога является постановка цели.

Коучинг топ-менеджмента компании на этапе осознания потребности изменения и перехода к этапу его планирования позволяет сформировать ясное и доступное для понимания другими (подчиненными, партнерами) видение будущего и средств его достижения.

Рассмотрим поэтапно все стадии коуч-сессии, способствующей формулированию и осознанию ожидаемых результатов изменения. Необходимо прояснение картины желаемого, уточнение текущего состояния дел, формулировка конкретных и детализированных целей, выяснение вопросов: «Какова Ваша цель? Что именно Вы хотите?».

Понятие «Формат конечного результата»

В коучинге принято обозначение «Формат конечного результата», которое появилось благодаря анализу удачного и неудачного опыта при постановке целей. Его также можно назвать стандартом или совокупностью условий, соблюдение которых необходимо для того, чтобы поставленная цель была реализована. Перечисленная ниже совокупность условий является необходимым набором, но не всегда достаточным для гарантированной реализации (здесь необходимо учитывать и такие факторы, как непредвиденные обстоятельства).

Основные компоненты Формата конечного результата:

- 1) конечный результат либо цели сформулированы позитивно;
- 2) конечный результат находится в пределах личного контроля;
- 3) цель соответствует критериям SMART;
- 4) **конечный результат должен быть экологичным.**

На стадии формулировки цели, в ходе коуч-сессии необходимо проверить соответствие всем обозначенным выше критериям.

Каким образом происходит формулирование целей и ожидаемых результатов? Коуч задает клиенту определенные вопросы, которые проясняют содержание цели. Порядок и последовательность вопросов не обязательно должны соответствовать заданному Формату, но, тем не менее, они должны учитывать все его аспекты. Только при соблюдении этих закономерностей, цель можно считать корректно сформулированной.

Компоненты Формата конечного результата

- 1) Формулировка цели в позитивных терминах

Прежде всего, в формулировке цели должна отсутствовать частица «не». Таким образом, если формулируются желаемые перемены, то и цель должна отражать желание, а не то, чего требуется избежать.

Всем известно высказывание: «Постарайтесь не думать прямо сейчас о пляшущей желтой обезьяне, кричащей "ура"». Насколько удастся НЕ думать о ней и не представлять ее? Скорее всего, вообще не удастся. В этом заключается своеобразная особенность сознания человека представлять информацию, мыслить в позитивных, сенсорно представленных терминах.

Например, выражение

«Я не доволен работой службы маркетинга. Я не хочу, чтобы они продолжали работать в том же духе...»

стоит переформулировать, чтобы оно вызывало позитивные эмоции, а именно:

«Я хочу усовершенствовать работу отдела маркетинга».

Для коуча основная задача состоит в том, чтобы настойчиво задавать клиенту вопросы, позволяющие переформулировать цель и задачи утвердительно.

- 2) Личный контроль над целью

Насколько достижение цели зависит от меня лично?

Иногда руководители ставят перед собой цели, на решение которых у них нет определенных полномочий и ресурсов.

Например, распоряжаться финансовыми средствами или подписывать важные бумаги.

А иногда на процесс достижения цели могут влиять даже погодные условия, которые мы не в силах контролировать.

Создавая цель в соответствии с Форматом конечного результата, необходимо составить два списка, в которых отражаются факторы, подконтрольные менеджеру, и факторы, находящиеся вне сферы его контроля.

Далее следует проанализировать оба эти списка, чтобы понять, какие именно факторы находятся вне контроля лишь в настоящий момент, и что можно сделать, чтобы перевести эти факторы в сферу контроля менеджера. Возможно, нужно развить определенные навыки, получить дополнительную информацию или предпринять дополнительные действия.



Рис. 4. Переход факторов достижения цели из зоны вне контроля в подконтрольную

После того, как будет проведена оценка этих двух списков, можно будет уяснить для себя уровень правдоподобности задуманного, и насколько поставленная цель приемлема для менеджера на данном этапе.

3) Соответствие цели критериям SMART

Вы уже знакомы с этим стандартом целеполагания, однако здесь мы обратимся к нему еще раз, чтобы показать, какие коучинговые вопросы помогут Вам и Вашим подчиненным ставить именно SMART-цели.

Приведем примеры некоторых SMART-целей:

Цель конкретна — Specific.

Приведем пример цели, сформулированной не конкретно: «Цель — сделать компанию

успешной». Разбить данную неконкретную цель на несколько более определенных позволят следующие вопросы:

- В чем конкретно будет заключаться успех компании?
- О каком успехе идет речь?
- Как Вы поймете, что успех достигнут?

В результате такой коуч-сессии, цель, сформулированная менеджером неконкретно, обретает определенность и четкость, к примеру, «Сделать компанию успешной через увеличение прибыли» или «Добиться успеха с помощью выхода на новые рынки».

Цель измерима — Measurable.

«То, что не измеряется, не делается».

Конкретного описания цели тоже не достаточно. Надо задать количественные показатели, характеризующие желаемый результат. Для привнесения конкретики коуч, как и прежде, пользуется техниками постановки «правильных» вопросов.

В чем будет измеряться результат достижения цели? В количестве персонала или качестве обслуживания? В практических навыках или величине прибыли? Тем самым и сам менеджер, и, впоследствии, его партнеры и подчиненные будут понимать, как именно будет оцениваться успешность или неуспешность перемен — по каким показателям либо полученным результатам.

Цель конкретна и измерима: этому критерию удовлетворить достаточно просто, предложив в результате коуч-сессии сформулировать несколько количественных показателей и выбрать из них оптимальный: «Сделать компанию успешной через увеличение прибыли в 2 раза».

Цель достижима — Achievable.

Цель должна быть не только конкретной и измеримой, но еще и достижимой. Стоит ставить достаточно сложные цели, предполагающие усилия, но при этом иметь в виду, что они должны быть достижимыми. Менеджеры, перед которыми ставятся амбициозные цели, должны владеть необходимыми ресурсами для их осуществления. Такими ресурсами могут быть: люди, информация, финансы, оборудование, время, знания и умения. Вероятность достичь цели возрастает, если есть четкое представление обо всех возможностях, которыми можно воспользоваться на пути к цели.

Коуч-вопросы, которые помогают обеспечить соответствие цели критерию достижимости.

- Насколько достижима цель сделать компанию успешной через увеличение прибыли в 2 раза?
- Есть ли существенные препятствия, которые могут не позволить организации/подразделению достичь этой цели?
- Можно ли эти препятствия устранить либо минимизировать риски их

возникновения?

Цель значима — Relevant

Насколько важна избранная цель? Обладает ли она повышенной значимостью и мотивирующим потенциалом? Все это необходимо понять, чтобы объяснить персоналу, почему необходимо достичь именно эту цель, почему она важна и к чему приведут изменения, связанные с достижением именно этой цели. Наша цель также должна быть уместной и ориентированной на конкретные результаты и возможности их достижения, а также соотноситься с другими целями и приоритетами.

Цель определена по времени — Time bound

На этом этапе необходимо определить временные сроки исполнения цели, поскольку срок или точный период выполнения — одна из главных составляющих цели. Она может как иметь фиксированную дату, так и охватывать определенный период. В Формате конечного результата должны быть установлены конкретные реалистичные сроки, в рамках которых менеджер планирует достичь поставленной цели.

К примеру, уточненная формулировка цели может выглядеть следующим образом: «Сделать компанию успешной через увеличение прибыли в 2 раза, за временной период 6 месяцев».

Цель экологична

Чтобы проверить цель на экологичность, стоит задать вопрос: «Что есть в нынешней ситуации такого, что важно было бы сохранить в будущем? Как желаемый результат/цель повлияет на вас как личность, на ваше подразделение?»

Случается так, что люди склонны к промедлению в достижении цели, из-за того, что хотят избежать неких нежелательных последствий ее реализации. Именно поэтому последствия достижения планируемого результата должны быть подробно рассмотрены, чтобы и менеджеры, и рядовые сотрудники подготовились к ним и адекватно на них отреагировали. При анализе экологичности цели необходимо рассмотреть все грани исследуемой цели, чтобы позже, уже в процессе реализации, они не оказались причинами неэффективности самой цели либо возможных средств/последствий ее достижения.

Э. Локк о связи постановки цели с выполнением задач

В 1996 году **Эдвин Локк** (*E. Locke*) из Мэрилендского университета опубликовал результаты тридцатилетнего исследования, посвященного связи постановки цели с выполнением задач. В этом исследовании приняли участие более 40 000 человек из 8 стран — от детей до ученых.

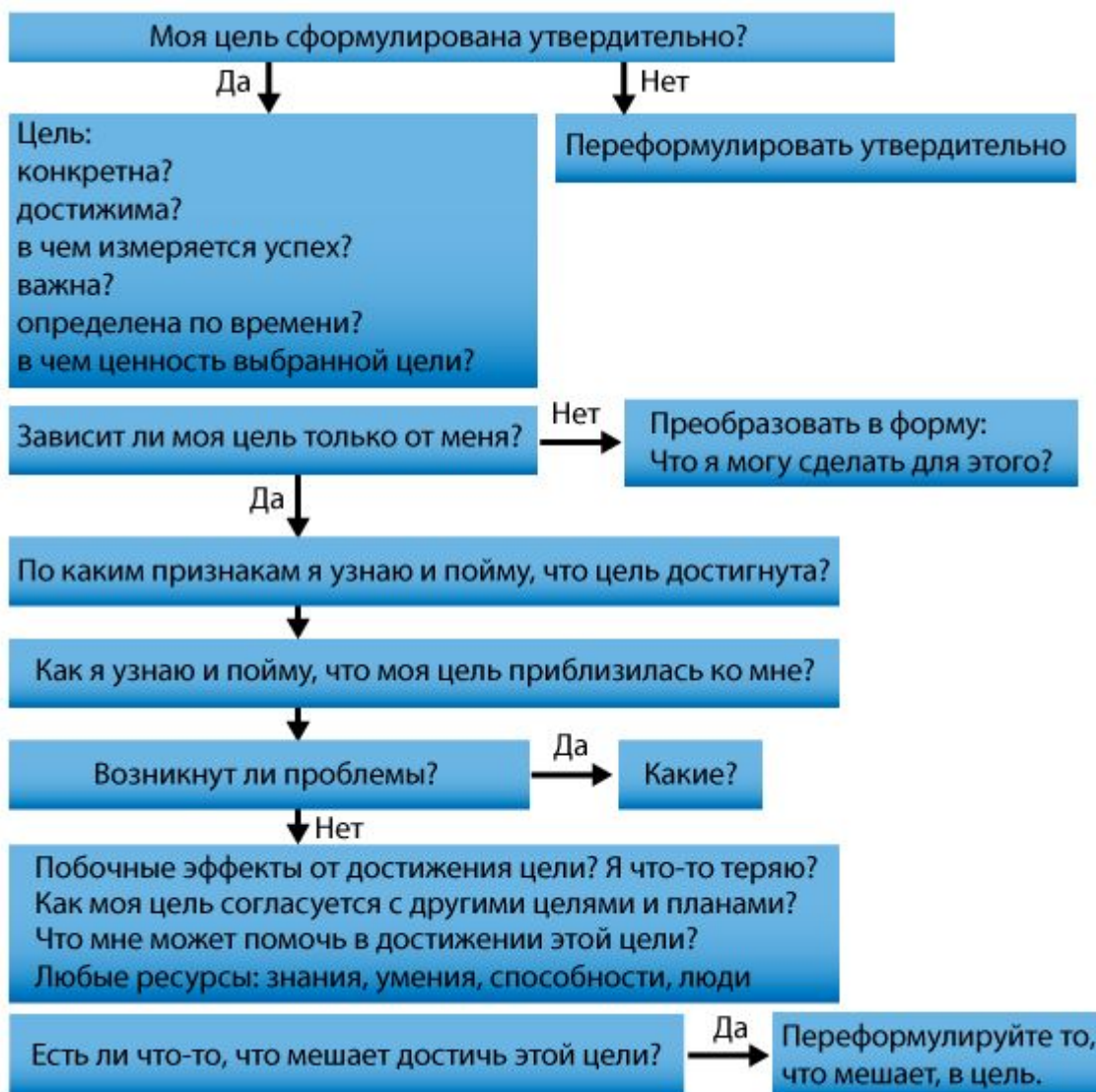
Приведем некоторые результаты данного исследования.

1. Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.

2. Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
3. Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.
4. Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что:
 - цель важна;
 - цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).
5. Постановка цели приносит наибольшую пользу, когда присутствует обратная связь, указывающая на продвижение к цели.
6. Цели стимулируют планирование.
7. Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой.

Алгоритм исследования цели

Рассмотрим алгоритм исследования цели.



Коучинг на этапе планирования

Известно, что мы усиливаем именно то, на что больше всего фокусируем свое внимание. Если руководство компании придерживается принципа «Всего — мало, всем — не хватит!», то, скорее всего, оно едва ли достигнет своих целей.

Поэтому после того, как мы определились с формулировками целей, первоочередная задача — это планирование конкретных шагов по их достижению. На этом этапе коучинговой поддержки важно способствовать акцентированию внимания линейного менеджера и рядовых сотрудников, вовлеченных в процесс организационных изменений на умении эффективно расставлять приоритеты.

Одним из лучших примером взаимодополняющего распределения приоритетов является система Уильяма Блесса. В этой системе выделяются две основные категории — **важное и срочное**. Эта модель помогает сформулировать вопросы, ведущие к выделению важнейших приоритетов в долгосрочной перспективе. Почему это может быть полезным на стадии планирования? На стадии планирования эта схема позволяет отделить срочные, но сиюминутные дела от действительно важных задач.

Схема приоритезации целей

Коуч может помочь «подопечному» определить и проранжировать приоритеты по четырем категориям в соответствии со схемой приоритезации, представленной в табл.2.

Таблица 2. Схема приоритезации

<p>Важные срочные Некоторые дела относятся одновременно к <i>важным и срочным</i>. Сама жизнь требует выполнения этих дел, причем выполнения быстрого, незамедлительного.</p>	<p>Важные несрочные Некоторые цели безусловно важны. Но они не относятся к <i>срочным</i>. В качестве примеров можно привести создание деловых связей в мире бизнеса или укрепление своего положения в жизни за счет совершенствования личностных и профессиональных качеств. Мы можем очень долго откладывать подобные дела, но, если мы не уделяем времени развитию общества, личностному развитию и совершенствованию своих навыков, нам, скорее всего, грозят серьезные жизненные трудности.</p>
<p>Неважные срочные Некоторые дела (бытовые вопросы, рабочий день с его бесконечными проблемами, ответы на телефонные звонки, просмотр почты) мы считаем <i>срочными</i>. Нам даже кажется, что именно им нужно немедленно уделить внимание. С другой стороны, эти вопросы <i>не особенно важны</i>. На решение подобных вопросов часто расходуется излишняя энергия, они отвлекают нас от более важных целей. Часто это бывают «чужие» дела.</p>	<p>Неважные несрочные И, конечно, в нашей жизни всегда есть то, что <i>не срочно и не важно</i>. Если весь день мы решали безотлагательные насущные проблемы, мы приходим домой измотанными, нам хочется «упасть плашмя» и расслабиться.</p>

Планирование действий и техника «вытягивающих вопросов»

Планируя определенные шаги, уместно пользоваться следующей схемой.

1. Цель (в соответствии с Форматом конечного результата).
2. Действия (конкретные шаги и действия).
3. Ресурсы (что необходимо для успешного воплощения цели).
4. Результат (каков будет результат по каждому из запланированных шагов).
5. Определенность по времени (временные рамки, необходимые для каждого этапа).

Трансляция целей перемен «сверху вниз» подразумевает, что все перечисленные выше требования к целям-задам на каждом уровне организационной иерархии должны транслироваться вышестоящим менеджером своему подчиненному, помогая достичь эффекта, тогда цель сама по себе становится инструментом мотивирования. Умение смотреть далеко вперед — весьма важная способность сотрудников, отвечающих за стратегию развития компании. Топ-менеджеры, которые составляют план развития компании, должны задаваться целью представить себе конкретную картину будущего, которое они живо описывают в соответствии с планом. Это вовсе не набор распоряжений и указов, которым должны подчиняться сотрудники. Сейчас руководители приходят к общему мнению, что, подчиняясь, люди не несут никакой ответственности. Если суметь передать общее, единое видение сотрудникам организации и увлечь их, то это сплачивает и объединяет команду. Каждый член такой команды чувствует обязательство перед своими товарищами работать лучше для достижения общей цели.

Например, в средние века зодчие кафедрального собора должны были трудиться вместе, поскольку строительство храма длилось 300 лет. Таким образом, в течение 300 лет сотни людей руководствовались одной объединяющей всех, кто участвовал в строительных и проектных работах, идеей.

Как можно сформулировать коммерческую миссию для компании, определить ее предназначение? Помогая руководителям в решении этой задачи, коуч каждый раз прибегает к **технике постановки «вытягивающих» вопросов**.

- *Перечислите конкретные продукты или услуги, которые создает ваша компания, причем именно те, которые являются предметом гордости?*
- *Что могут принести в жизнь людей и каждого человека в отдельности самые лучшие продукты или услуги Вашей организации?*
- *Каких возможностей лишены люди, которые не используют наилучшие продукты и услуги вашей компании?*

План реализации перемен и трудности при его отсутствии

План реализации перемен — это способ трансформации видения в конкретные реализуемые на практике задачи. После того как видение и основная цель изменений сформированы, план определяет практические шаги, которые необходимо сделать, чтобы достичь цели. Он может быть представлен в виде детального плана-графика

(диаграммы Гантта).

Детальный ежедневный план-график, в котором подробно расписывается, что необходимо сделать за определенный период. Характеристики этого плана-графика представлены ниже:

- план достаточно краток, ясно написан и перечисляет шаги, которые нужно сделать;
- при разработке плана учитывались мнения и идеи сотрудников, все это отражено в письменном виде;
- разработанный план соответствует стилю и потребностям организации;
- описанные в плане шаги ясны и разделяются сотрудниками;
- указаны все необходимые ресурсы;
- план содержит перечень действий и имена исполнителей.

В случае отсутствия планирования любой менеджер рискует столкнуться с целым рядом трудностей:

- **неразберихой**, когда задачи расплывчаты или непонятны;
- **тревожностью**, когда не удалось мобилизовать необходимые компетенции;
- **фальстартом**, когда в нужный момент никого нет на месте;
- **фрустрацией**, когда средства недостаточны либо не были задействованы;
- **очень медленным разворачиванием**, когда не выделены этапы и нет ритма.

Программы внедрения перемен каждой компанией, претерпевшей успешные перемены, характеризуются тщательностью проработки, четко разработанными правилами и дисциплиной, в то же время они поощряют оригинальное мышление, расширение возможностей для проявления инициативы и «небюрократический» подход к решению проблем. Для их реализации разрабатываются письменные планы.

Менеджер как коуч. Коучинг подчиненного

Даже менеджер низшего звена с успехом может использовать технологии коучинга, особенно в тех ситуациях, когда:

- новый подчиненный нуждается в поддержке и уточнении направления приложения усилий;
- когда подчиненный почти готов к новым для него функциям и ответственности, и требуется лишь немного поддержки и помощи, чтобы он преодолел свою неуверенность;
- видно, что один из подчиненных плохо справляется со своими обязанностями или не совсем понимает, что от него требуется.

Когда и как можно выявить необходимость подчиненного в коучинге в условиях, когда

время становится самым драгоценным ресурсом, и менеджеру его практически никогда не хватает? Сигналы о том, что кому-то нужна коучинговая поддержка, вы можете получить либо во время проведения процедур ежегодной оценки/аттестации персонала, либо, если в организации такой практики нет, во время регулярных встреч с подчиненными, либо с помощью такого простого средства, как наблюдение.

Как понять, можно ли с помощью коучинга решить ту или иную организационную проблему? Для этого можно использовать поле из четырех квадрантов, отложив по оси X то, насколько поведение подчиненного является проявлением его характера либо глубинных ценностей, а по оси Y — насколько часто либо редко вы наблюдаете поведение, которое требует корректировки.

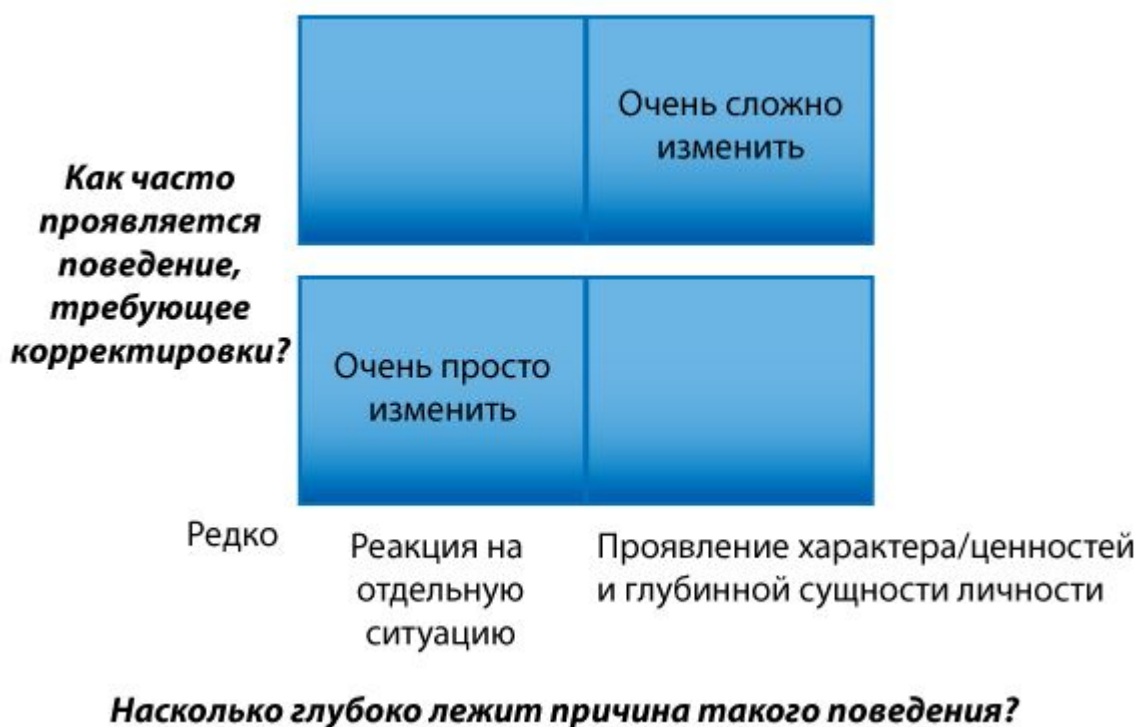


Рис. 5. Оценка вероятности позитивного результата от коучинга

К «сложным» ситуациям, в которых вероятность положительного успеха крайне низка, можно отнести, к примеру, такие:

- работник полагает, что превосходит всех остальных и что его должны всегда воспринимать как лучшего и поощрять;
- менеджер или «признанный талант» не может не играть роль «босса», даже когда он входит в команду равноправных игроков, где не он является руководителем проекта.

В любом случае, если руководитель решает попробовать себя в роли коуча, лучше начинать с нижнего левого квадранта, то есть с самых простых случаев.

Этапы процесса коучинга

Сам процесс коучинга лучше выстраивать следующим образом:

- **Первый этап коучинга — это наблюдение за поведением сотрудника,** которому, на ваш взгляд, нужна поддержка. Менеджер-коуч должен сам быть уверенным в том, что он правильно оценивает ситуацию, поведенческие проявления и набор компетенций, которыми обладает подчиненный. На этом этапе крайне важно увидеть как сильные, так и слабые стороны работника, а также оценить, какое влияние его поведение оказывает на окружающих и на его способность достигать поставленные перед ним цели.

На этом этапе, пожалуй, самое главное удержаться от оценочных суждений, например, таких:

- *Анна — активный «сопротивленец» переменам;*
- *Алексей никогда не сможет делегировать ответственность своим подчиненным.*

Подобные суждения никогда не помогут прийти до первопричин проблем, какими в вышеописанных случаях могли бы быть:

- *непонимание целей изменений, стартовавших в организации;*
- *повышенное чувство ответственности за результат и нехватка времени на обучение и информирование подчиненных.*

Один-два случая проявления некорректного, с точки зрения менеджера-коуча, поведения могут заставить сделать ошибочные выводы, поэтому коучу необходимо несколько раз проверить свою гипотезу.

Здесь очень важно быть внимательным ко всем симптомам организационной проблемы, которую вы, как вам кажется, выявили.

К примеру, такие фразы как «Он, может быть, и справится...» или «Спасибо за то, что вы мне рассказали о проблемах отдела работы с клиентами, но мне это не интересно...» могут свидетельствовать о том, что в первом случае у вашего подчиненного недостаточно навыков и знаний, чтобы выполнить ту или иную работу, а во втором — работник не понимает, сколь важны кросс-функциональные связи в организации, особенно, при реализации проектов долгосрочных широкомасштабных перемен.

- **Вторым этапом эффективного коучинга должна стать беседа с подчиненным, проводимая скорее в стиле диалога, а не дебатов.** До того как приступить к беседе, необходимо ясно себе представить ее цель и возможные последствия. В качестве результата дискуссии может быть разработан план действий как подчиненного, так и коуча, который в перспективе должен привести к повышению результативности деятельности работника, которому требуется коучинговая поддержка.

Таблица 3. План действий, составленный по результатам коуч-сессии

Проблема	Работник перебивает и отвлекает коллег во время проведения совещания, посвященного проекту перемен	
Цель	Изменить подход к участию в совещаниях, стремясь не к полемике, а к сотрудничеству	
Время	К 15 апреля 2009 г.	
Действия	Показатели успеха	Обсуждение
Менеджер уделит больше внимания информированию работника о целях и механизмах проведения запланированного изменения	Подтверждение работником того, что он понял цели и осознал важность планируемых в компании перемен	5 марта 2009 г.
Работник будет стараться не перебивать, слушать более внимательно своих коллег, развивать их мысли, не переходя к монологу	<ul style="list-style-type: none"> • Как минимум два совещания, когда другие их участники не будут выражать неудовольствие, а работник не будет перебивать коллег • Количество других предложений, развивающих мысль 	15 марта 2009 г.
Подопечный изучит методику «Активного слушания»	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты тестирования • Общее число проявлений изменения шаблонов поведения (совещания, беседы с руководителем и коллегами) 	
Менеджер-коуч будет раз в две недели со своим подопечным обсуждать, насколько они продвинулись к успеху		

Первый и самый важный шаг данного этапа — проговорить и прийти к согласию относительно того, какую цель подопечный коуча стремится достичь. Задача коуча — выявить все возможные несоответствия и существенные преграды с помощью все тех же открытых вопросов.

- Каким путем Вы идете к цели?
- Есть ли какие-либо цели, с которыми вам внутренне сложно согласиться?
- Какие препятствия мешают вам двигаться к цели так быстро, как хотелось бы?

Здесь также могут помочь и закрытые вопросы, позволяющие коучу уточнить, насколько правильно он «услышал» своего подопечного.

- Если коуч и его подопечный достигли соглашения, что далее они идут вместе, их встречи должны стать более частыми и регулярными, при этом и та и другая сторона должны быть уверены в том, что они слышат, понимают друг друга и, что самое главное, считают такой путь достижения цели важным и необходимым. Обратная связь в коучинге — понятие гораздо более емкое, чем в менеджменте.

Оно обязательно подразумевает наличие единых целей и эмоционального взаимопонимания.

Часто менеджеры-непсихологи попадают в одну из тривиальных ловушек — при регулярных встречах оценивают не поведение и его последствия (к примеру, то, как сопротивляющийся переменам работник негативно настраивал своих коллег, представляя им превратную информацию о планах руководства), а конкретную личность («Нерадивый Иванов», «Саботажник Петров»).

Описывая поведение работника, менеджер-коуч должен олицетворять собой желание поддержать, помочь преодолеть сложности, идти дальше вместе. Особенно поддержка и доверие важны, когда в компании реализуются проекты, которые нигде и никогда ранее не внедрялись, и сам менеджер на все 100% не был уверен, что поведение его подчиненных необходимо менять так, а не иначе. В подобных беседах и диалогах и коуч, и его подопечный обретают почву под ногами, чтобы сделать еще шаг вперед, в неизведанное.

Более того, чтобы не становиться «психологом-дилетантом», рекомендуется меньше внимания уделять обсуждению вопросов «Почему» или «Зачем» и гораздо больше — тому, что именно делает или делал «подопечный» коуча.

- Попробовали ли вы это...?
- Как вы думаете, каково будет наилучшее решение?
- Что, по вашему мнению, произойдет, если вы ...?
- Вы попробовали и у вас не получилось. Почему, на ваш взгляд, это произошло именно так?
- Если бы вы смогли вернуться к тому совещанию, что бы вы сделали по-другому?

Подопечный менеджера-коуча должен чувствовать, что у него есть «право на ошибку», что его дополнительные усилия и энергия не пропадают зря, что его пробы и ошибки — это пробы и ошибки и его руководителя, и организации в целом, ступившей на путь преобразований. Подчиненный ни в коем случае не должен «защищаться» от критических ремарок, а менеджер-коуч — «нападать». Поиск причин возникших проблем должен восприниматься как общее дело, и у обеих сторон процесса должно возникнуть ощущение, что проблема не коренится в одной из них, она — в стороне, и на нее должны быть направлены усилия и каждой из сторон. А для этого коучу необходимо концентрироваться только на существенных для бизнеса и/или команды отклонениях, а также вознаграждать своего подопечного за его открытость и желание решить проблему хотя бы в форме простого «Спасибо».

Менеджер-коуч поймет, что продуктивное единодушие достигнуто, если:

- подчиненный будет достаточно легко выражать несогласие либо предлагать альтернативные решения;
- если предложения работника будут касаться решения проблемы как таковой, а не отдельных «виноватых», что часто происходит в России, к примеру, где укоренилась глубоко в сознании бывших Ното Советикус

«презумпция виновности».

- **Обязательным этапом коучингового сотрудничества являются сессии обратной связи**, и здесь обязательно выявление и вознаграждение тех «маленьких побед», которые демонстрируют, что подопечный не сбился с пути достижения поставленных целей. В ряде случаев, особенно тогда, когда мы говорим о вовлечении людей в процесс пионерных изменений, на этом этапе возможно и изменение плана действий, корректировка с обоюдного согласия пути в будущее.

Существует несколько рекомендаций, которые позволяют усилить эффект обратной связи. Приведем некоторые из них:

- менеджеру-коучу необходимо сфокусироваться на тех улучшениях деятельности подопечного, которых он сможет достичь в будущем. Критика того, что сейчас идет «не так» в коучинге не только не приемлема, но и губительна;
- необходимо сократить время между наблюдением некорректного, с точки зрения менеджера-коуча, поведения и беседой с подчиненным, посвященной возможным корректировкам поведения;
- стоит избегать обобщений «Вы хорошо поработали», «Вы справились с непростой задачей» и т.д., сообщение должно быть более конкретным и точно отражающим специфику реальной ситуации.

Директивный и поддерживающий стили коучинга

Выделяют два основных вида коучинга «низших по званию» — **директивный и поддерживающий**. Если директивный коучинг применим к новому сотруднику, пришедшему в компанию извне, то поддерживающий — к вашим подчиненным, которые демонстрируют достаточно высокий потенциал и смогут в перспективе занять новую для них должность или взять на себя новые зоны ответственности, если вы как менеджер готовы им делегировать определенные полномочия либо хотите вовлечь их в процесс перемен, и им потребуется при вашей поддержке осваивать terra incognita — новые навыки, технологии, идеи. Продемонстрируем эти два подхода с целью выявить особенности поддерживающего коучинга, являющегося незаменимым инструментом лидера изменений.

Если среди подчиненных менеджера-коуча появляется самоотверженный сторонник планируемых изменений, рекомендуется не только вознаграждать его за успех и способствующее продвижению перемен поведение, но и стараться подвигнуть его к использованию своего позитивного опыта в целях коучинга остальных членов команды. Как правило, для удержания подобных людей лучше продумать возможные пути развития его/ее карьеры, о чем также лучше откровенно побеседовать, настроив подопечного на выявление и анализ потенциальных сложностей и барьеров на пути к новой позиции в организации.

Таблица 4. Директивный и поддерживающий стили коучинга

Стиль коучинга	Цель	Пример
Директивный	Развить/приобрести навыки	Помочь подчиненному овладеть теми знаниями и навыками, которыми Вы обладаете в совершенстве, либо найти другого наставника/коуча, который ими обладает
	Предоставить ответы на важные вопросы	Ознакомить нового работника со стратегией развития предприятия
	Проинструктировать	Описать, каким образом Вам видится наилучшее исполнение вверенной подчиненному работы либо совместно поработать над одними или несколькими проектами, продемонстрировав на своем примере либо на примере наилучших исполнителей, каким образом можно добиться наилучшего результата
Поддерживающий	Способствовать самостоятельному решению проблем	Помочь другим найти решение стоящих перед ними проблем
	Способствовать повышению уверенности в себе	Выражать уверенность, что подчиненный способен самостоятельно найти решение проблемы
	Стимулировать подопечного учиться на своих ошибках	Давать возможность подчиненному учиться на своих ошибках, когда он берется за новые задачи, функции, проекты
	Вселить уверенность в том, что коуч-менеджер является важным источником знаний для других	Предоставлять информацию либо необходимые контакты, которые смогут помочь подчиненному решить самостоятельно возникшие проблемы либо новые задачи

Условия успешного коучинга подчиненных

Коучинг подчиненных руководителем принесет успех только при выполнении следующих условий.

- Между менеджером-коучем и подопечным устанавливаются отношения взаимного доверия и взаимопонимания.
- И та, и другая сторона чувствуют свою ответственность за результат, к которому они стремятся. Согласно Дж.К. Смарт, менеджеры «должны работать с коучингом как с процессом поддержки/помощи, а не управления подчиненными» (в первом случае вся ответственность лежит на менеджере, во втором — на его подопечном).

- И у коуча, и у его подопечного велико желание учиться и совершенствоваться.
- Менеджер-коуч будет стараться быть, насколько это возможно, беспристрастным, однако в реальности, крайне сложно бывает избавиться от «влияния» своей точки зрения, поэтому наилучший выход — заранее сказать себе, что имеют право на существование и другие точки зрения, другие убеждения.

Коучинг руководителей высшего звена

Индивидуальная работа с первым лицом с самого начала его работы в организации обеспечивает его личностные изменения, которые послужат толчком, отправной точкой для организационных перемен. Трансперсональный коучинг имеет своей целью именно трансформацию, кардинальные изменения личности, без которых невозможна трансформация организации.

Во время первых встреч профессионального коуча и топ-менеджера обсуждается несколько вопросов: каковы цели изменений, в чем их необходимость, что заказчик хочет получить в качестве результатов, какая роль отводится консультанту. Усилия консультанта-коуча направлены на то, чтобы выявить подлинную потребность его высокопоставленного клиента. Далеко не всегда заявленные заказчиком цели сформулированы четко и конкретно, нередко и необходимость проведения изменений осознана не до конца, не ясна «длина шага», который готов сделать руководитель высшего звена. На вопрос: «Если эти цели не будут достигнуты, если что-то не получится, то что тогда?» — можно услышать ответ: «Будем развиваться так же, как развивались. У нас и так хорошие позиции на рынке, есть постоянный рост». Если учесть, что организация является в большой степени продолжением личности «первого лица», то такая изначальная позиция вовсе не способствует созданию даже трансляционных изменений. Будет этому мешать и противоречивость личных целей и приоритетов менеджера.

Именно во время этой работы первого лица со своими ожиданиями при поддержке коуча и определяется возможный путь развития бизнеса. Если четко формулируется необходимость именно радикальных изменений, если осознается имеющийся «кризис», хотя внешне все может быть благополучно, если есть готовность рисковать, какое-то время нести неизбежные потери, если действительно «так дальше жить нельзя» и есть четкое видение того, как «жить надо», то можно двигаться дальше, к трансформации.

Уже во время первых сессий лидер принимает решения и начинает осуществлять конкретные действия. Только когда изменения в лидере становятся «читаемы» окружающими, можно перейти к следующим этапам.

По мере внедрения коучинг становится системным методом трансформации как организации, так и отдельно взятых сотрудников. Способность топ-менеджера подключать к работе своих подчиненных и иметь ясное представление о цели и методах, необходимых для осуществления изменений, — его ключевые факторы успешности.

Приглашая сегодня профессионального коуча, руководители высшего звена чаще всего ставят следующие задачи:

- улучшить систему коммуникаций и связанных с ней навыков;
- повысить ментальные способности, найти нестандартные решения;
- получить поддержку для преодоления кризисного периода;
- расчистить путь для значительных организационных изменений;
- определить необходимость в обучении специальным навыкам и компетенциям;
- поддержать топ-менеджеров для достижения наилучших результатов;
- усовершенствовать систему отчетности по организации;
- стимулировать изменения и инновации;
- сформулировать и внедрить миссию и видение;
- усовершенствовать работу ключевых команд на предприятии.

Примеры коучинга

Пример коучинга № 1. Руководитель, перегруженный обязанностями

Приведем отрывок из коуч-сессии:

Коуч: *Какую задачу Вы хотели бы решить?*

Руководитель: *Я хочу вывести свой отдел из кризиса. Я уже предпринимал попытки решить эту проблему, но пока ничего не получилось. Я знаю, что долго так продолжаться не может.*

Коуч: *Каким временным периодом Вы располагаете?*

Руководитель: *Я думаю, не больше 6 месяцев.*

Коуч: *Как Вы считаете, что мешает Вам справиться с кризисом и повысить эффективность работы отдела?*

Руководитель: *Сотрудники моего отдела разрозненны, их вряд ли можно назвать командой. Каждый из них обособлен и думает только о своей выгоде. Они не обсуждают друг с другом стоящие перед нами задачи. Они не создают никаких новых идей и не проявляют инициативы. Когда я выдаю им очередное задание, они выполняют его, долго «раскачиваясь».*

Коуч: *Какие действия Вы предпринимали для того, чтобы улучшить эту ситуацию в отделе?*

Руководитель: *Я — и швец, и жнец, и на дуде игрец... Мне приходится делать и свою работу, и часть работы за них, не дожидаясь, пока они все же выполнят распоряжение. Мой отдел слабо связан со мной, а я перегружен работой, так как вся ответственность на мне. Я выполняю как свои обязанности, так и функции своего заместителя. Помогите мне решить эти проблемы!*

Коуч: *Что же можно сделать для разрешения этой ситуации?*

Руководитель: *Моя основная функция — это руководство коллективом, если я не буду выполнять свои обязанности по управлению, то команда развалится. Мне нужно усовершенствовать свой стиль управления, а не делать работу за группу коллег. Но мне нужна помощь, чтобы определить, какие конкретно навыки мне надо «подтянуть», чтобы управлять коллективом более продуктивно.*

Коучинг руководителя — это средство для того, чтобы помочь ему самому найти выход из сложных ситуаций. Ведь многие топ-менеджеры оказываются в ловушке страха, внутреннего барьера или замешательства, многим в наследство достаются убеждения, которые заставляют их останавливаться. Некоторые, например, думают, что главное — это «много работать и делать все самому», что именно тогда они обретут успех. Они убеждены, что за все достижения приходится платить! Ясно, что чаще всего этой ценой становится хроническая усталость, слабое здоровье, напряженные отношения в семье, низкая продуктивность и отсутствие времени для радостей и удовольствий. Даже если эти усилия и дадут им то, о чем они так страстно мечтали, — все равно это окажется не тем, чего им хотелось на самом деле.

Процесс коучинга часто начинается тогда, когда руководитель поглощен текущими проблемами и испытывает неудовлетворенность.

Сущность коучинга состоит в том, чтобы помочь ему избавиться от проблем и содействовать достижению результатов всей организации.

Пример коучинга №2. Топ-менеджер, планирующий реорганизацию подразделения

Наверное, многим знакома такая ситуация, когда дела идут хорошо, но есть желание усовершенствовать работу различных структур организации с целью повышения ее общей эффективности. Руководители часто затрудняются в выборе оптимальной стратегии проведения изменений. Часть из них опасается потерять что-либо или не справиться с нововведениями, им трудно сориентироваться, насколько выгодными и интересными станут перспективы в результате проведения изменений.

Один из таких вопросов беспокоил топ-менеджера, который раздумывал над принятием решения о реорганизации своего подразделения. Аудиторы и консультанты, которые выстраивали предположения о перспективе внедрения перемен, давали ему противоречивые советы. Его интересовал вопрос: «Что делать в данной ситуации и как внести изменения?».

Коуч-сессия началась с уточнения того, что действительно было важным для руководителя. Как оказалось, бизнесмен хотел понять, что он в действительности получит в результате проведения перемен. В итоге, самым лучшим результатом коуч-сессии стало ясное понимание руководителем того, насколько выгодно для него внедрение изменений.

Осознав всю значимость ситуации, коуч предложил клиенту перечислить уже

известные ему факты, которые говорили в пользу процесса перемен. Среди них были: опыт создания и участие в подобном проекте реорганизации и ресурс знаний, поддержка собственника бизнеса, команда, готовая к осуществлению перемен. Но ни один из перечисленных факторов для опытного топ-менеджера не был решающим в принятии окончательного решения.

С помощью коучинговых вопросов клиент стал постепенно приближаться к решению задачи.

Он понял, что для него наиболее важно при рассмотрении вопроса о внедрении изменений то, по каким основным критериям он примет решение об их проведении. При этом состояние и внешний вид клиента явно изменились. Если вначале он говорил медленно, с некоторым сомнением в голосе, его взгляд в основном был направлен вниз, поза была скорее закрытая, он немного сутулился, то в результате некоего «[инсайта](#)» он явно преобразился. Он будто бы «услышал» в себе что-то очень важное, его осанка начала выравниваться, поза стала более симметричной, его взгляд устремился вперед и вверх и сфокусировался на видимом только ему зрительном образе.

Удивительно, насколько быстро он стал генерировать идеи и способы решения поставленной задачи. Темп его речи заметно увеличился, он говорил с воодушевлением и уверенностью в голосе. Его фразы начинались со слов «Теперь я понял...», «Сначала я узнаю, сделаю, договорюсь....» и т.п. Коучу оставалось лишь включить диктофон и записывать эту лавину великолепных идей и планов клиента. Когда перечисление было завершено, на его лице светилась улыбка человека, довольного своими собственными достижениями, это был уже человек, который был готов прямо сейчас приступить к выполнению своего плана.

Когда топ-менеджер поделился своим мнением, относительно того, что было для него наиболее ценным в коуч-сессии, он отметил: «Я знаю, что мне надо сделать, чтобы стать хозяином положения... Избавиться от ощущения неуверенности в возможности решить поставленную задачу... Самое главное, я понял, что теперь я все смогу решить, у меня отличное настроение, и я готов действовать прямо сейчас!».

Коучинг руководителя руководителем

Как мы уже отмечали, на определенном этапе первое лицо организации может также ощутить потребность в роли коуча для начинающего предпринимателя, скажем, из другой отрасли. Сама эта активность позволяет не только использовать накопленный опыт для решения проблем другого управленца, но и значительно вырасти самому, де-факто способствуя развитию не только своего, но и другого бизнеса.

Чем отличается коучинг подчиненного от коучинга одного руководителя другим руководителем? Приведем сопоставительную таблицу, составленную экспертами Harvard Business School.

Таблица 5. Сопоставительный анализ коучинга подчиненного и руководителя другим руководителем.

	Коучинг подчиненного	Коучинг руководителя руководителем
Ключевые цели	Скорректировать поведение, улучшить результативность деятельности, способствовать приобретению навыков, которые позволят подчиненному взять на себя новые полномочия и ответственность	Поддерживать и направлять личностный рост подчиненного
Инициатива	Коуч направляет обучение подчиненного, в ряде случаев — инструктирует	Объект коучинга сам ответственен за свое развитие и обучение
Добровольное начало	Существенно желание подчиненного участвовать в коуч-сессиях, однако это может быть не всегда добровольное включение в процесс	И для менеджера-коуча, и для менеджера-подопечного коучинг — добровольное решение
Фокус	Сегодняшние проблемы и возможности развития	Долгосрочное развитие карьеры и предпринимательских активностей
Роли	Развивающие переговоры и обратная связь	Активный слушатель, ролевая модель, инициатор нововведений, создатель/строитель связей
Длительность	Краткосрочные задачи: «Нужно здесь и сейчас»	Долгосрочность
Взаимоотношения	Руководитель-подчиненный	Партнер-партнер

Коучинг руководителя руководителем представляется наиболее существенным, когда оба руководителя работают на предприятиях одной группы компаний либо одного холдинга, так как он позволяет максимально выявить и передать «скрытое» в их головах, то есть на уровне подсознания, знание. В процессах управления изменениями такое взаимодействие можно считать бесценным, если пилотный проект по внедрению того или иного изменения проводится в одном из подразделений организации, и затем планируется его «каскадирование» на другие подразделения. Такой подход способствует не только гармоничному развитию руководителя и «ненаступанию в n-ный раз на грабли» в рамках одной достаточно крупной организации, но и удержанию наиболее перспективных руководителей в компании.

Руководителю, решившему, что ему нужен коуч-наставник, необходимо, прежде всего, прояснить для себя следующее:

- кто из руководителей его компании или компаний холдинга знает, что он хочет расти и развиваться;

- действительно ли он достаточно уважает претендента на роль его коуча, действительно ли для него важен его опыт и достижения;
- сможет ли он быть достаточно откровенным с этим человеком, чтобы действовать в своих же интересах.

Если подобран кандидат в менторы, то можно двигаться дальше, выясняя, сможет ли он выделить достаточно времени для совместных бесед, есть ли у него интерес к подобному взаимодействию и т.д.

Коучинг руководителя руководителем, или, как его еще называют в англоязычных источниках, менторинг (mentoring), эффективен, когда:

- протее и менеджер-коуч доверяют друг другу и испытывают взаимное уважение;
- взаимоотношения коуч-подопечный являются действительно партнерскими, а не используются исключительно в политических целях для продвижения протее по служебной лестнице;
- темпераменты коуча и его подопечного схожи (если один привык принимать интуитивные решения, а другой — скрупулезно просчитанные и выверенные, то коучинг не приведет к каким бы то ни было результатам);
- одним из основных мотивов подопечного является карьерный рост именно внутри своей организации, а не просто профессиональный, иначе он наверняка будет искать «лучшей жизни на стороне»;
- обе стороны ощущают значимость целей, которые стоят перед ними, и готовы на их достижение тратить драгоценное время и усилия.

Сегодня достаточно много статей посвящены не только построению взаимоотношений между коучем и его подопечным, но созданию сети личных контактов, которые позволяют одному человеку иметь несколько наставников, ценность каждого из которых определяется уникальностью его опыта. В применении к управлению изменениями это могут быть следующие области:

- управление кросс-функциональными либо масштабными проектами;
- управление слияниями либо поглощениями;
- построения системы коммуникации проводимых в компании масштабных проектов перемен.

Коучинг и экспертный консалтинг

Коучинг и экспертный консалтинг взаимно усиливают друг друга. Как правило, организация выигрывает от такой мощной комбинации. Если консалтинг позволяет руководству оказать влияние на большую часть организации за меньший срок, то коучинг повышает ответственность руководителя за достижение целей изменения и результатов, позволяет раскрыть собственные заблуждения и скрытые барьеры. Любой эффективный консалтинг предусматривает постоянный коучинг руководителей — спонсоров и менеджеров проектов — как составную часть работы, обеспечивая значительное содействие организации.

Актуальные результаты и выгоды менеджеров, достигнутые ими в процессе использования расширенного предложения (коучинг и консалтинг):

- переход от средней доли компании на рынке к лидирующему положению;
- переход от среднего и низкого уровня производства к передовому;
- переход от отсутствия взаимосвязи между деятельностью подразделений к организации работы каждого подразделения;
- превращение отдела персонала, занимающегося базовыми функциями, в универсальный отдел по работе с персоналом, объединяющему весь спектр работ по развитию и подбору персонала;
- от натянутых отношений между управленческим звеном и подчиненными к сотрудничеству между ними в принятии важных деловых решений.

Управление переменами — задача, которая «слабым» не по плечу. Что необходимо руководителю, чтобы успешно проводить перемены? Общеизвестно, что он должен обладать аналитическими и деловыми способностями, стрессоустойчивостью, выносливостью, целеустремленностью и терпением. И, тем не менее, все эти качества не гарантируют успеха. Все большее количество руководителей убеждается в том, что необходимо постоянно развиваться и самосовершенствоваться, в том числе и с помощью коуча, которым может быть как профессионал в области коучинга, так и топ-менеджер другой организации, заинтересованный в саморазвитии в качестве наставника или ментора.

Заключение

С помощью коучинга управление изменениями становится не только увлекательной задачей, решение которой позволяет подняться на новый уровень, но и приносит глубокое удовлетворение.

Современному руководителю нужна очень большая смелость и уверенность в себе, чтобы правильно выбрать вектор развития. На пути к трансформации и линейного, и топ-менеджера ожидает масса трудностей и препятствий. Очень часто необходим помощник-коуч, который поможет им преодолеть их, услышать и изменить себя.

Глоссарий

Д

Диаграммы Гантта

диаграммы, на которых по горизонтали показывают интервалы времени, а по вертикали — работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и то, что планировалось. Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта.

И

Инсайт

[от англ. insight – «понимание»] внезапное и невыводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение.

К

Корпоративный коучинг

содействие проведению изменений и дальнейшему развитию организации путем такой организации деятельности, при которой сотрудники, используя методику коучинга, решают актуальные для организации задачи.

Коуч

человек, помогающий другим взять на себя ответственность за выполнение тех или иных действий, убедиться в своей способности реализовывать свой жизненный потенциал.

Коучинг

технология раскрытия потенциала человека или организации, сфокусированная и на решении встающих перед ним проблем, и на достижении результата.

М

Менторинг (mentoring)

коучинг руководителя руководителем.

О

Организационные изменения

процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о цели преобразования.

П

Персональный коучинг

работа с отдельными людьми по прояснению и определению перспективных шагов по достижению наиболее важных целей в бизнесе.

Р

Реинжиниринг

1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; 2) создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении.

Ф

Фасилитация социальная

[от англ. facilitate — «облегчать»] повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

Фрустрация

(от лат. frustratio — «обман, срыв планов») психологическое состояние гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности и отчаяния; возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели. Сила фрустрации зависит как от степени значимости блокируемого действия, так и от близости его к намеченной цели. Реакцией на состояние фрустрации могут быть «замещающие» действия: «уход» от реальной ситуации в область фантазий, грез; возникновение внутренней тенденции к агрессивности и др.

S

SMART-подход

способ формулировки ближайших целей, при котором они должны удовлетворять следующим критериям: Specific — конкретная; Measurable — измеримая; Achievable — достижимая; Relevant — соотносимая с другими результатами и значимая; Timed — определенная по времени.

Список рекомендуемой литературы

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. — М.: Добрая Книга, 2005.
3. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. — СПб.: Речь, 2003.
4. Ландсберг М. Коучинг: повышайте собственную эффективность. — М.: ЭКСМО, 2004.
5. О'Нил М.Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. — М.: МАК, 2005.
6. Паркин М. Сказки для коучей. — М.: Добрая Книга, 2005.
7. Паркин М. Сказки для управления изменениями. — М.: Добрая Книга, 2005.
8. Праслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. — СПб.: ПИТЕР, 2003.
9. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность. — М.: ЦП КУБ, 2003.
10. Рогачев С. Коучинг: возможности применения в бизнесе. — Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2003.
11. Рыбкин И. Коучинг социального успеха. — М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005.
12. Сمارт Дж. К. Коучинг. — СПб.: ИД НЕВА, 2004.
13. Тимоти Голви У. Работа как внутренняя игра. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
14. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности. — М.: МАК, 2005.
15. Coaching and Mentoring. How to develop Top Talent and Achieve Stronger Performance. — Boston: Harvard Business School, Massachusetts, 2004.
16. Waldroop J., Butler T. The executive as coach // Harvard Business Review. 1996. Nov-Dec. P.111-117.