

Анна Лилл

УПРАВЛЕНИЕ В СТИЛЕ
коучинг

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ

#1000ИНСАЙТОВ

Анна Лим
Управление в стиле
коучинг. Настольная
книга руководителя
Серия «1000 инсайтов»

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68486852
SelfPub; 2022*

Аннотация

Это книга не про чудодейственность коучинга или волшебную таблетку. Она про практические инструменты, показавшие свою эффективность у многих руководителей. Автор книги, практикующий коуч ICF, бизнес-тренер и руководитель функции обучения и развития в крупной ИТ- компании, рассказывает простым языком о том, какие коучинговые инструменты можно уже сегодня взять в работу руководителям разных уровней и значительно повысить свою управленческую экспертизу.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение. Коучинг не работает! | 4 |
| Основы коучинга | 9 |
| Почему коучинг не работает? | 12 |
| Зачем руководителю применять коучинг в работе? | 16 |
| Основные инструменты коучинга | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 21 |

Анна Лим

Управление в стиле коучинг. Настольная книга руководителя

Введение. Коучинг не работает!

С фразой «Коучинг не работает» я периодически сталкиваюсь в своей работе. Руководители и сотрудники разных уровней твердят, мол, ерунда это все. Не работает. И не будет. Нет, не могут рассказать, что это такое. Нет, не пробовали сами, но точно не работает.

Для того, чтобы коучинг заработал именно как практический инструмент в бизнесе, необходимо для начала разобраться в его основах. Сейчас коучами называют всех: от реально настоящих и компетентных специалистов до продавцов по подбору тонального крема. И кто же действительно может себя так называть? А кто просто поддался модному течению и назвал себя так, не разбираясь в деталях?

В этой книге я оперирую понятиями «коучинг» и «ко-

уч». И подразумеваю того самого специалиста, который имеет соответствующее образование, опирается в своей работе на этический кодекс и стандарты профессиональных компетенций своей федерации коучинга.

Например, федерация коучинга ICF подразделяет всех коучей на несколько уровней – АСС, РСС, МСС. И для получения каждого статуса необходимо провести определенное количество сессий с клиентом, проходить супервизии (оценку сторонними людьми), сдавать соответствующие экзамены на проявление нужных маркеров компетенций в работе.

Этический кодекс устанавливает довольно четкое определение коучинга – это «партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала».

Видите, никаких тональных средств, систем наставничества или трекинга и катализаторов трансформации. Коучинг – это не про рассказать свои мысли кому-то и поумничать. Он про помощь в раскрытии своего потенциала, поиск ответов на рабочие и личные вопросы и принятие клиентом ответственности за свои действия.

В переводе с языка этического кодекса ICF на управлен-

ческий коучинг – это вид работы с сотрудниками, стимулирующий максимальное раскрытие профессионального потенциала, мотивирующий на действия и, что самое главное – приводящий к целям, необходимым бизнесу.

Результаты проводимых опросов внутри тех компаний, что внедрили коучинг в свою работу подтверждают его эффективность. Вот, например, итог исследования Manchester Inc, применяя коучинг, руководители отмечали улучшения в:

- рабочих отношениях с непосредственными подчиненными (по мнению 77 % руководителей);
- рабочих отношениях с непосредственными супервайзерами (71 %);
- командной работе (67 %);
- удовлетворенности работой (61 %);
- снижении конфликтности (52 %);
- приверженности компании (44 %);
- работе с клиентами (37 %).

Как видите, из приведенного выше опроса следует, что применение коучинга дает результат в разных сферах: начиная от работы с клиентами, заканчивая непосредственным общением с коллегами и сотрудниками.

И все же, почему коучинг настолько эффективен? Ответ

на этот вопрос довольно прост – он помогает сотруднику обдумать и выработать наилучшее решение своего вопроса и взять ответственность за действия, которые вы с ним определили.

Это главное отличие коучингового подхода от традиционного управления. Ведь в последнем ведущая роль отводится руководителю, который лучше знает, больше во всем разбирается и говорит, что конкретно надо сделать. Соответственно, ответственность за результат при таком формате работы тоже на начальнике.

Поэтому если вы руководитель и хотите, чтобы сотрудник сам нес ответственность за свои действия, был замотивирован, понимал, зачем он работает, профессионально развивался и имел развитую «вариативку» (возможность в одной и той же ситуации действовать по-разному), то вам стоит присмотреться к коучинговым инструментам.

Разумеется, мы не будем с вами разбирать всю методологию, компетенции или пути становления профессиональным коучем. Но возьмем лучшие подходы и инструменты, которые сделают ваш управленческий арсенал шире, а работу сотрудников – эффективней.

В этой книге приведены основы коучинга, универсальная

структура сессии и специализированные модели для работы. Все они требуют минимального времени на освоение и быстрое применение на практике. Также здесь будут приведены примеры коучинговых диалогов для более быстрого освоения.

Ну что, дорогие читатели. Приготовьтесь. Погружение в управление в стиле коучинг начинается!

Основы коучинга

Что такое коучинг?

Давайте сразу же на примере рассмотрим, в чем же разница между традиционным стилем управления и коучинговым. А заодно и проведем небольшую диагностику вашего «природного» стиля управления.

Представьте себе темную комнату без какого-либо освещения, в которой находится сотрудник. Вы находитесь снаружи и можете с ним коммуницировать. Что вы будете делать?

Если вы работаете в директивном стиле с сотрудниками, то сразу скажете, что выход находится со стороны запада. Нужно пройти десять шагов направо, пять вперед – и вот он, долгожданный выход из комнаты в виде двустворчатой двери. Нет времени и желания объяснять, почему именно такой путь, дорогой мой сотрудник. Просто возьми, сделай. И не спорь с теми, кто стоит выше на корпоративной лестнице.

Если же запрос подобного формата прорабатывать в коучинговом формате, то... Сначала вы вместе с сотрудником исследуете все возможные варианты выхода и выберете са-

мый оптимальный. Да, это может оказаться люк на потолке. Или вообще сотрудник решит не выходить из комнаты и не совершать ошибку. Но для него именно это будет самым лучшим вариантом, который приведет к нужному результату. А вы, как руководитель, примете такое решение.

Другими словами, задача традиционного управления сводится к инструктированию сотрудника: делай как я сказал — и все. Коучинговый стиль управления сводится к тому, что сотрудник сам формирует оптимальное решение и действует по нему.

Оба стиля хороши и имеют широкое применение. В первую очередь потому, что решают разные задачи.

Если нужна экспертная помощь, то лучше обратиться к традиционному менеджменту и, например, директивному стилю управления. Например, если в компании или подразделении кризис и надо срочно что-то решать, причем непонятно, как и что именно, то лучше отдать предпочтение уже изученным инструментам.

Но если вы хотите, чтобы сотрудник развивался, приносил новые идеи и при всем этом доверял вам как руководителю, то лучше применять коучинговый стиль.

Почему коучинг не работает?

Вернемся к первой строчке во введении – «Коучинг не работает». Да, бывает и такое, что он не сработает. Произойти это может в следующих случаях:

1) У сотрудника нет запроса.

Его все устраивает или он знает, как решить тот или иной вопрос и не хочет искать других вариантов. Насильно мил не будешь. Вот с коучингом такая же ситуация – просто прокоучить всех и вся, без всякой на то потребности, не получится. Как минимум разбирать нечего. Как максимум – без желания что-то разобрать вы превращаетесь в навязчивого и занудного руководителя, от которого хочется побыстрее сбежать.

2) Сотрудник в позиции «ребенка» и пытается переложить ответственность.

Немного углубимся в теорию Эрика Берна про транзактный анализ. Его суть в следующем: в один момент времени в какой-либо ситуации мы можем занимать одну из трех ролей:

- ребенка (сделай сам, ты лучше все знаешь);
- родителя (делай, как я скажу, мне виднее);
- взрослого (каждый ответственный за свою часть работы и жизнь).

Если сотрудник перекладывает ответственность с себя на руководителя или просто хочет пожаловаться на свою нелегкую судьбу, ничего не получится, т. к. коучинг – это партнерство и равенство, а не принятие решений вместо кого-то.

3) Руководитель не готов принять ответы сотрудника.

Однажды ко мне подошла участница моего тренинга и спросила: «А как, применяя коучинг, подтолкнуть подчиненного к нужному решению?». Ответ прост: «Никак». Если мы работаем в таком формате, то должны принимать любые решения сотрудника. Да, вы можете понимать, что ничего из той задумки не выйдет. Но только так вы сможете вырастить сотрудника. Это как с ребенком, когда он учится ходить. Если не давать ему упасть и все время носить на руках, то он привыкнет и точно перестанет пытаться что-либо сделать. Ведь из пункта А в пункт Б его доставят без лишних усилий.

Такая же ситуация и в life-коучинге (жизненный коучинг, где разбираются внерабочие темы: отношения, предназначение и т. д.). Если у вас нет запроса на проработку, готовности

взять на себя ответственность и что-то делать, то тоже ничего не выйдет.

4) Запрос сотрудника не решится с помощью коучинга.

Если у сотрудника есть определенные проблемы, например, зависимость, депрессия или какая-то психологическая травма, то коучинг тоже не поможет. В этом случае на помощь придут профессиональные врачи, психологи и психиатры. Коучинг может дать небольшой краткосрочный эффект, но полностью не «вылечит».

Это же касается ситуаций, когда цель бизнеса намного выше, чем потребность вырастить компетенции сотрудника. Не стоит в самом начале применения управления в стиле коучинг практиковаться на самых крупных и важных клиентах.

5) Сотрудник не имеет достаточной квалификации для решения рабочего вопроса.

Если сотрудник-новичок приходит к вам с рабочей задачей и вообще не знает, как ее решить и выполнить, то... сколько вопросов ему ни задавай, он все равно не найдет нужный инструмент. Не зная ответов, он только сильнее будет убеждаться в собственной некомпетентности. Поэтому именно по рабочим задачам с неопытным сотрудником лучше коучинг не использовать.

Это только несколько пунктов, когда коучинг точно не сработает. Во всех остальных случаях, т. е. если вы готовы принять любое решение сотрудника, у него есть запрос и он не требует участия профильных специалистов, то, применяя специальные методы и инструменты, можно получить очень высокие результаты.

Зачем руководителю применять коучинг в работе?

Однажды я разговорила с одним из заказчиков обучения. Речь зашла про современный мир. «Вот скажи, зачем сейчас все это? Ведь раньше же как-то мы управляли, и все нормально было. Что изменилось? К чему все эти новомодные андрагогики, фасилитации, коучинги? Раньше же как-то работали, и все было нормально», – спрашивает он меня. А ведь действительно, он прав.

В прошлые времена мало, кто задумывался про жизненный баланс, поиск своего предназначения, рабочую неделю на четыре часа, свою типизацию по дизайну человека, натальные карты и так далее. Раньше основной заботой было прокормить себя и семью, поднять детей, наличие самой работы и продуктов в магазине. Теперь же все поменялось. Причем скорость этих самых изменений все нарастает, и технологии развиваются быстрее, чем вырастает одно поколение.

Это все признаки VUCA-мира.

VUCA – это акроним, объединяющий четыре характеристики:

- volatility – изменчивость;
- uncertainty – неопределенность;
- complexity – сложность;
- ambiguity – неоднозначность.

Другими словами, все мы сейчас живем в сложно прогнозируемом мире. Он стал слишком переменчив, темпы технологического развития одномоментно меняют бизнес-процессы, все больше профессий уходит в небытие, а на смену им приходят другие.

Но и это еще не все – сам VUCA-мир уже устаревает, и на его место приходит BANI-мир. Это предложенный Джамиасом Кашио акроним, состоящий из четырех характеристик нового мира, который:

- brittle (хрупкий);
- anxious (тревожный);
- nonlinear (нелинейный);
- incomprehensible (непостижимый).

Все больше и больше людей и организаций, которые не успели вовремя перестроиться на новые рельсы, оказываются за бортом. Вспомнить хотя бы недавнюю самоизоляцию при появлении коронавируса.

На плаву остались те, кто смог в рекордно сжатые сроки переформатировать свою работу в новый формат – онлайн, доставки, маркетплейсы. А ведь нам всем казалось, что уж рестораны-то всегда будут на плаву. А вот и нет. Это и есть показатель хрупкости в современном мире. То, что казалось нерушимым и постоянным, разрушается в один момент.

Тревожность стала постоянным спутником людей. Мы переживаем за работу, экономику, мировые тенденции, фондовые рынки, заболеваемость, свою семью и близких... Продолжать можно бесконечно. И, разумеется, СМИ и интернет тоже подливают масла в огонь. Достаточно прочитать несколько статей или послушать выпуск новостей, чтобы обеспечить себя и окружающих нервными мыслями на весь день и лишиться сна.

Нелинейность современного мира удивительна, ведь мы уже не можем зачастую спрогнозировать, что нас ждет. Вспоминается книга Рэя Брэдбери «И грянул гром», где одна бабочка смогла привести к фатальным последствиям. В жизни так же – крошечный вирус перевернул все устоявшиеся бизнес-модели, загнал людей по домам и диктовал свои правила. Мы уже не можем легко прогнозировать будущее. Некоторые даже шутят: «Мой горизонт планирования – ближайшие 10 минут».

Мы все информационно перегружены. Обилие материалов, курсов, статей и других источников информации не облегчают жизнь — мы закапываемся в сравнениях, анализе и уже далеко не всегда можем с точностью отличить правду от очередного непроверенного слуха или проплаченной агитацией. Мы сохраняем и добавляем в закладки множество курсов, книг, до которых никогда не доберемся. Это и есть непостижимость.

Мир изменился. И нам необходимо проходить трансформацию вместе с ним. И именно поэтому на первый план в работе руководителя выходит умение гибко управлять и оперативно реагировать на изменения, используя различный инструментарий. Просто «Надо сделать» уже не работает. Нужно что-то большее.

Одним из таких инструментов и может стать коучинг. Он значительно расширит существующие методы управления и где-то даже разовьет вас как личность.

Основные инструменты коучинга

Коучинг – это специальный метод, который работает на трех базовых элементах:

- **Фактичность.**
- **Нейтральность.**
- **Недирективность.**

Фактичность означает работу только со конкретными фактами. Как бы тавтологично это ни звучало.

Но все не так просто, как может показаться на первый взгляд. Например, мы видим веселого человека. Можно ли с уверенностью сказать, что это факт?

На первый взгляд кажется, что это точно факт. Человек веселый же. И видим мы собственными глазами. Что тут непонятного? На самом деле все не так однозначно.

На основании чего мы можем сделать такой вывод? Это потому, что у этого человека приподняты уголки губ или он смеется? Вот именно изменение мимики и будет фактом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.