

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАЧЕМ И КОМУ ЭТО НУЖНО?

Жанна Завьялова

1. Давайте сначала разберемся, зачем коучинг организациям?

Насколько коучинг необходим вашей компании? И насколько он необходим ей именно сейчас? Чтобы ответить на этот вопрос, важно разобраться, а каким организациям вообще коучинг нужен и что он им полезного дает? Потому что данный вид внутренней работы нужен далеко не всем структурам. Многие организации успешны и без него, и даже если бы они стали его внедрять, то ничего полезного из этого бы не вышло.

Итак, первый вопрос нашего исследования: по каким критериям мы можем определить, нужен компании коучинг или нет?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте вспомним фазы рынка, на которых работает та или иная организация. Всего их может быть три: растущий, стагнирующий и падающий рынок (из-за кризиса в экономике или перенасыщения товарами).

А какова фаза рынка, на котором работает ваша компания?

Согласитесь, если вы сейчас находитесь на растущем рынке, то и обороты вашей организации также будут расти. Это как если бы вы сели в лодку и поплыли по течению – можно даже не грести веслами, лодка все равно плывет

– ее несет течение. И если вам просто важен рост и движение, то вас вынесет рынок, коучинг вам не нужен. Но если вы задаетесь вопросами: а каков потенциал роста моей компании, насколько быстро мы можем развиваться на растущем рынке? Движемся ли мы со скоростью роста рынка или медленнее? И как нам двигаться быстрее? Получить ясное видение картины движения вашей компании на растущем рынке, всего потенциала ее роста и конкретных путей их реализации поможет коучинг – в этом случае он вам нужен.

Теперь давайте рассмотрим ситуацию, если ваша компания находится на стагнирующем рынке. Чем он отличается от растущего? Как правило, высокой конкуренцией, т. к. основные игроки уже определены, сам рынок поделен и возможностей роста мало. Рынок похож на переполненный автобус, в котором каждому пассажиру хоть и есть место, но очень мало: ровно столько, сколько он уже занимает. И если вас устраивает положение дел, то коучинг вам и в этой ситуации не нужен. Но в переполненном автобусе всегда найдется пассажир, который начнет работать локтями и всех двигать... Так же и на стабильном рынке происходит движение компаний-конкурентов – возни-

кают изменения, которые давят на компанию, вынуждая ее меняться. И организация начинает испытывать внешнее давление все больше и больше. Пытаясь развиваться за счет внутреннего ресурса, компания либо увеличивает свою затратную часть, либо усиливает давление на своих сотрудников требованием роста плана продаж. Согласны? А те, в свою очередь, сопротивляются изменениям. Постепенно накапливается неудовлетворенность, и внутреннее давление в компании также растет. В этой ситуации, как правило, организации начинают искать новые способы замотивировать свой персонал.

Насколько прямо сейчас в вашей компании весь персонал замотивирован работать с энтузиазмом? Насколько прямо сейчас все ваши сотрудники работают, как Павка Корчагин? Если нет, то насколько вы верите, что вы сможете найти способы такой мотивации, что рано или поздно это реально случится? Коучинг предлагает идти другим путем: через повышение осознанности сотрудников компании, в первую очередь ее руководителей. Наш биологический вид, к которому отношусь и я, автор этой статьи, и вы, уважаемый читатель-исследователь, называется гомо сапиенс, т. е. «человек разумный». В чем



Жанна Завьялова

Учредитель сети учебных центров «Академии Живого Бизнеса», сертифицированный бизнес-тренер и коуч – член ICF, к. пс. н.

Специализация: подготовка бизнес-тренеров, обучение методам тренинга, обучение управлению групповой динамикой и др.; управленческий и кадровый консалтинг, написание бизнес-схем компании, стратегии развития компании, разработка и написание кадровой документации; разработка тренинговых программ под потребности заказчика для повышения профессионализма сотрудников с обязательной адаптацией под специфику продукта/услуг компании; проведение диагностики предприятий, уровня управляемости, согласованности действий сотрудников и психологического климата в коллективе; определение проблемных зон и зон развития в организации предприятия.

www.akademiki.biz

проявляется наша разумность? Прежде всего в умении мыслить. Есть такая поговорка: «Не бывает тупиковых ситуаций, бывает лишь тупиковое мышление». Разумность проявляется в способности создать образ, который возможно воплотить в реальность. Все бизнес-планы компаний – это образы, точно выверенные по SMART, которые воплощаются в реальность. И для человека разумного нет преград, есть лишь задачи, которые он способен решить. Но также психика человека разумного обладает уникальной способностью – формировать условные рефлексы. И там, где требуется всего лишь повторить эффективное действие, разум не включается, а работает рефлекс. Так, например, когда мы пишем, работает рефлекс или навык письма. Мы выводим буквы рукой автоматически, не задумываясь над тем, как наша рука это делает. Точно так же и в компании сотрудники автоматически выполняют действия, которые однажды сочли успешными. Но! Если рынок, на котором находится ваша компания, стагнирует, то одних рефлексов недостаточно. Важно включить разум и придумать что-то новое.

А как это сделать? Достаточно легко – с помощью инструментов коучинга, которые включают людям голову, чтобы они начали мыслить осознанно и увидели то, где они находятся, то, куда они хотят попасть, и то, как это сделать. Можно сказать, что коучинг специально для этого и придуман, точно так же, как ложка придумана, чтобы кушать жидкую пищу, а вилка – чтобы твердую. И если их перепутать, то эффективность поедания пищи резко упадет.

Насколько ваши сотрудники работают на навыках и рефлексах и насколько они включают голову и разумно мыслят? Если они порой говорят: «Это невозможно, нет ресурсов, у нас это не получится и т. д.» – эти фразы означают, что их автоматизированные навыки не годятся для новой ситуации и новых целей, у них исключена разумность или осознанность – что одно и то же. И в такой ситуации бесполезно их мотивировать: автоматическое поведение все равно будет неадекватным, даже если его совершать быстрее и больше. А вот если включить голову, осознанность и разум...

А как это сделать? Это можно сделать, если корпоративный коуч будет всего лишь 1 раз в неделю по 2 часа работать с вашими сотрудниками на регулярной основе – специальными технологиями он будет создавать пространство, в котором ваши сотрудники включают свою осознанность и найдут то решение, которое будет удовлетворять их самих и будет соответствовать целям компании. А как вы думаете, если это решение им всем нравится и позволяет эффективно решить бизнес-задачу, то насколько они будут готовы его внедрить?

Коучинг – это новая культура работы с людьми в организации, позволяющая выпрыгнуть за рамки автоматизмов и войти в осознанность. И за счет этого действия резко увеличивается эффективность работы сотрудников, а поскольку они это делают не в одиночку, а все вместе, то их взаимодействие, слаженность, скоординированность и дух команды многократно усиливаются.

Теперь давайте рассмотрим третью фазу рынка – падение. Ваша компания находится на падающем рынке? Или есть риск, что рынок может обвалиться? Что тогда? Каковы перспективы и прогнозы? Это похоже на то, как если бы вы плыли в лодке, а впереди увидели водопад. Все моряки знают, что водопад грозит кораблекрушением. Но мы, люди бизнеса, знаем и другую истину: есть компании, которые на падающем рынке преуспевают еще больше, чем на растущем. И есть организации, которые именно на падающий рынок входят и, преобразуя его, становятся успешными. А как они это делают? И можете ли вы и ваша компания сделать нечто подобное?

Если вам интересны и важны ответы на эти вопросы, то с помощью коучинга вы можете их получить. Причем ответы весьма конкретные и детальные, применимые именно к вашему случаю и вашей реальности.

Как это может произойти? Если продолжить метафору лодки, которая несется навстречу водопаду, то представьте, что эта лодка оснащена огромным воздушным шаром, который раскрывается в момент падения реки, и обогревательные механизмы нагревают воздух, который сам стремительно врывается в шар за счет силы падения. И тогда река ушла вниз, а лодка взлетела и продолжила свой путь, набрав новую высоту. Именно так поступают дельтапланеристы: они специально заходят на самую высокую гору и прыгают с нее, чтобы взлететь. И если при подъеме на гору они тратили много усилий, то при полете они отды-

ЧАЩЕ ВСЕГО СОТРУДНИКИ АВТОМАТИЧЕСКИ ВЫПОЛНЯЮТ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ ОДНАЖДЫ СОЧЛИ УСПЕШНЫМИ. НО ЕСЛИ ВЫ НАХОДИТЕСЬ НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ, ТО ВАЖНО ПРИДУМАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ.

хают и наслаждаются состоянием парения.

А как быть в ситуации бизнеса? Здесь важен креатив, изобретение новых технологий работы, важно увидеть новые открывающиеся возможности, новые силы, которые, подобно ветру, могут развернуть бизнес и позволить ему воспарить. Как увидеть эти новые силы? Автоматизированные навыки сотрудников здесь уже явно не подспорье. Нужна осознанность и креативность. В каких условиях у сотрудников включаются эти черты разума? В условиях, которые создает корпоративный коуч, проводя коуч-сессии на регулярной основе (минимум полгода, сопровождая изменения и внедрения в компании).

Исследование

Коучинг одинаково полезен для любой компании и любых сотрудников? Или есть какие-либо ограничения, связанные не с рынком, а со спецификой организации?

Да, ограничения есть. И определяются они в первую очередь готовностью владельцев бизнеса и топ-менеджеров к изменению корпоративной культуры организации и всей парадигмы управления персоналом. Именно в силу того, что коучинг развивает осознанность сотрудников компании и тем самым включает мощный

потенциал разумности в следования целям бизнеса, компания вынуждена сменить парадигму управления сотрудниками. Потому что управлять разумными людьми совсем не одно и то же, что управлять автоматизированными, которые просто научены повторять определенные действия неограниченное количество раз. В последнем случае бизнес можно сравнить с моделью машины, в которой люди – лишь винтики. А руководитель – наладчик, который подтягивает отвинтившуюся гайку или заменяет сточившуюся деталь. Машина создана по замыслу проектировщика – хозяина бизнеса, и должна работать автоматически. Бизнес-процессы в такой компании требуют повторяемости и однотипности действий от сотрудников, иначе машина сломается, потому что их действия рассинхронизируются. Эта модель хороша, когда во внешней реальности почти нет никаких изменений. Как если бы лодка плыла по бесконечной реке жизни, в которой нет водопадов, неожиданных поворотов и стремнин. И хотя мы все живем в эпоху перемен, но порой хозяин бизнеса морально не готов к тому, чтобы расстаться со своей машиной, которая пока неплохо едет, дает прибыль. Пусть она не развивается, но ведь едет и прибыль дает! В этом случае мы согласимся с вами: ездайте даль-

ше, сколько сможете. И не ввязывайтесь в коучинг – он разрушит вашу машину, сделает людей осознанными, они начнут мыслить и могут вполне резонно не соглашаться быть винтиками, а захотят проявлять инициативу, оптимизировать свою работу, менять подход к работе, внедрять новые технологии, существенно повышающие их эффективность и снижающие затраты.

А какая модель бизнеса возникает, если коучинг внедряется в организацию? Компания подобна живому организму – его разные органы выполняют разные функции (например, глаз смотрит, а нога перемещает все тело), но все они синхронизированы – за счет центральной нервной системы в случае организма и за счет коллективных решений сотрудников, принятых осознанно и под цель бизнеса, в случае организационной структуры.

Что при этом меняется в управлении? Если брать теорию ситуативного менеджмента, то появится больше делегирования и существенно меньше инструктажа. А руководителям придется освоить умение слушать и задавать продвигающие в осознанность вопросы. На смену команд придет диалог. Что при этом меняется в корпоративной культуре? На смену разрозненности подразделений придет единство всей организации и чувство «Мы», которое питает, заряжает энергией и духом успеха каждого сотрудника. На смену мотивации как стимулирования придет осознанная деятельность, сильная вовлеченность в саму деятельность, при-

верженность целям компании как своим собственным.

Если же хозяин бизнеса не готов к таким кардинальным изменениям, это главный показатель того, что коучинг в вашей организации не нужен, потому что он из силы созидательной и преобразовательной в случае сопротивления со стороны главы бизнеса превратится в силу разрушительную, ломающую старые устои на своем пути. Коучинг – это всегда встреча с правдой о самом себе. Насколько вы готовы к этому? Можно и дальше играть в «голового короля», пока публика молчит.

2. Определим, кому нужен и полезен коучинг?

Чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю подвести итог всего вышесказанного. Чем полезен коучинг?

1. Существенно повышает КПД сотрудников компании за счет повышения степени их осознанности.
2. Люди начинают видеть то, где они находятся и куда им важно прийти.
3. Сотрудники начинают творить, создавать самые оптимальные шаги, чтобы прийти туда, куда запланировали.
4. Происходит квантовый скачок в организации, она становится динамически устойчивой и мобильной даже в самых изменчивых условиях рынка и среды. Ее внутренняя сопротивляемость внешним даже самым агрессивным изменениям рынка растет. Можно это метафорически назвать так: иммунитет компании растет.

Кому все вышеизложенное будет полезно? Только тем, кто строит бизнес на основе развития его персонала, где люди – творческая движущая сила, а не ресурс компании. В старой парадигме сотрудники всего лишь ресурс, подобно финансовым ресурсам, материально-техническому оснащению и т. д. К людям применялся подход механистический, как если бы они были величиной постоянной и неодушевленной. В коучинговом подходе в управлении персоналом учитывается то, что люди – это субъекты, свободно мыслящие и обладающие свободой выбора. А потому они величина переменная. И, несмотря на то, что бизнес строится на системе договоренности, конкретный сотрудник в конкретное время может поменять свое мнение, видение, и тогда – формально выполняя свою договоренность перед организацией – он существенно снижает свой КПД и тем самым наносит ущерб компании. Только создавая условия для синхронизированных осознанных выборов сотрудников в организации, мы сможем весь их творческий, профессиональный, разумный и физический потенциал включить в реализацию бизнес-целей. И кто готов именно к таким изменениям, тому коучинг и нужен. Тем же, кому важен прежний уклад компании, невзирая на его высокую затратность и серьезное торможение в развитии бизнеса, мы предлагаем от коучинга держаться подальше. Но возможен первый экспериментальный шаг – попробовать персональный коучинг лично для себя.