**Курсовая работа**

**на тему:**

«Коучинг в системе управления персоналом»

Москва, 2011 г.

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc287008392)

[Глава 1. Понятие и особенности коучинга в системе управления персоналом 4](#_Toc287008393)

[1.1. Сущность и виды коучинга 4](#_Toc287008394)

[1.2. Технология коучинга 6](#_Toc287008395)

[1.3. Типы коучей и принципы их работы 10](#_Toc287008396)

[Глава 2. Основные подходы к коучингу в системе управления персоналом 12](#_Toc287008397)

[2.1. Коучинг как подход, сфокусированный на решении 12](#_Toc287008398)

[2.2. Коучинг как процесс сопровождения организационных изменений 14](#_Toc287008399)

[Заключение 19](#_Toc287008400)

[Список литературы 20](#_Toc287008401)

# Введение

В основу современной системы управления должны быть заложены принципы профилактики социального и физического здоровья, социального и духовного возрождения (а не профилактики социальных болезней), что будет способствовать достижению устойчивого, а затем и гармоничного развития общества на основе адекватной ему системы управления. Для решения обозначенных задач нужны адекватные им подходы в управлении, к числу которых относится и коучинг. Коучинг за рубежом уже зарекомендовал себя как развивающий подход в управлении персоналом. В российском менеджменте эта персонал-технология только начинает использоваться в организационном консультировании как системообразующий подход в достижении цели.

Актуальность темы курсовой работы объясняется тем, что каждому руководителю и менеджеру по персоналу требуется понимание не только общих тенденций отношения к труду современных работников, но и критериев оценки работниками внутри−организационных процессов и управленческих решений, принимаемых руководством. Коучинг в системе управления персоналом позволяет проанализировать и сформировать способы решения проблем как отдельного работника так и группы работников объединенных одними целями и задачами.

Коучинг призван повысить эффективность работы и усовершенствовать профессиональные навыки тех, кто работает с вами. Его неотъемлемые части − предоставление обратной связи. мотивирование и сила вопроса. Менеджер коуч также должен иметь адекватное представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи − в плане наличия желания и квалификации. Основная цель коучинга − помощь подопечному.

Целью настоящей курсовой работы является анализ роли коучинга в системе управления персоналом.

Исходя из цели, определим задачи работы:

* изучение понятия и особенностей коучинга в системе управления персоналом;
* рассмотрение основных подходов к коучингу в системе управления персоналом.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

В первой главе работы дана характеристика сущности и видов коучинга, рассмотрена технология коучинга, показаны типы коучей и принципы их работы.

Во второй главе рассмотрен коучинг как подход, сфокусированный на решении, а также как процесс сопровождения организационных изменений.

# Глава 1. Понятие и особенности коучинга в системе управления персоналом

## 1.1. Сущность и виды коучинга

В общем виде коучинг можно определить как особую систему поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов, как в личной, так и в профессиональной жизни.

Чаще всего коучинг определяют как модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности, как у себя самого, так и у своих сотрудников [7].

Коуч - это человек, активно взаимодействующий с другими людьми в индивидуальной или групповой формах. По содержанию работы он близок к менеджеру по развитию человека в том определении, которое предлагают западные теоретики и практики менеджмента. В отечественной интерпретации его можно определить как менеджера по персоналу со значительным обогащением работ.

На сегодняшний день этот стиль управления на западе используют большинство успешных компаний. Кратко этот стиль управления выглядит следующим образом: ориентация на команды, создание видения как необходимого условия эффективного взаимодействия, организация активного сотрудничества между отделами.

Существует множество видов коучинга. Например, life-коучинг, который позволяет создать баланс между разными сферами жизни и глубже осознать себя. Ехеcutive – коучинг, или коучинг руководителей, благодаря которому руководитель может стать более эффективным. Корпоративный коучинг - предполагается, что в компании существует свой "внутренний" коуч или целый отдел коучей, которые работают как с командами, так и персонально. Многие коучи специализируются на работе с очень конкретны­ми задачами, такими как коучинг начинающих предпринимателей, существует коучинг отношений и т.д.

На российском рынке коучинг появился относительно недавно, воспринимается как новый метод управления и не имеет еще четких стандартов. Коучинг с большим энтузиазмом стараются применять в России тренеры - психологи, консультанты и даже топ - менеджеры в самых различных областях, прежде всего, связанных с управлением на производстве, в командах, в работе с топ-менеджерами.

Методология коучинга основана на передовых достижениях западной психологии и древней восточной мудрости. С философско-этической точки зрения предполагается, что оба участника коучинга равны как два целостных субъекта перед многообразием возможностей, которые предстают перед ними при их совместном действии. Совместное бытие порождает совместную заботу, принятие на себя ответственности.

Достижение целей субъектов происходит за счет раскрытия потенциала каждого участника. Одно из базовых понятий коучинга - "вызов", под которым понимается такой выбор клиента, который всегда направлен в будущее. Коуч должен создать ему ситуацию быть устремленным вперед к цели, не фиксируясь на проблемах и препятствиях, "обходя" их.

Процесс целеполагания тесно связывается с нахождением смысла ситуации. Несмотря на то, что к коучингу прибегают на Западе пре­имущественно финансово успешные и психически гармоничные люди, совместный с коучем поиск смысла нередко приводит к тому, что коуч должен быть готов к работе "более глубокой", чем предполагал сначала.

Коучинг представляется как одно из современных высокоэффективных средств активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпо­ративного бизнеса, содействия достижению наивысших результатов при наименьших затратах.

Характерными результатами коучинга являются [1]:

* рост продуктивности деятельности отдельного сотрудника, команды, организации в целом;
* улучшение взаимоотношений в коллективе;
* повышение сплоченности команды, которое проявляется в увеличении быстроты и эффективности реагирования в критических ситуациях, увеличении гибкости и адаптивности к изменениям.

Основные инструменты, используемые в коучинге системы вопросов, приемы активного слушания, способы получения обратной связи - позволяют руководителю выявить реальный план действий подчиненного, а исполните­лю глубже понять суть его работы. Это способствует ответственному отношению к делу, развивает умение у работника самостоятельно действовать в условиях полной автономии. В результате для успешного исполнения не требуется детального контроля со стороны менеджера, что позволяет снизить напряжение в отношениях с подчиненными и высвободить дополнительное время для той работы, которую никто за руководителя не выполнит.

Подобный подход повышает удовлетворенность трудом и руководителя, и его работника, обеспечивает высокую результативность и постоянное развитие сотрудников как в профессиональном, так и в лично­стном плане.

Необходимо различать коучинг как стиль работы менеджера и как разновидность работы специалиста-коуча непосредственно с руко­водителем, его подчиненными или его командой.

Овладение коучингом как стилем менеджмента позволяет руководителю перейти от ситуативного реагирования на обращения сотрудников, действия клиентов, конкурентов и представителей власти к целенаправленной и последовательной организации своей профессиональной деятельности.

Результат от внедрения коучинга как стиля менеджмента становится наиболее ощутимым, если речь идет о таких отраслях деятельности, где очень велико влияние индивидуальных особенностей руководителя на характер и качество ключевых бизнес-процессов.

Коучинг как разновидность работы коуч-консультанта непосредственно с руководителем, его подчиненными или его командой основывается на фундаментальных принципах обеспечения максимальной произ­водительности в профессиональной деятельности на рабочих местах и в рабочее время.

Регулярные встречи с профессиональным коучем помогают современному деловому человеку по-новому взглянуть на старые проблемы, совершенствуют стратегическое видение бизнеса, позволяют отойти от привычных шаблонов организации работы. Ценность коучинга любой разновидности определяется тем, что с его помощью культивируется ясность определения целей, четкость постановки задач, реалистичность оценки ресурсов и намечаемых планов, ответственность за взятые обязательства [3].

## 1.2. Технология коучинга

Технология коучинга появилась в России совсем недавно. В то же время принятие коучинга как способа управления персоналом, по мнению его сторонников, в перспективе может иметь широкое практическое применение во многих российских компаниях.

Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у начальников, так и у работников компании, повысит их лояльность по отношению к организации.

Пока ещё далеко не каждая организация готова принять коучинг как стиль управления. Прежде всего, это зависит непосредственно от топ-менеджеров организации: какие цели они ставят перед собой и каким видят дальнейшее развитие фирмы. Если они хотят добиться хороших результатов в будущем, тони должны понять, что авторитарный стиль в этом не поможет, а демократический и либеральный также имеют ряд ограничений.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, согласовывают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять про­изводственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания. В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что повышает уровень контроля за рабочим процессом. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т. д. Одновременно он понимает свою ответствен­ность за конечный результат. Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом.

Если коучинг как способ управления персоналом станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты значительные результаты: появится самомотивация работников, возрастет их доверие к менеджеру, что позволит им трудиться более эффективно, будет способствовать получению удовлетворения от результатов работы и желания повысить профессионализм и подниматься по служебной лестнице. Вследствие этого изменится отношение персонала к своему труду: из объективной необходимости оно превратится в источник получения удовлетворения от хорошо выполненной работы, что будет способствовать росту самоуважения и положительно отразится на самооценке сотрудника.

Организация тоже получает целый ряд преимуществ от внедрения коучинга: высокая продуктивность работников, высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач, улучшение работы с клиентами, и, как результат, создание благоприятного образа компании на рынке.

Осуществление технологии коучинга в организации начинается с осознания кем-то из руководства, что компания может работать более эффективно. Приглашённый коуч приходит в организацию и оценивает вероятность того, что элементы коучинга смогут стать частью корпоративной культуры. Это можно выяснить только после проведения индивидуального коучинга с первым лицом компании, предварительного знакомства с фирмой. Основные моменты, на которые коуч обращает внимание, в первую очередь [5]:

1. Форма организационной культуры фирмы. В случае преобладания авторитарного стиля руководства будет очень сложно изменить сложившуюся систему управления. Во-первых, потому что руководитель привык отдавать приказы, не считаясь с соображениями работников, а, во-вторых, самим сотрудникам будет сложно вначале принимать самостоятельные решения и отвечать за них.

2. Состояние материально-финансовой базы. Это связано с тем, что фирме придется нести дополнительные расходы на внедрение коучинга. Если фирма ставит перед собой стратегические цели, ориентированные на достижение высоких результатов в будущем, то без активного участия сотрудников это будет сложно осуществить.

3. "Возраст" фирмы. До тех пор, пока фирма не достигнет определенного уровня зрелости, она будет потребительски относиться к своему персоналу.

4. Удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства.

Возможно, в организации отсутствуют объективные предпосылки, чтобы развивать систему управления в организации.

Готова ли фирма поддерживать изменения после проведения коучинга. Завершив программу, надо учитывать, что без постоянной поддер­жки со стороны руководства очень сложно будет рассчитывать на хорошие результаты. Руководитель прежде всего сам должен перенять этот стиль и постоянно использовать его по отношению к подчиненным.

Насколько вообще необходимо проводить какие-то изменения в компании. Если организационная культура компании, соответствует условиям ее функционирования, то планируемые изменения не приживутся до тех пор, пока фирма не выйдет на качественно новый уровень взаимо­действия с заинтересованными субъектами внешней среды.

После того как коуч понял из беседы с заказчиком и предварительного знакомства с ситуацией внутри компании и ее положением на рынке, что мо­жет быть полезен фирме, он проводит организационное собрание, где выясняет ожидания участников, дает некоторые разъяснения по процедуре проведения коучинга, составляет график встреч и решает другие текущие вопросы. Результатом является составление программы проведения коучинга с топ-менеджерами. Программа представляет собой мини-бизнес-план, раз­рабатываемый отдельно для каждой организации. В нем отражаются сроки проведения, необходимые денежные средства, описание процедуры, критерии оценки и способы сопровождения изменений.

Затем эта программа обсуждается с заказчиком и в нее могут вноситься коррективы, но не меняющие сути коучинга. Если же представления директора о планируемых изменениях идут вразрез с самой идеей коучинга, то коуч, разумеется, не может работать с этой организацией.

В случае принятия программы заключается контракт, в котором оговариваются ряд принципиальных вопросов:

* коуч отвечает за процесс, ответственность за результат несут сами сотрудники;
* условия взаимодействия с руководителем;
* ответственность за нарушения контракта и возможность его изменения;
* оплата услуг коуча и др.

После заключения контракта приступают к реализации программы коучинга для топ-менеджеров. С ними проводят групповой коучинг, где, предлагают участникам самим решить с чего начать, например: вначале определить их индивидуальные цели, а затем перейти к обсуждению обшей цели развития компании, либо начать в обратной последовательности [8].

Коучинг в компании лучше всего начинать с формирования группового сознания. Оно проявляется в единстве мнений в принятии групповых целей, обобщенной и адекватной оценке внешних и внутренних условий совместной деятельности. Это способствует созданию групповой мотивации, которая тесно связана с индивидуальной мотивацией групповой деятельности. Появляется установка на обогащение организационных отношений: постановка новых целей и задач, совершенствование форм межличностного взаимодействия. Также в результате коучинга появляется приоритет ориентировочной части деятельности над исполнительной. Закрепление новых способов поведения можно осуществить в проигрывании ситуации на уровне деловой игры, если деятельность новая или вызывает затруднения, а если нет, то достаточно будет просто оговорить новые способы взаимодей­ствия. Однако необходимо, чтобы каждый знал, кто за что отвечает, создать такую систему, в которой отсутствовало бы дублирование функций, соблюдался принцип единоначалия и выполнялись основные признаки хорошо организованной работы.

Коуч может влиять на работу группы через предложение или поддержание основных тем дискуссии в позитивном направлении. В случае возникновения разногласий, он может предложить группе решить, как она в дальнейшем будет поступать в таких ситуациях. Профилактика конфликтных ситуаций является следствием продуктивной работы коуча и группы. Когда участники группы осознали все преимущества, которые может предоставить коучинг, ознакомились с основными его этапами, они могут применять их в своей повседневной работе.

Далее переходят к обучению персонала управлению в стиле коучинга: постановки целей, правильной постановки вопросов, исследованию реальности, умению слушать и не давать готовых советов, как поступить в конкретной ситуации. Полученные знания закрепляют в тренинговой форме, чтобы все стало понятно и появились навыки применения знаний, участники на себе почувствовали результат коучинга, рассмотрели другие вопросы применения коучинга.

Основной целью групповой работы является постановка личных целей участников, выработка и принятие обшей цели, миссии компании, знакомство с основными элементами коучинга и закрепление полученных навыков. Дополнительным эффектом может стать сплочение команды или осознание принципиальных разногласий и их корректировка, что позитивно отразится на дальнейшем развитии компании.

После окончания коучинга на высшем уровне оцениваются достигнутые результаты - как они соотносятся с теми, которые были установлены программой, и проводится сопровождение изменений. Если они не достигнуты, то можно пересмотреть программу и продолжить обучение. Однако, если положительного эффекта не ожидается вообще при данных условиях, то коуч либо прекращает работу в организации, либо переходит к обучению сотрудников на нижних уровнях.

В этом случае выбирается отдел, разрабатывается для него программа, которая обсуждается с его руководителем. Если она не устраивает руководителя, то можно вносить в нее изменения, но опять-таки до тех пор, пока она не будет противоречить концепции коучинга. В том случае в зависимости от контракта либо продолжают обучение следующего уровня отдела, либо переходят в другой департамент. В текущем отделе проводят коучинг и обучение сотрудников аналогично тому, как строилось взаимодействие на уровне топ-менеджеров, каждый раз спускаясь на нижележащий уровень, пока нельзя будет передать управление в стиле коучинга в руки самих обучаемых, чтобы они могли делиться своим опытом с подчиненными [2].

Слово «ответственность» это ключевое понятие коучинга. Любой работник будет стараться трудиться более эффективно в случае, если он ощущает, что от его вклада зависит общий успех. Тогда не надо будет постоянно контролировать деятельность персонала за счет того, что работник при получении задания обсуждает с руководителем процесс его выполнения, что, как и когда он будет делать. Таким образом, руководитель всегда в курсе того, чем занят сотрудник в данный момент. Работник может принимать решения в рамках своей компетенции. Каждому нравится, когда ему доверяют, когда у него появляется право действовать на свое усмотрение в возникающих ситуациях. Однако за дополнительными правами появляются дополнительные обязательства.

Коучинг осуществляется в форме беседы, основа которой - правильно задаваемые вопросы. Научиться искусству задавания вопросов можно не так просто. До тех пор, пока не прочувствуешь на себе процедуру коучинга, это сделать очень сложно. Все вопросы появляются из интереса к собеседнику с применением специальных знаний. Основной проблемой при установлении контакта становится вопрос доверия. Если его сразу удается достичь, то в дальнейшем снимается много проблем. В ходе коучинга появляется осознание реальности, что человек действительно хочет изменить, как он собирается это делать, определяются ориентиры, которые показывают, что цель достигнута, и сроки, когда эти изменения будут происходить.

Работа любого коуча уникальна, потому что в этот процесс он включает себя, свои знания, опыт. Это могут быть различные психотерапевтические методики, помогающие людям преодолеть свои внутренние ограничения.

Еще одна важная посылка коучинга - каждый человек сам знает ответ на любой вопрос, надо лишь создать такие условия, чтобы активизировать работу его сознания. Очень важно то, что коуч не дает советов, ответов на вопросы клиента, заставляя его самостоятельно искать способы разрешения, а если в ходе работы появляется несколько альтернатив, то человек сам выбирает тот путь, по которому он будет двигаться. Это создает внутреннюю мотивацию к тому, чтобы реализовать то, что надо, придает уверенности в себе, способствует росту ответственности перед собой.

На примере ведущих западных компаний, применяющих элементы коучинга как стиля корпоративной культуры, можно сделать вывод о том, что такое управление более эффективно. В нашей стране лишь немногие компании могут позволить себе управление через коучинг по следующим причинам [9]:

* менеджерам будет сложно изменить сложившуюся систему управ­ления, когда они отдают приказы подчиненным и принимют всю ответственность на себя;
* сотрудники не готовы принять ответственность на себя за результаты своего труда;
* практически полное отсутствие квалифицированных коучей.

На сегодняшний день в России очень мало людей, способных взяться за внедрение коучинга в организации. Приглашение же специалистов из-за границы весьма проблематично, т.к. они не смогут прочувствовать российскую реальность, этому же будет препятствовать языковой барьер. Единственный выход - это увеличение количества образовательных программ для подготовки профессиональных консультантов.

Затраты на внедрение коучинга в организацию, существенны, однако они не соизмеримы с теми стратегическими преимуществами, которые получает компания.

## 1.3. Типы коучей и принципы их работы

Основной принцип коучинга - каждый человек способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения. Это будут решения, найденные самими сотрудниками.

Существует несколько типов коучей:

Внешний коуч. Его, как правило, приглашают для консультирования топ-менеджеров, и тогда они вместе с коучем ищут решение сложной проблемы. Основная цель - помочь руководителю осознать, что он хочет получить от своей деятельности, какие цели он перед собой ставит и как он будет их достигать. Вся работа сводится к общению с руководителем.

Внутренний коуч:

* решает оперативные задачи, связанные с деятельностью компании, взаимодействует со специалистами различных отделов;
* занимается постановкой системы коучинга в организации, проводит групповые и индивидуальные работы, призванные к формированию нового способа взаимодействия между людьми и лучшему пониманию себя каждым сотрудником организации. Такой подход дает ощутимый результат компании, позволяя сделать огромный рывок для достижения ее цели.

Коуч создает условия, побуждает клиента к расширению сознания и их совместную деятельность можно назвать сотворчеством. В своей работе коуч руководствуется следующими принципами [4]:

1. Принцип ответственности. В профессиональной деятельности коуч должен взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках других.

2. Принцип единства и взаимосвязи. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях, например, с персоналом влияет на другие виды деятельности в организации.

3. Принцип маятника. Формирование гибкости мышления, осознание стереотипов и алгоритмов своего поведения. Осознание собственной стратегии успеха.

4. Принцип равенства. Коммуникативное сотрудничество, так называемые - субъект - субъектные отношения. Метод коучинга направлен на формирование партнерских отношений между коучем и руководителем, внутри фирмой и клиентами.

5. Принцип иерархичности развития. Развитие каждой личности проис­ходит поэтапно и соответствует определенному уровню.

Конечно, нельзя утверждать, что коучинг является панацеей. Но говорить о том, что он является эффективным инструментом, безусловно, можно. В нашей стране он только получает развитие.

# Глава 2. Основные подходы к коучингу в системе управления персоналом

## 2.1. Коучинг как подход, сфокусированный на решении

Коучинг в большей мере нацелен на поиск ответов, чем на анализ проблем. В своем лучшем исполнении коучинг позволяет людям использовать все богатство их опыта, навыков, специальных познаний и интуиции, которым они располагают. Коучинг помогает людям находить индивидуальные и креативные решения тех ситуаций, в которых они оказываются как на работе, так и в жизни вообще.

На самом простом уровне фокусирование на решении представляет собой смещение акцентов. Но на глубинном уровне оно может означать полный пересмотр взглядов на события и обстоятельства. Мышление, сфокусированное на решении, затрагивает все жизненные сферы.

Такой подход означает соблюдение некоторых основных принципов [10]:

* неудач не существует, есть только обратная связь;
* реальность и восприятие реальности не совпадают (карта – не есть территория);
* если это срабатывает, продолжайте так делать, а если нет, то сделайте что-нибудь другое;
* начинайте с малых изменений;
* люди действуют в полном соответствии с тем, каких целей они сейчас добиваются;
* у людей уже есть все необходимые им ресурсы;
* у каждого действия есть позитивное намерение;
* в любой системе самое большое влияние имеет элемент, обладающий наибольшей гибкостью;
* если кто-то может сделать что-то, то любой человек может этому научиться;
* у каждого человека есть достаточно ресурсов для того, чтобы получить то, что он действительно хочет.

Согласно сфокусированному на решении подходу, в сложной ситуации следует выполнить следующие действия:

* определиться с целями;
* решить, что вы хотите изменить;
* посмотреть на проблему как на нечто внешнее, а не внутреннее;
* отслеживать продвижения к решению;
* уяснить себе главную цель или главный вопрос;
* осознать свои сильные стороны и предыдущие достижения.

Используя данный подход, руководитель сохраняет способность управлять нетипичной ситуацией, обеспечивая эффективность принимаемых решений, и развивает стессоустойчивость. При взаимодействии с персоналом организации, руководитель, фокусируясь на возможностях, а не на ограничениях, обеспечивает повышение мотивации и раскрытие потенциала сотрудников.

В чем различие между подходом, сфокусированным на решении, и подходом, сфокусированным на проблеме?

Для успешного осуществления вышеперечисленных действий целесообразно развитие адекватного типа мышления, мышления ориентированного в первую очередь на решение задач. Сфокусированный на решении подход предлагает различные инструменты и техники, позволяющие использовать все богатство прошлого опыта, навыков и умений, интуиции и воображения, которые есть у каждого человека.

Сфокусированный на решении подход нацелен на создание возможностей. Если представить себе некую шкалу, то на одной ее стороне – ожидание чудес, а вот на другой – поиск все новых и новых возможностей. Вопрос о чуде звучит примерно так: «Представьте себе: утром вы проснулись и оказалось, что, пока вы спали, случилось чудо – проблемы исчезли и появилось решение. Как же понять, что вот оно решение? Что изменится? Как вы себя почувствуете? На что вы обратите внимание в первую очередь? Как об этом узнают другие люди?» Итак, можно задать вопросы о возможностях, которые бы появились, если бы ситуация оказалась иной [6].

Можно посмотреть на ситуацию с иной точки зрения. Рефрейминг изменяет смысл, придаваемый нами ситуациям. Ваша команда постоянно задает вам вопросы. Такое ощущение, что они ни с чем не в состоянии справиться самостоятельно. Как их менеджер, вы чувствуете, что вас просто сводят с ума. Обратитесь к рефреймингу проблемы. Сотрудники хотят сделать работу хорошо, чтобы вы были ими довольны, чтобы все выполнить правильно. Такую готовность к действию и рвение можно использовать в позитивном плане. И не раздражаться по этому поводу. Рефрейминг означает изменение смысла, который мы придаем событиям, а не обязательное изменение самих событий.

Шкалирование – это субъективное измерение наших переживаний, которое возможно задействовать по-разному. Например, коуч может попросить клиента оценить по шкале от 1 до 10 то, насколько они близки к достижению цели. Ключевой принцип здесь – продвигаться поэтапно: не более чем на один-два пункта шкалы, а не стремиться сразу к десятке. Эта пошаговая стратегия составляет неотъемлемую часть сфокусированного на решении подхода. Основная проблема, возникающая при попытке измениться, – попытаться сделать сразу слишком много.

Нередко в нашем распоряжении есть больше ресурсов, нежели мы используем. Опираясь на них, мы можем достичь большего, чем нам кажется. Сфокусированные на решении принципы и техники открывают доступ к присущим нам неосознаваемым мыслительным процессам и переживаниям ситуаций, которые помогают отыскать нужное решение.

## 2.2. Коучинг как процесс сопровождения организационных изменений

Среда менеджмента постоянно меняется, и требования к менеджерам возрастают. Для многих людей и организаций изменения – это нечто сложное, вызывающее напряжение и сопротивление. Особенность коучинга состоит в том, что он ориентирован на позитивные, направленные изменения. Такой подход обеспечивает снижение уровня сопротивления и тревоги относительно ожидаемых преобразований. Основная задача менеджера-коуча – убедиться в том, что изменения служат прогрессу как организации в целом, так и отдельным ее представителям.

Об изменениях в организациях написаны сотни, если не тысячи, книг, статей и исследовательских отчетов: как инициировать изменения, как действовать в изменяющейся ситуации, как помочь людям пройти через них, как их следует понимать. Существует множество теорий, но ни одна из них не объясняет до конца, что же, собственно, представляет собой изменение. Это большой философский, научный, духовный и, возможно, даже моральный вопрос.

Способствовать и поддерживать изменения возможно через активизацию осознанности инициируемого процесса, позволяющую целенаправленно моделировать как внутреннюю, так и внешнюю организационную среду.

Какие модели способствуют пониманию сути организационных изменений с позиции коучинга?

Модели организационных изменений задают схему действий для управления. Они обеспечивают язык, на котором мы говорим об изменениях, создают условия для определения контекста всех уровней организационной структуры. Мы также получаем способ, позволяющий рационально раскрыть сущность организационных изменений. Данные модели служат средством описания изменений и являются мощным инструментом, востребованным как коучем, так и менеджером-коучем.

Изменения часто рассматривают как что-то навязанное сверху, такое, через что проходят другие люди, которым надо в этом помочь. Вот почему, чтобы стать хорошим менеджером-коучем, в первую очередь следует обратить внимание на собственное поведение и свои установки, требующие перемен. Скорость изменений постоянно возрастает, и проведение инноваций оказывается для выживания большинства компаний фактором критическим.

Абсолютное большинство организаций сталкиваются со следующей дилеммой. Работники хотят, чтобы все оставалось без изменений, а организации необходимо непрерывно развиваться, приспосабливаться и осуществлять инновации, чтобы выжить [5].

Модель изменений – это способ представления инновационного процесса, структура, которая помогает нам осознавать перемены и способствовать им.

Психологи отделения психологии коучинга из Сиднейского университета установили, какие три модели в наибольшей мере способствуют пониманию сути изменений с позиции коучинга. Это:

* теория поля К. Левина;
* транзиционная модель изменения У. Бриджеса;
* транстеоретическая модель изменения Д. Прохазки и К. Ди Клементе.

Курт Левин широко признан как основатель социальной психологии. Он считал, что поведение человека связано не только с его личностными характеристиками, но и с его социальным окружением. Сегодня кажется, что это положение очевидно, но оно шло вразрез с психологической мыслью того времени. Тогда бытовало мнение, будто мотивы человеческого поведения в основном зависят от внутренних побуждений. Один из аспектов теории К. Левина – анализ поля – был разработан им в 1947 г. и важен для коучинга. Основные положения этой модели таковы:

1. Социальные ситуации, и организации в том числе, обычно предпочитают состояние равновесия. Здесь можно провести параллели с некоторыми известными науке фактами — например, тело в покое, когда все силы воздействуют на него одинаково, энтропия.

2. Изменение возможно только в том случае, когда движущие силы нарастают (например, новый персонал, смена рынка, новая технология) или когда сдерживающие силы (например, страх отдельного человека перед неудачей, инерция организации) уменьшаются. Если вы не можете увеличить движущие силы, постарайтесь ослабить сдерживающие.

3. Изменение происходит, когда нарушается равновесие между движущими и сдерживающими силами.

4. За изменением следует возвращение к «статус-кво».

5. Что же это означает? При управлении изменениями прежде всего следует нарушить равновесие между силами.

6. Изменение происходит либо при увеличении движущих сил, либо при уменьшении сдерживающих.

7. Следующей стадией оказывается восстановление равновесия. Это необходимо для того, чтобы избежать возврата к прежнему «статус-кво».

Чтобы воспользоваться моделью К. Левина, следует:

* провести ревизию всех сил;
* разбить сложные ситуации на составные части;
* использовать визуальные репрезентации;
* иметь простой план действий;
* пытаться «зафиксировать» новую ситуацию, институционализировать ее.

Эта модель отражает, в целом, механический взгляд на изменение. Она может быть полезна в той ситуации, когда ее аспекты кажутся запутанными и неясными, поскольку она позволяет менеджеру спланировать происходящие изменения. К ней можно обратиться как к полезной тренировке, способствующей развитию умения планировать проведение перемен. Тем не менее эта модель широко используется в организациях на практике.

Модель К. Левина – это способ наблюдения за происходящим. Она согласуется с подходом Тимоти Галлви (Т. Gallwey), который тот назвал «внутренней игрой». Сам Т. Галлви утверждает, что всю проделанную им работу отражает одна единственная фраза: «Я нашел лучший способ изменения». Тимоти Галлви полагает, что изменение начинается с осознания. А под этим он понимает «точное знание настоящей ситуации». Как только вы ее поняли, можете приступать к осуществлению перемен. Тимоти Галлви утверждает даже, что лишь само это осознание ситуации уже создает изменение. Модель К. Левина в данном случае работает на уровне повышения осознания. Для того чтобы составить модель, необходимо сначала внимательно присмотреться к происходящему, проанализировать ситуацию и полностью прояснить ее. Иногда этого уже бывает достаточно для запуска процесса изменения [2].

Транзиционная модель изменения У. Бриджеса. Изменение и транзиция (переход) – не одно и то же. Изменение представляет собой дискретное событие (что-то одно заканчивается, а другое начинается), транзиция – процесс (постепенная, психологическая переориентация). Изменение – событие внешнее, а транзиция – его психологическое или эмоциональное переживание. Уильям Бриджес полагает, что осознание разницы между этими двумя явлениями может помочь в понимании реакций людей на перемены.

Предположим, вы потеряли работу или получили повышение: это событие. Вы либо оставили работу, либо начали новую. Транзиция – это переход от состояния занятости к положению того, кто некоторое время не занят, или от более низкой должности к высшей.

Согласно транзиционной модели изменений, все они, даже от плохого к хорошему, будь то повышение, отказ от вредной привычки и др., начинаются с окончания чего-либо. При любом виде изменений что-то теряется. Если менеджер это понимает, то сможет содействовать своим сотрудникам справиться с чувствами печали и потери, которые сопутствуют большинству завершений. Иногда достаточно просто признать наличие таких чувств.

Важно понимать, что изменение возможно осуществить достаточно быстро, однако транзиция потребует куда больше времени. Уильям Бриджес рассматривает транзицию как трехфазный процесс: новое начало – окончание – нейтральная зона.

Фаза окончания характеризуется несколькими аспектами:

* стабильный порядок становится изменчивым;
* начинается процесс разъединения;
* происходит отказ от привычного;
* возможно возникновение чувства горя или утраты.

В фазе «нейтральная зона» царит некоторая неразбериха. Новый «статус-кво» еще не установился, но старый уже не может удержаться. Нейтральная зона характеризуется следующими аспектами:

* преобладает неразбериха – это промежуточное состояние;
* дезориентация,
* состояние ожидания, состояние неопределенности;
* старые правила уже не действуют, старые способы уже не работают.

Фаза «новое начало» характеризуется следующими аспектами: риск и неизвестность; возможность неудачи; сильное волнение; ожидание пи предвосхищение.

Модель У. Бриджеса, в частности, помогает понять перемены, вызывающие много эмоций. Она напоминает, что все изменения сопряжены с потерей чего-либо, даже если они ведут к лучшему.

Модель изменения Д. Прохазка и К. Ди Клементе. Это наиболее изученная и научно обоснованная модель. Ее разработали психологи Джеймс Прохазка и Карло Ди Клементе. Она отражает цикличность изменений и представляет их как процесс, состоящий из отдельных стадий:

Вход в модель – когда возникают мысли об изменении. Это стадия размышления. На ней мы испытываем нерешительность. Хотим что-то изменить, но в то же время и оставить все как есть.

Если, несмотря ни на что, мы продолжаем думать об изменении, то переходим на стадию подготовки. Здесь принимается решение об изменении того, что нам надоело, хотя у нас еще остаются колебания и сомнения, действительно ли мы хотим этого.

После подготовки черед стадии действия, когда мы начинаем предпринимать реальные шаги.

Затем мы попадаем на стадию поддержания.

Когда изменения успешно осуществлены, открывается выход – новые способы поведения становятся частью нашей личности и нашей повседневной жизни.

Рецидив наступает, когда человек перестает совершать те действия, благодаря которым осуществляется изменение. Главное, что здесь необходимо знать: рецидив – это нормальная составляющая изменения.

По мере продвижения человека через эти стадии его восприятие позитивных и негативных аспектов перемен становится несколько иным. Переходя от стадии размышления к фазе действия, он начинает видеть больше позитивных аспектов и меньше негативных.

Этот баланс решений – весьма мощный психологический процесс, и менеджер-коуч может вовлечь в него, чтобы оказать помощь сотрудникам в достижении изменений.

Разумеется, у людей возникают амбивалентные чувства при прохождении всех стадий процесса. Всегда найдутся причины задержаться на том, где мы пребываем в настоящий момент. Всегда сложно покидать зону комфорта, даже если изменения являются желаемыми.

Одна из главных ошибок, которые совершают руководители, состоит в том, что они обращаются с сотрудниками, находящимися на стадии подготовки, так, будто те уже перешли на стадию действия. Иногда людей, размышляющих над изменением, можно напугать грядущими сложными переменами, одним лишь тем, что они должны определиться с целью [1].

Порой, когда нам кажется, что люди поступают из рук вон плохо, они просто находятся не на той стадии изменения, и она не согласуется с их чувствами. Очень легко работать с теми, кто перешел на стадию действия, то есть готов к осуществлению изменений. Но иногда людям требуется больше времени на размышления, прежде чем они двинутся дальше. Если открыто преодолевать сопротивление человека, который не выказывает желания продвигаться, он будет вынужден защищать свою позицию. В условиях дефицита времени, когда необходимо, чтобы сотрудники как можно быстрее приступили к реализации действий, руководитель может использовать соответствующие приемы. На каждой стадии изменения целесообразно применять конкретные техники.

Стадия предразмышления. Она может оказаться самой сложной, поскольку, находясь на ней, люди не видят необходимости что-либо менять или даже еще не думали об изменениях.

Общий принцип работы заключается тогда в том, что следует вызвать осознание необходимости перемен. Может помочь вопрос о том, что же лучше. Например, такой: «в чем ваша жизнь станет лучше после того, как произойдут изменения?».

Возможно, нам также придется коснуться того, что будет, если изменения не осуществятся: «Что лучше: измениться или оставить все как есть?»

Стадия размышления. Один из основных принципов на данной стадии – следовать за сопротивлением. Когда необходимо, чтобы сотрудники прошли через эту стадию, можно воспользоваться множеством способов.

Стадии подготовки и действия. На этих стадиях наши главные задачи – подвести персонал к осознанию необходимости изменений и планированию соответствующих действий [9].

Таким образом, стиль управления персоналом в организации, основанный на принципах коучинга, актуален для таких руководителей, которые ставят перед собой долгосрочные цели и стремятся максимально реализовать как свой внутренний потенциал, так и содействовать раскрытию и развитию индивидуальности каждого сотрудника организации.

# Заключение

Итак, коучинг - это особая система поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов, как в личной, так и в профессиональной жизни.

На российском рынке коучинг появился относительно недавно, воспринимается как новый метод управления и не имеет еще четких стандартов. Коучинг с большим энтузиазмом стараются применять в России тренеры - психологи, консультанты и даже топ - менеджеры в самых различных областях, прежде всего, связанных с управлением на производстве, в командах, в работе с топ-менеджерами.

Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у начальников, так и у работников компании, повысит их лояльность по отношению к организации.

На сегодняшний день в России очень мало людей, способных взяться за внедрение коучинга в организации. Приглашение же специалистов из-за границы весьма проблематично, т.к. они не смогут прочувствовать российскую реальность, этому же будет препятствовать языковой барьер. Единственный выход - это увеличение количества образовательных программ для подготовки профессиональных консультантов.

Коучинг в большей мере нацелен на поиск ответов, чем на анализ проблем. В своем лучшем исполнении коучинг позволяет людям использовать все богатство их опыта, навыков, специальных познаний и интуиции, которым они располагают. Коучинг помогает людям находить индивидуальные и креативные решения тех ситуаций, в которых они оказываются как на работе, так и в жизни вообще.

Особенность коучинга состоит в том, что он ориентирован на позитивные, направленные изменения. Такой подход обеспечивает снижение уровня сопротивления и тревоги относительно ожидаемых преобразований. Основная задача менеджера-коуча – убедиться в том, что изменения служат прогрессу как организации в целом, так и отдельным ее представителям.

# Список литературы

1. Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. – М., 2007.
2. Коучинг: истоки, подходы, перспективы / М.А. Данилова, Е.В. Фролова. – СПб., 2007.
3. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В.Е. Максимов. – СПб., 2008.
4. Никитина Т.А., Шаталина М.А. Основы коучинга. Учебное пособие. – Самара, 2007.
5. Огнев А.В. Организационное консультирование в стиле коучинг. - С-Пб.: Речь, 2008.
6. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
7. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В. Новые технологии управления персоналом. - С-Пб.: Речь, 2008.
8. Смарт Дж. К. Коучинг / Дж. К. Смарт ; пер. с англ. О.Б. Бетиной. – СПб., 2004.
9. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления.// Управление персоналом. - 2003. - №1.
10. Шматко Д. Значение коучинга для организации.// Управление персоналом. - 2007. - №7.