

3 Коучинг — це емоційний інтелект на практиці

«Емоційний інтелект (EQ) вдвічі важливіший за коефіцієнт розумового розвитку (IQ) при прогнозуванні високої ефективності».

Деніел Гоулман

Коучинг — це спосіб буття

Коучинг — це не просто техніка, яку потрібно використовувати і якої слід чітко дотримуватися за певних обставин. Це спосіб керівництва та управління, спосіб поводження з людьми, спосіб мислення, спосіб буття. Швидше б настав той день, коли слово «коучинг» зовсім зникне з нашого лексикону і просто стане способом нашого ставлення один до одного на роботі чи деінде. Можливо, ви запитаете, чому я захищаю коучинг як основний спосіб роботи? Чому настільки важливо, щоб керівників хтось інструктував та щоб вони ставали носіями коучингових навичок для створення свого власного коучингового стилю управління?

Трансформаційний коучинг — це практика емоційного інтелекту. Перш ніж розглянути, що це означає, я пропоную вам швиденько виконати одну вправу. Знаючи, що емоційний інтелект буде високим у тих головних людей, які позитивно вплинули на ваше життя, ви зможете зрозуміти його силу. Наступна діяльність — це вправа, яку ми використовуємо на наших семінарах і яку ви можете виконати просто зараз, щоб відчувати вплив емоційного інтелекту на собі. Занотуйте свої відповіді, перш ніж читати далі.

Пригадайте, з ким вам подобалося проводити час, коли ви були молодшими, — не батьків, а, можливо, дідуся чи бабусю, вчителя або кумира. Коли ви були з цією людиною:

1. Що із того, що вона робила, вам подобалось найбільше?

ВПРАВА:
*Відчувати
емоційний
інтелект*

ВПРАВА:

*Відчуття
емоційний
інтелект
(продовження)*

2. Як ви почувались?

Подумайте про ставлення до вас і поведінку цієї людини. Занотуйте свої відповіді

Випробувавши цю вправу по всьому світу, ми виявили, що загалом люди давали одну й ту саму відповідь. Спільність характеристик і якостей, які пригадують люди, простежується незалежно від країни чи культури. Ви бачите свої відповіді або подібні до них у цьому списку?

Ця людина...

- слухала мене
- вірила в мене
- кидала мені виклик
- довіряла мені та поважала мене
- приділяла мені час і всю свою увагу
- ставилась до мене як до рівні

Я відчував...

- свою особливість
- свою цінність
- впевненість
- безпеку, турботу
- підтримку
- захоплення, ентузіазм
- впевненість у собі

Звичайно, траплялися й інші відповіді, але наведені є найбільш передбачуваними. Ви не станете більш емоційно розвиненими й не виберете правильну поведінку, звіривши список ваших компетенцій і поведінки з академічним ідеалом. Набагато простіше пригадати дорогу серцю літню людину та порівняти себе з нею: що вона подумає або робитиме за тих чи інших обставин. Люди похилого віку демонстрували великий емоційний інтелект, тому використовуйте їх як модель для наслідування. І подумайте над цими питаннями: що б люди говорили про вас? Як почувуються люди у вашій присутності?

Емоційний інтелект — це здатність взаємодіяти з іншими за парадигмою довіри, а не страху, і тому він міцно вкоренився у секторі взаємозалежності кривої ефективності, який генерує високу продуктивність. Але тільки у 1995 році з появою книги Деніела Ґоулмана емоційний інтелект став не лише прийнятним, а й бажаним і навіть необхідним у бізнесі. Дослідження Ґоулмана показали, що

високий емоційний інтелект (який він називає EQ або EI) дає керівникам значну перевагу в ефективності. Було встановлено, що емоційний інтелект удвічі важливіший для успіху на роботі — від 66 до 34 відсотків, — ніж академічні або технічні знання. І це стосується кожного, а не тільки лідерів, і стосується як відносин, так і продуктивності. Для керівних ролей це співвідношення ще більше — воно становить понад 85 відсотків «зіркової ефективності» у топ-лідерів. Сучасною тенденцією є прагнення до емоційного інтелекту. Він є обов'язковою умовою для професійного коуча і ключем до того, щоб стати видатним керівником.

Емоційний інтелект можна ще назвати міжособистісним інтелектом або, простіше кажучи, особистими та соціальними навичками. Гоулман та інші науковці визначили багато компетенцій, серед яких впевненість у собі, емпатія, адаптивність і здатність виступати каталізатором змін, які можна чітко поділити на чотири сфери: самосвідомість, самоконтроль, соціальна свідомість та управління відносинами. Це здається досить простим, і всі ми певною мірою володіємо цими навичками. Емоційно розвинені люди просто наділені ними більше за інших.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЖИТТЄВА НАВИЧКА

Беручи до уваги, що емоційний інтелект є дуже важливою життєвою навичкою, а школа покликана підготувати дітей до життя, те, що в усіх школах досі не проводять уроки з емоційного інтелекту, є просто неприпустимою ситуацією. Звісно, це можна пояснити переконанням, що такі соціальні навички засвоюються шляхом соціальної взаємодії з однолітками та дорослими і що їх неможливо сформувати, або й не потрібно. Це помилково в обох випадках. Насправді школа забезпечує ідеальне середовище для розвитку емоційного інтелекту молоді через гру, структуровані інтерактивні вправи та коучинг.

Усвідомлення

Індивідуальний коучинг, або навчання групи керівників застосовувати трансформаційний стиль коучингу, — це найпотужніший спосіб розвинути компетенції емоційного інтелекту, які, як було

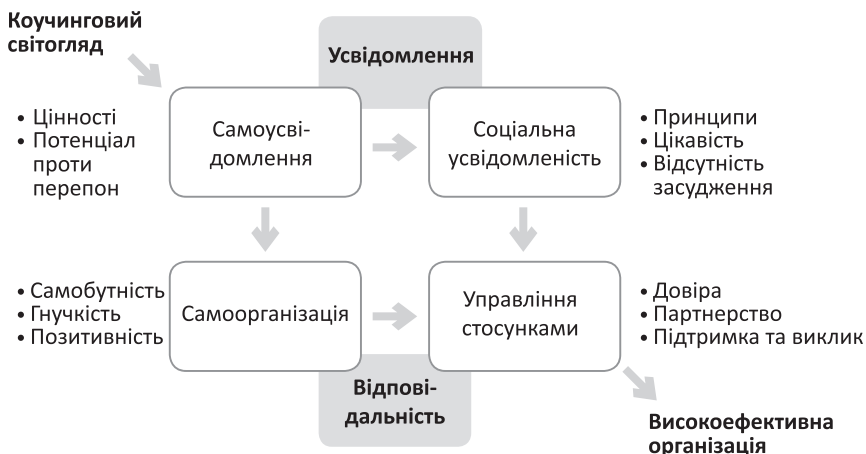
доведено, створюють високу ефективність. Усе починається із одного з основних стовпів коучингу: усвідомлення (рис. 3). Справа в тому, що усвідомлення є цілющим, адже люди — це природні навчальні системи. Коли ми усвідомлюємо щось, ми можемо змінити це «щось» на власний розсуд. Усвідомлення має різні аспекти:

• **САМОУСВІДОМЛЕННЯ** — розуміти, чому ти робиш те, що ти робиш. Вчіться розпізнавати свої людські схильності, внутрішні перешкоди та упередження, щоб не просто реагувати, а свідомо вибрати реакції. Це приведе до підвищення ефективності завдяки саморегулюванню та подоланню ваших внутрішніх перешкод, які заважають вам розкрити свій потенціал.

• **УСВІДОМЛЕННЯ ІНШИХ** — бачити за ефективністю людину. Навчіться визначити сильні сторони, перешкоди та мотиви людей, щоб управляти відносинами, надихати й успішно співпрацювати з окремими особами та командами. Покращуйте соціальні навички, цікавлячись тими, з ким ви працюєте, прислухаючись до них і співпрацюючи з ними.

• **УСВІДОМЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ** — створювати позитивний вплив на культуру. Навчіться суміщати індивідуальні, командні та організаційні цілі й розвивати стиль коучингу, який веде до високої ефективності, навчання та задоволення.

РИСУНОК 3. Трансформаційний коучинг — це практика емоційного інтелекту



Духовний інтелект

Щойно ми встигли перетравити поняття емоційного інтелекту, як з'явилося кілька нових книг, де розписано переваги інтелекту духовного (або SQ, як його називають). Духовність у цьому випадку — це не релігійне поняття, а, за визначенням авторів Яна Мітрофа та Елізабет Дентон, «основне бажання знайти кінцевий сенс і мету в своєму існуванні й жити повним життям». Сенс та мета і є рушійними силами рівня самовираження за Маслоу та світогляду взаємозалежності. У своїй книзі про духовний інтелект Дана Зохар та Ян Маршалл цитують 36-річного бізнесмена, який описує кризу сенсу в своєму корпоративному житті:

«Я керую великою й успішною компанією тут, у Швеції. Я маю гарне здоров'я; у мене чудова сім'я, вагоме місце в суспільстві. Думаю, що у мене є «влада». Але, попри все це, я не впевнений у правильності того, що роблю зі своїм життям. Я не впевнений, що йду правильним шляхом, виконуючи свою роботу».

Він пояснив, що дуже занепокоєний тим, що відбувається у світі, особливо станом довкілля та розшаруванням суспільства. Цей бізнесмен відчував, що люди не усвідомлюють справжніх масштабів проблем, які постають перед ними. Такі великі підприємства, як його, значною мірою зумовили байдужість до таких проблем. «Я хочу щось із цим зробити, — продовжував він. — Я хочу, якщо вже на те пішло, присвятити своє життя служінню, але не знаю, як це зробити. Просто знаю, що не хочу бути проблемою. Я хочу бути частиною її вирішення».

У передмові до цієї книги Джон Макфарлейн констатує: «Наша відповідальність як керівників полягає в тому, щоб створити захоплюючу, але безпечну пригоду для наших людей, гідну того, щоб вони присвятили їй своє життя». Люди хочуть стати частиною вирішення проблеми та зробити щось значуще у своєму житті. Організації можуть скористатися цим, допомагаючи своїм керівникам розвинути коучинговий стиль. А зовнішні коучі можуть допомогти розвинути більш емоційно інтелектуального керівника через коучинг 1:1.

Тож які навички потрібні керівнику чи коучу? Певна річ, їм необхідно розвинути фундаментальні навички ставити ефективні запитання для підвищення рівня поінформованості та відповідальності, навички уважного слухання та моделі GROW, які описані у частині III. Щоб бути якомога ефективнішими, вони мають перейти до більш просунутого рівня коучингу. В коучингу є багато такого, що може вивести керівника та коуча на наступний рівень власної еволюції, а відтак на наступний рівень еволюції організації, для якої вони працюють. Для поглибленого опису просунутого коучингу в цій книзі не вистачило б місця, але деякі загальні положення та концепції, які лежать в основі наших просунутих коучингових семінарів, представлені в частині V.

Ми виявили, що такі вправи, як візуалізація майбутнього, допомагають людям увійти в контакт із тим типом керівника, яким вони хочуть стати. Керівник, у якому вони бачать майбутніх себе, як правило, втілює в собі емоційний інтелект. Які атрибути емоційного інтелекту, описані раніше, найбільше уособлює майбутній ви? Говорячи про теперішній час, якою мірою ви втілюєте ці атрибути зараз? Виберіть один, щоб зосередитись на ньому і повніше застосувати його у своїй роботі. Якщо ви хочете потренуватися в тому, щоб розвинути майбутнього себе, виконайте вправу з самокоучингу з арсеналу коучингових запитань (пакет запитань № 1).

ВПРАВА:

Візуалізація

Займіть зручне положення сидячи, обидві ноги стоять на підлозі. Зверніть увагу на відчуття землі під своїми ногами. Округліть спину, щоб розслабити плечі. Зосередьтесь на диханні, вдиханні та видиханні. Коли ви вдихаєте, уявляйте, що легені заповнює прозоре, свіже повітря. Коли видихаєте, уявіть, що звільняєтесь від усіх своїх турбот і переживань. Таким чином глибоко вдихніть і видихніть тричі.

Тепер уявіть, що ви йдете вулицею в сонячний день. Роззірніться навколо і зверніть увагу на те, який вигляд має вулиця, що ви відчуваєте, йдучи нею. За мить ви зустрінете когось, хто прямує у ваш бік. Цією людиною будете ви у майбутньому — майбутній ви. Майбутній ви здійснили свою мрію

стати керівником. Коли ви йдете, то бачите цю людину, майбутнього себе, на відстані. Ця людина наближається до вас. Коли ви зустрінетесь, привітайтеся із нею. Зверніть увагу, як вона вітає вас. Добре роздивіться цю людину. Що ви помітили? Як вона поводить? Які відчуття вона у вас викликає? Чи є запитання, яке ви хочете їй поставити? Якщо так, поставте його просто зараз і послухайте, що вона відповість.

Тепер попрощайтеся з цією людиною і подякуйте їй за те, що вона сьогодні тут з вами зустрілась. За кілька хвилин поверніться у теперішній час, починаючи з усвідомлення того, як ви сидите. Далі поворухіть пальцями на руках і ногах. Тепер ви відчуваєте себе дивовижно оновленим, відродженим і реальним. По завершенні цієї візуалізації запишіть, що ви хочете про неї запам'ятати.

ВПРАВА:
*Візуалізація
(продовження)*

ОСНОВОПОЛОЖНІ ПРИНЦИПИ

Які основні принципи допоможуть емоційно розвиненим керівникам створити цілеспрямовану та значущу подорож для своїх людей?

- **Успішні керівники майбутнього будуть керувати в коучинговому стилі, а не в адміністративно-командному.** Утримання талантів є життєво важливим питанням, і очікування щодо ставлення до людей швидко зростають. Приписи, інструкції, єдиновладдя та ієрархія втрачають популярність і прийнятність. Хороші люди прагнуть мати більше вибору, більше відповідальності, отримувати більше задоволення у своєму житті, зокрема й на робочому місці.
- **Лідерський стиль визначає ефективність, а коучинговий — забезпечує якнайвищу ефективність.** Зв'язок між ефективністю та стилем керівництва підтверджений документально — більш детально про це йшлося в попередньому розділі. Який бізнес не хотів би підвищити ефективність? Цей принцип широко визнається в організаціях як державного, так і приватного сектора, але вони все ще борються за впровадження та втілення тих методів, які вони

захищають. У багатьох випадках як керівники, так і їхні послідовники вступають у змову, щоб протистояти змінам, хоча від цього ніхто з них не виграє.

- **Допомога іншим для підвищення їхньої обізнаності, відповідальності, а отже, і впевненості в собі, закладає підґрунтя для власних майбутніх лідерських здібностей.** Керівники за визначенням змушені щодня робити вибір і приймати рішення. Щоб робити це ефективно, їм потрібні ці фундаментальні особисті якості. Коучинг формує керівників, а в наш час спостерігається брак керівництва в кожному секторі, кожному закладі та в кожній країні.

- **Зовнішній контекст, у якому функціонують організації, швидко змінюється, що значною мірою пояснюється обставинами поза контролем компанії чи навіть країни.** Як кілька очевидних прикладів можна навести глобалізацію, миттєве спілкування, економічні кризи, корпоративну соціальну відповідальність і величезні екологічні проблеми, й таких прикладів ще багато. Здатність впоратися з усім цим, а також швидкість змін сама по собі потребує нових лідерських якостей.

В наступному розділі розповідається, як роль керівника як коуча може допомогти досягти такої високоефективної культури.

4 Керівник як коуч

Керівники мають сприйматися командою як підтримка, а не як загроза.

У коучинговому керівництві є парадокс, адже керівник традиційно тримає в руках ваш зарплатний чек, ключ до вашого підвищення, а також катову сокиру вашого звільнення. Це нормально до того часу, доки ви вірите в те, що єдиним способом мотивації є розумне застосування батого і пряника. Проте для того, щоб коучинг діяв якомога ефективніше, відносини між коучем і його підшефним мають бути партнерськими і скерованими на забезпечення довіри, безпеки та мінімального тиску. Для чека, ключа та сокири тут немає місця, оскільки вони можуть служити лише для пригнічення таких відносин.

Чи може керівник бути коучем?

Чи може взагалі керівник бути коучем? Так, але, як було сказано в попередньому розділі, коучинг — це емоційний інтелект на практиці, й він потребує безсумнівних лідерських якостей: емпатії, благонадійності та врівноваженості, а також, у більшості випадків, готовності повністю змінити підхід до своїх співробітників. Керівники-коучі також повинні знайти свій власний шлях, адже в них мало рольових моделей, які можна наслідувати, до того ж на початку ймовірний опір з боку деяких підлеглих, які можуть з підозрою поставитися до відмови від традиційних методів управління. Вони можуть злякатися додаткової особистої відповідальності, яку передбачає стиль керівництва, що базується на коучингу. Ці проблеми можна передбачити і, як правило, легко подолати, але для цього буде потрібен інший набір дій.

Традиційний менеджмент

Полярності управління, або комунікативний стиль, з яким ми вже знайомі, поміщають автократичний підхід на один кінець спектра,

а політику невтручання та надію на краще — на інший. На кривій ефективності традиційне управління розташоване на етапах залежності та незалежності; його можна проілюструвати, як на рис. 4.

РИСУНОК 4. *Традиційний менеджмент*



ДИКТАТ

Коли я був маленьким хлопчиком, мої батьки говорили мені, що я маю робити, та сварили, якщо я цього не робив. Коли я пішов у школу, мої вчителі говорили мені, що робити, й карали, якщо я цього не робив. Коли я служив у армії, сержант наказував мені, що робити, і Боже збав, щоб я цього не зробив, тому я робив! Коли я влаштувався на свою першу роботу, мій начальник також говорив мені, що робити. Тож що почав робити я, зайнявши керівну посаду? Я говорив людям, що їм робити, адже не мав перед очима іншого прикладу. Така поведінка притаманна більшості з нас: ми виховувалися на вказівках і самі в цьому набили руку.

Давати вказівки чи накази швидко та просто, а крім того, це наділяє диктатора відчуттям контролю, яке, втім, є оманливим. Диктатор засмучує й демотивує своїх співробітників, але вони не наважуються це показувати або заперечувати, оскільки їх однаково не почують. В результаті вони прислужуються диктатору в його присутності, але варто йому повернутись спиною, як їхнє ставлення різко змінюється невдоволенням, що, в кращому випадку, призводить до зниження ефективності роботи, її припинення або навіть саботажу. Ні про який контроль не може бути й мови. Диктатори самі себе обманюють.

З диктаторськими крайнощами традиційного менеджменту пов’язана ще одна проблема — проблема запам’ятовування. Все просто: ми не дуже добре пам’ятаємо те, про що нам сказали. Ми вже, мабуть, набридли вам із матрицею, зображеною на рис. 5, на наших семінарах, але вона така актуальна, що її не можна було не включити до цієї книги. Це дослідження вперше здійснила свого часу компанія *IBM*, і відтоді воно було неодноразово повторене, а його результати — підтверджені. Групу людей довільно розділили на три підгрупи, кожна з яких навчали чогось досить простого, одного й того самого, використовуючи три різних підходи. Результати говорять самі за себе і знову відображають теорію навчання дорослих, яка полягає в тому, що люди найкраще навчаються через власний досвід. Одна із проблем, яку вони демонструють і яка особливо нас зараз цікавить, полягає в тому, наскільки різко знижується рівень запам’ятовування, коли людям просто щось говорять.

РИСУНОК 5. Показники запам’ятовування після тренінгу

	Просто почули	Почули й побачили	Почули, побачили і пережили на власному досвіді
Пригадування через 3 тижні	70 %	72 %	85 %
Пригадування через 3 місяці	10 %	32 %	65 %

Я добре пам’ятаю, як показав це парі інструкторів із парашутних стрибків: їх дуже схвилювало, що вони розповідали про поведінку в надзвичайних ситуаціях, лише розповідаючи про неї. Інструктори поквапилися змінити свою систему, доки справа не дійшла до смертельного вільного падіння!

ПЕРЕКОНАННЯ

Просуваючись по спектру традиційного управління вправо, ми приходимо до популяризації або переконання. У цьому разі бос розповідає про свою гарну ідею і намагається переконати нас, яка вона чудова. Ми знаємо, що краще не сперечатись, тому напружено усміхаємось і виконуємо його інструкції. Така поведінка, мабуть, досить приємна, нехай і дещо фальшива, і створює видимість демократичності. Але чи дійсно це так? В кінцевому підсумку ми однаково робимо все те, що хоче бос, і наш внесок залишається мінімальним. Нічого особливо не змінилося.

ДИСКУСІЯ

Коли ми переміщаємось вздовж лінії до дискусії, відбувається об'єднання ресурсів, і хороший лідер, можливо, буде готовий піти іншим шляхом, ніж свій власний, за умови, що це шлях у правильному напрямку. Покійний британський промисловець сер Джон Харві-Джонс в інтерв'ю для книги Дейва Гемері «Перемоги в спорті» сказав так про командне лідерство:

«Якщо напрямок, у якому хочуть рухатися всі інші, не збігається з моїм, я підду... зрештою, коли все вже закрутилось, напрямок завжди можна змінити. Можливо, я побачу, що вони мали рацію, або вони зрозуміють, що ми йдемо не туди, і приймуть мій курс, або ми всі можемо вирішити, що краще обрати третю альтернативу. В бізнесі можна рухатися туди, куди ведуть серце і розум».

Яким би привабливим не видавалось таке демократичне обговорення, воно може зайняти багато часу і стати причиною нерішучості.

САМОУСУНЕННЯ

Друга крайність — просто скинути все на своїх безпосередніх підлеглих — звільняє керівника від інших обов'язків і дає людям свободу вибору. Однак такий підхід ризикований для обох сторін. Керівник знімає з себе всю відповідальність, хоча гроші йому й далі

капають, а люди можуть погано впоратися з завданням через брак обізнаності у багатьох його аспектах. Іноді керівник може самоусунутися із добрих намірів, бажаючи змусити своїх співробітників навчитися брати на себе більшу відповідальність. Ця стратегія рідко буває успішною, бо коли безпосередній підлеглий відчуває себе зобов'язаним брати на себе відповідальність, а не робить це із власного бажання, його особиста відповідальність залишається низькою, а результати самомотивації, на які сподівається керівник, не знайдуть свого відображення в підвищенні ефективності.

КОУЧИНГ

Більшість керівників позиціонують себе десь між двома крайніми точками цієї кривої, але коучинг взагалі лежить у іншій площині. Він поєднує в собі переваги обох кінців шкали, але не містить ризиків жодного з них (рис. 6).

РИСУНОК 6. Керівництво у стилі коучингу



Відповідаючи у процесі коучинга на запитання свого керівника, людина дізнається про кожен аспект свого завдання та про дії, які їй необхідно зробити. Така чіткість дає їй змогу майже повністю упевнитися в майбутньому успіху, і тому вона вирішує взяти на себе відповідальність. Вислухавши відповіді на свої коучингові запитання, керівник дізнається не лише про план дій, але й про думки, що за ним стоять. Тепер він набагато краще інформований, ніж тоді, коли він говорив своєму підшефному, що йому робити, і тому між цими двома людьми виникає краща узгодженість. Оскільки

в коучингу діалог і відносини базуються на підтримці та відсутності загрози, за відсутності керівника поведінка підлеглого не змінюється. Коучинг забезпечує керівника реальним, а не ілюзорним контролем, створюючи загальне розуміння, а підлеглого наділяє справжньою, а не ілюзорною відповідальністю.

Роль керівника

Ця дискусія породжує запитання: у чому ж полягає роль керівника? Багато керівників надто часто стикаються з авралами та борються за вчасне виконання роботи. За їх власним визнанням, вони не здатні присвятити належний час довгостроковому плануванню, створенню бачення, складенню загальної картини, аналізу альтернатив, конкуренції, новим продуктам тощо. Але найважливіше те, що вони не можуть присвятити час розвитку своїх людей, працівників підприємства. Вони відправляють людей на один-два навчальних курси і обманюють самі себе, що цього достатньо. А співробітники рідко відпрацьовують вкладені в них гроші.

Завдання керівника просте: виконувати роботу й розвивати працівників. Для останнього часто бракує як часу, так і коштів. Коучинг — це один процес, що вбиває двох зайців.

Тож яким чином керівники можуть знайти час на проведення коучингу для своїх співробітників? Адже просто віддавати розпорядження — це набагато швидше. Парадоксальна відповідь на це запитання полягає в тому, що коли керівники виступають у ролі коучів для своїх співробітників, то ті розвиваються, беручи на себе набагато більшу відповідальність і звільняючи керівників від авралів. Таким чином, у керівників з'являється більше часу не тільки на коучинг, але й на те, щоб приділяти увагу нагальним питанням, які можуть вирішувати тільки вони. Отже, розвиток людей — це завбачлива турбота про особисту вигоду, а не ідеалізм, який не дає жодних додаткових переваг. Звісно, час від часу всім доведеться засукувати рукави і обходитися без люб'язностей, але це є цілком прийнятним в культурі, в якій люди відчують увагу до себе.

Керівники часто запитують мене, коли їм слід використовувати коучинг, або принаймні як їм зрозуміти, коли слід вдаватися до коучингу, а коли — до вказівок. Відповідь досить проста:

- Якщо у ситуації домінуючим критерієм є **час** (наприклад, в умовах неминучої кризи), найшвидше буде виконати роботу самостійно або дати чіткі вказівки тим, хто може її виконати. Але зауважте, що це економить час лише в короткостроковій перспективі; в довгостроковій перспективі така поведінка створює залежність;
- Якщо найбільше значення має **якість** результату (наприклад, потрібно створити повний і детальний звіт), коучинг для підвищення поінформованості та відповідальності, ймовірно, забезпечить найкращий результат;
- Якщо головною метою є забезпечення високого рівня **навчання** (наприклад, людина робить щось вперше), чіткий коучинг допоможе оптимізувати процес навчання та запам'ятовування;
- Якщо необхідні реальні залученість та **відданість** (наприклад, при покращенні обслуговування), то коучинг дає можливість не обмежуватися одними лише розпорядженнями, які, швидше за все, потягнуть за собою податливість, опір і відсутність зацікавленості працівників;
- Якщо важливі **залучення** та утримання (наприклад, людей з високим потенціалом, представників покоління двохтисячних), то коучинг є найефективнішим способом узгодження бажань, потреб і очікувань людей з місією організації, що визначає сенс і цілі для людей на роботі.

Здебільшого на робочому місці час, якість і навчання постійно зберігають актуальність. Сумно, що на більшості підприємств час має перевагу над якістю, а навчанню відводиться скромне третє місце. Тож не дивно, що керівникам так важко відмовитися від розпоряджень, а продуктивність бізнесу далека від тієї, якою вона може і повинна бути. Якщо керівники використовують в управлінні принципи коучингу, вони домагаються виконання роботи на вищому рівні, водночас розвиваючи своїх людей. 250 днів за рік виконання роботи та 250 днів за рік особистого розвитку працівників на одну людину — звучить занадто добре, щоб бути правдою, але це саме те, чого досягає керівник-коуч.

Розвиток без відриву від роботи

Кожного дня у нас виникають можливості для розвитку без відриву від роботи. Давайте розглянемо приклад співробітниці Сью, що працює над завданням, яке було обговорено та узгоджено з керівником минулого тижня. У неї виникла проблема, і вона йде до свого керівника Мо:

СЬЮ: Я зробила те, про що ми домовлялись, але нічого не виходить.

МО: Спробуйте зробити це не так, а ось так.

Ніякого коучингу тут немає. Сью залежить від відповіді Мо, а Мо створює залежну культуру. Але є одна альтернатива, заснована на коучинговому принципі взаємозалежності:

СЬЮ: Я зробила те, про що ми домовлялись, але нічого не виходить.

МО: Я знаю, що ви багато думали над тим, як змусити це працювати. Яким, на вашу думку, має бути наступний крок?

СЬЮ: Ну, я могла би повернутись і подивитися, на якому саме етапі виникає збій у випадку появи чогось нового.

МО: Добре, це має сенс. Ще щось?

СЬЮ: На цьому етапі ні, але якщо це не спрацює, то, я думаю, нам потрібно буде поглянути на оригінальні розрахунки.

МО: Гарний план. Ви рухаєтесь у вірному напрямку, Сью, хоча вам і здається, що це не так. Я знаю, що ви з цим впораєтесь. Тримайте мене в курсі справ.

Наступного ранку Мо перевіряє, як ідуть справи у Сью:

МО: Як все пройшло?

СЬЮ: Насправді дуже добре. Я виявила, що проблема була зі строками, і тепер я знаю, що саме потрібно змінити, щоб все запрацювало.

МО: Чудово! Ваша рішучість і неймовірна увага до деталей принесли свої плоди. Що тепер?

СЬЮ: Мені просто потрібно переконати Санджива якомога швидше змінити код, але я знаю, що в нього зараз багато роботи.

МО: Що, на вашу думку, переконає Санджива зробити це завдання своїм пріоритетом?

СЬЮ: Якщо ви попросите його це зробити.

МО: А чому б вам самій спершу не поговорити із Сандживом? Я відчуваю, що у вас більше впливу, ніж ви думаєте. Давайте повернемося до цього ще раз перед обідом.

СЬЮ: Гаразд, я спробую.

Перед самим обідом Сью розповідає Мо, як пройшла розмова:

СЬЮ: Мені вдалося переконати Санджива негайно змінити код, і зараз все добре працює.

МО: Це гарна новина, Сью. Хороша робота. Що ви зробили, щоб вплинути на Санджива?

СЬЮ: Я попросила його про допомогу і пояснила, наскільки важливо залагодити це сьогодні.

МО: Чим цей раз відрізнявся від попередніх разів, коли ви намагалися змусити Санджива зробити щось у короткий строк?

СЬЮ: Я попросила його, а не сказала, що він повинен це зробити. Це було так просто.

МО: Те, що ви робили, було простим, але дуже ефективним. Чому ви навчились під час усього цього процесу?

СЬЮ: Нічого не ускладнювати і не робити швидких висновків про людей.

У цьому альтернативному прикладі Мо використовує два основних принципи коучингу: обізнаність і відповідальність, які ми розглянемо у розділі 6. Під час цієї короткої взаємодії Мо нікого не звинувачував і не виявляв роздратованість, а допоміг Сью вирішити проблему самостійно, повірити в себе і навчитися на власному досвіді. Крім того, Мо посприяв створенню високопродуктивної культури взаємозалежності, заохотивши Сью будувати міцніші відносини зі співробітниками.

Застосування коучингу

Коли і де ми використовуємо коучинг і для чого? Як ми вже говорили, коучинг — це розвиток без відриву від роботи; світогляд коучингу є способом буття, і він продовжує працювати, що б ви не робили. Як ми розглянемо в наступному розділі, коучинговий світогляд — це світогляд, при якому ви вважаєте своїх підшефних рівними собі та здатними подолати перешкоди і бар'єри й реалізувати себе. Ви можете чесно спілкуватися з людиною, що має такий світогляд, на будь-яку тему.

Ось кілька очевидних ситуацій на робочому місці, в яких коучинговий підхід зробить вашу розмову більш продуктивною:

- Визначення цілей
- Стратегічне планування
- Створення залучення
- Мотивація персоналу
- Делегування повноважень
- Командна робота
- Вирішення проблем
- Планування та контроль
- Розвиток команди та людей
- Розвиток кар'єри
- Управління ефективністю
- Оцінка ефективності
- Зворотний зв'язок та атестація
- Злагожденість відносин

Цей список нескінченний, і ці можливості можна забезпечити як за допомогою високоструктурованого підходу, так і прийнявши коучинговий підхід до керівництва. У останньому випадку слід пам'ятати, що, на перший погляд, дискусія може звучати як звичайна розмова, і тоді термін «коучинг» може не використовуватися. Мабуть, найважливіше — це постійне усвідомлення та використання основних принципів коучингу протягом багатьох коротких щоденних взаємодій, що відбуваються між керівниками та їхніми підлеглими на роботі, що приводить до розвитку без відриву від трудової діяльності. Саме цей коучинговий стиль ми розглянемо в наступному розділі.