

- Сенкт-Петербургского ун-та: Сер. 8 (Менеджмент). — 2003. — Вып. 4. — С. 26—48.
13. *Ackoff R. L. A. Concept of Corporate Planning.* John Wiley and Sons. — N. Y., 1970.
14. *Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy.* Dow Gones-Irwin: Homewood, II. 1971.
15. *Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytical Apporoch to Business polisy for Growth and Expansion.* N. Y., 1965.
16. *Chandler A. D. Strategy and Structure.* Cambridge, MA, 1962.
17. *Mintzberg H. Patterns of strategy formylation // Management Science.* — 1978. — P. 934—948.
18. *Mintzberg H. The Design scool: Reconsidering the basic premises of strategic management // Strategic Management Journal.* — 1990. — № 11 (3). — P. 171—195.

доктор *Д. Радосавлевич*
доктор *М. Радосавлевич*
магистр делового администрирования, *В. Лилич*
Факультет бизнеса и права, Альфа Университет, Белград, Сербия

КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГИЯ, И (ИЛИ) ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ

АННОТАЦИЯ: Коучинг — это профессия, стремительно развивающаяся в последние два десятилетия. В 90-х годы XX в. коучинг в первую очередь упоминался в спорте. Сегодня профессия коуча широко распространена, многими уже известна, особенно в Соединенных Штатах и Западной Европе, и постоянно расширяется. Потребность и желание в коучинге приумножает их число из года в год. Коучи имеют собствение объединения на глобальном уровне — Коучинг федерации (МКФ). Например, в 1998 г. насчитывалось около 2 тыс. коучей, из которых только 140 были за пределами США. В 2005 году, семь лет спустя, увеличилось до 8 тыс., МКФ было 8000, из которых более 2 тысяч зарегистрированы за пределами США. И уже пять лет спустя, в 2010 г., МКФ насчитывает 16 тыс. членов и объединяет коучей из более 100 странах, с дальнейшим расширением и увеличением их членства. Существует тенденция специализации отдельных коучей и целевых групп, а именно: по образовательному профилю, полу, профессиональной ориентации, и т. д. Нам следует ожидать дальнейшей узкой специализации коучинга как в профессиональной ориентации, в которой коучи специализируются при завершении карьеры. Введением нейролингвистического программирования, эта техника, или точнее — философия станет более динамичным и успешным в различных областях.

В науке управления коуч не занял заслуженного места. Причины этого кроются в широко представленном традиционном управлении и организации, основанных на детерминизме и шаблонизме мнения, в которых материальные факторы имеют преимущественное значение для успеха в бизнесе и на относительно новой технике и философии, используемых менеджерами. То же замечание относится и к управлению в странах с переходной экономикой, а также и в Сербии, которое в значительной степени непрофессиональное и не может поставить человека в центр событий, а он единственный может создать большую ценность, чем расходы на его усилия.

Статья призвана продемонстрировать коучинг как новую технику или как философию управления, которая в будущем приобретет все большее значение, особенно если речь идет о личной или корпоративной эффективности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: коучинг, технология, философия управления

1. Определение, виды и задачи коучинга

В корпоративном мире коучинг является эксклюзивным правом директора. Сегодня это стандартная часть организационной структуры компании, которая помогает сотрудникам, менеджерам всех уровней и, конечно, менеджерам высшего звена в достижении деловых и личных целей. Современные компании организуют комплексное обучение и подготовки кадров, так что коучинг все больше переплетается с другими методами управления и поз-воляет людям достичь лучших результатов.

Слово «коуч» (coach) происходит от староанглийского слова «coche», что означает вагон или качели. В современной лексике «coach» также широко используется в качестве определения автомобиля для одного человека или группы людей от начального расположения к месту назначения. В образовательном аспекте, коучинг — учитель, сопровождающий студента посредством оклика. В спорте коучом называется тот, кто руководит игроками конкретного вида спорта и управляет стратегией команд. ICF (International Coach Federation) определяет коучинг как партнерство с клиентом и творческий процесс, вдохновляя его на достижения максимального уровня личного и делового потенциала.

Ключевое слово в этом определении — вдохновение. Коуч — это тот, кто вдохновляет клиента, чтобы установить лучшие цели для себя и выработать наилучшую стратегию для их достижения. Поэтому основное внимание в этом процессе сосредоточено на клиенте, и вся работа является частью самого клиента. Из этого процесса вытекает, что клиент, работающий с четко определенным будущим и с идеей, какие именно шаги следует предпри-

нять в достижении поставленных целей. Иными словами, коучинг — процесс, в котором тренер посредством структурированного ряда открытых вопросов (без включение в содержание) позволяет клиенту определить свои истинные цели в частном или в деловом контексте.

На протяжении всей истории коучинг ориентирован на достижение прогресса благодаря установленному поведению. В 80-е годы XX в. коучинг получил широкое развитие и включает в себя различные способы, чтобы помочь людям работать более продуктивно и эффективно, и делать «правильные шаги в правильном направлении». В связи с этим появились некоторые виды коучинга, такие как проектный, ситуационный и переходный. Проектный коучинг включает в себя стратегической менеджмент команды для достижения наилучших результатов. Ситуационный коучинг делает упор на совершенствование и развитие конкретной работы в конкретном контексте. Переходный коучинг помогает людям сменить работу и перебраться на новое место.

Чем отличается коучинг от других методов управления? В первую очередь, это желание помочь сотрудникам не только в бизнесе, но и на личном уровне. Менеджеры высшего эшелона пришли к выводу, что только высокая мотивация и эмоциональная стабильность сотрудников на всех уровнях может дать превосходные результаты. В этом контексте коучинг помогает людям не только адаптировать свое поведение и развивать свои способности, чтобы сделать личный вклад в результаты деятельности компании, но и сравнить свои личные ценности с ценностями компании и, возможно, наиболее главное — сопоставлять личные способности с их позицией и стремлениями в рамках компании.

Главный вопрос, который стоит перед коучингом, следующий: «Как деятельность компании может стать более эффективной благодаря личностному развитию менеджеров и руководителей, действующих в отдельности и в команде?». Для ответа на этот вопрос коучинг организации охватывает целый ряд мероприятий, включая:

- развитие в соответствии с целями компании личности в нетерапевтическом контексте. (Нами выделено «нетерапевтический», так как речь о развитии личности и устранении проблем сотрудника лежит не в контексте терапии.);

- бизнес-консалтинг с принципом один на один;

- организационное преобразование посредством индивидуального и организационного соответствия корпоративным целям.

— Общие проблемы, с которыми сталкивается коучинг, связаны с необходимостью достижения желаемых целей в ключевых областях бизнеса, например:

— создание возможностей и уменьшение или устранение рисков;

— постановка целей и указание путей их реализации;

— ясная и точная передача информации;

— управление временем как пространством;

— обучение на собственных и, в первую очередь, на чужих ошибках;

— диагностика и устранение проблем;

— улучшение деловых связей;

— балансирование между деловой и личной жизнью.

Целью коучинга является поддержка и обеспечение личности возможности реализовать свой истинный потенциал. Исследования показывают, что человеческие ресурсы безграничны, за исключением случаев когда индивид не ограничивает их в своей голове. Поэтому важно знать влияние психической энергии в достижении успеха в бизнесе. Оказывается, что успех человека находится прежде всего в его руках, что противоречит существующим стереотипам, основанным на предпосылке, что другие люди не ограничивают наши истинные возможности, а на самом деле речь идет о прошлых неподходящих целях и стратегиях, которые человек пытается применить в решении современных проблем. Оказывается, что всякий раз, когда человек пытался решить современные проблемы устаревшими концептами, его преследовали неудачи. Основная причина этого лежит в том, что проблемы и возникли в связи с использованием устаревших или несоответствующих концепций.

2. Цель коучинга

С момента появления и по сей день человек стремится повысить свои личные или общие успехи. На каждом новом этапе он осваивал новые техники и технологии, иными словами, концепции для достижения таких целей. Это чрезвычайно важно для компании. Во многих случаях сотрудники перекладывают личные проблемы на окружающих их людей и искренне убеждены, что другие люди формируют собственную судьбу, в то время как на самом деле речь идет о заученных образцах, которые мы применяем, чтобы изменить мир вокруг нас независимо от внешних обстоятельств. Благодаря коучингу эти модели определяют и ломают стереотипы, толкая

сделать выбор, который приведет человека к полной реализации своего потенциала. Можно сказать, что цель коучинга:

— обнаружить стратегии (образцы), которые люди используют в ситуациях, когда они окажутся успешными, и передавать их другим людям, или контекстам, в которых эти же люди менее успешны. Например, если у кого есть успешная стратегия для достижения личного успеха, но существуют проблемы в достижении успеха компании или успеха команды, методы коучинга подскажут, как перенести личные стратегии перехода в деловую сферу;

— обнаружить стратегии, которые ведут к эффективности результатам, в случаях, люди не хотят менять что-либо в своей жизни. Например, если у кого-то в торговле отсутствует чувствительность в общении с клиентами, и соответственно человек не реагирует на сигналы, посылаемые клиентами, и как следствие — упущен хороший шанс продать, человек может изучить новые стратегии, направляющие его на желаемые результаты;

— оказать поддержку сотруднику для развития уверенности в себе и чувства собственного достоинства, с учетом, что вписываются в компанию или для самоорганизации как лучшие формы организации. Это важно, так как часто коучинг исследует природу и функционирование ее постулатов, чтобы передать принципы и законы на такие предприятия, государственные учреждения и другие компании;

— обучать сотрудников, как управлять собой для достижения желаемых результатов, именно влияють на себя. Многие люди прикладывают усилия, чтобы познакомиться с другими людьми и подчас преуспевают в этом, но существует еще одна проблема — узнать самого себя. Перейти личностную границу, зачастую — наиболее длинная часть пути. Многие ищут помощи на стороне, даже не пытаясь помочь себе самостоятельно. Всё это снижает личный и деловой успех. Причина этого кроется в том, что познание себе представляет первое и главное требование и это является необходимым условием для успешного самостоятельного управления. Логика заключается потому что можно успешно управлять только тем, что мы хорошо знаем;

— развивать способность к обучению во всех ситуациях, в любом месте и в любое время. Это примечание важно, так как показывает, что школьные знания являются незначительным источником, а со временем такая образовательная функция перекладывается на так называемые неофициальные источники. Высшие учебные заведения, по многим оценкам, станут местом, в которых будут обучать как учить. В этом контексте университет-

ские методы будут призваны обучать коучингу — новейшим способам обучения людей и в системе образования;

— позволить сотрудникам корректировать свои цели и интересы, связанные с работой, с бизнес-целями и интересами компании. Все исследования этой цели коучинга доказывают, что личные и общие, то есть организационные, интересы должны быть гармонизированными. Первичным является индивидуальный интерес по сравнению с интересами компании, и это естественно, так как, достигая личные интересы, люди удовлетворяют свои потребности, а только удовлетворенные сотрудники могут обеспечить удовлетворенность клиентов, что является наиболее ценным активом любой компании.

Это означает, что коучинг — новый метод и новейшая философия бизнеса. Эта техника является динамичной в своем развитии, то есть она дополняется новыми действиями, мероприятиями и подходами, и поэтому превращается в весомый навык, со временем приобретающий качества научной дисциплины международного значения. В этом контексте следует рассмотреть расхождения между классическим стилем и стилем коучинга или философией бизнеса.

3. Влияние коучинга на людей

Очевидно, что в современных условиях можно говорить о коучинге как о классическом методе влияния и управления людьми, а также о коучинге как стиле управления.

В классический коучинг обычно не входит коуч в содержание воздействия на сотрудников, в то время как в современном коучинге коуч предварительно анализирует все компоненты сотрудника на основе его общей деятельности и поведения, разрабатывая при этом стратегию действий и влияния.

Классический коучинг часто сосредоточен на прямой курс действий и воздействия на людей, на первый план в данном случае выносятся контекст сотрудника, то есть контекст, который наилучшим образом соответствует, в то время как в современном коучинге можно действовать в направлении, которое является лучшим выбором коучинга. Коуч должен быть способным идентифицировать наиболее подходящий способ действий.

Обязанности коуча во многом обусловлены профессиональным уровнем сотрудника. В целом, более компетентный персонал в выполнении своих задач ставит коучинг ближе к классическим методам коучинга. Иным словам, необходимо в первую очередь «уничтожить» наработанное чтобы узнать то, что нужно.

Для того чтобы успешно коучинг смог воздействовать на сотрудников, соответственно, достичь желаемых результатов, следует постоянно развивать такие личностные навыки:

- интерес менеджеров к каждому сотруднику;
- желание со стороны менеджеров помочь каждому;
- возможность у менеджеров выслушать сотрудника;
- чтобы бы интересы менеджеров были посвящены компании и сотрудникам.

Эти свойства, как правило, выражают готовность лидеров вступить в так называемое *коучинг-состояние*. Это включает в себя снятие контроля над традиционными отношениями между командой сотрудников, то есть отношения превосходства и неполноценности, которые длительное время существовали в компании и остаются все еще доминировать в классических структурированных и управляемых системах.

Мы должны добавить еще один альфа-плюс, а именно — доверие и сочувствие. Это отправная точка любого успешного общения, которое гарантирует, что сотрудники и менеджеры будут приведены в состояние релаксации и творчества и где их мозг, вместо угроз и опасностей, будет замечать шансы и возможности. Эмпатия означает способность чувствовать человека, с которым вы общаетесь и проблемы которого вы готовы принять. Люди, способные к эмпатии, как правило, стараются представить себе, как и что другой человек чувствует, становясь таким образом «на их место». Для тех личностей, которые способны к эмпатии, принято считать, что это люди, которые признают и уважают индивидуальность других. Как правило, они не группируют людей и стараются различать людей. Как результат — ничтожно мала вероятность, что такие люди будут негативно оценивать других. Люди, способные к эмпатии, в основном пытаются узнать больше о тех, с кем общаются, что они думают и какая логика присутствует в их размышлении. В менее стрессовой среде они, как правило, окажут помощь, будут предельно внимательны к чужим проблемам. Как правило, люди, которых другие воспринимают эмпатичными, также воспринимают как действительно заинтересованных во встрече с другими. Многие профессиональные врачи, медсестры, психологи развивают в себе способность «выключиться» из эмоционально болезненных ситуаций — или не идентифицируют себя с пациентом, или рационализируют ситуацию — в то же время проектируя эмпатию.

Эмпатичные люди в большинстве своем владеют активными навыками слушания, а не только реагирования на содержание то-

го, что говорит другой человек, но и на чувства, которые человек испытывает. Кроме того, эмпатики использовать язык тела как наиболее явный и положительный. Их считают конфиденциальными, и будучи убеждены, что им можно доверять. Чтобы успешно сотрудничать, одно из необходимых условий для менеджера является способность к эмпатии.

Для того чтобы влиять на управленческий персонал, менеджер должен понимать разные «языки», и, как сказал, Милтон Эриксон, отец современной гипнотерапии, надо говорить на их языке. Оказывается, что большинство из того, что мы говорим и как мы говорим посылает информацию о том, как мы думаем. Быть достаточно гибкими, означает создать условия для понимания сотрудника менеджером и менеджера сотрудниками. В бизнесе и вообще в подсознании человека часто многие вещи сами собой разумеются. Разработка системы для связи с сотрудниками, в которых точно указано на то, что имеется в виду, и на то, что необходимо прояснить, — это задача, которая, в случае ее успешного решения, может улучшить коммуникацию между сотрудниками.

В коучинге отсутствует неудача как таковая, так как каждая неудача создает дополнительное время для успеха. Не имеет значения, каким образом человек упадет, но очень важно, как поднимется и как будет двигаться более решительно в достижении поставленных целей. Практика показывает, что в бизнесе не появляются компании, которые не претерпели никакой-либо неудачи, но появляется все больше и больше компаний, принимающих эти результаты как необходимый процесс обучения. У менеджеров, которые знают это, есть шанс, понять собственных сотрудников, и во время внести некоторые изменения, дабы предотвратить возможные сбои.

4. Техники применения коучинга в компании

Одним из наиболее важных вопросов в жизни и деятельности отдельных лиц и компаний, чтобы ответить на вопрос, как многие пытаются определить специфические явления и указать на причины определенных действий или бездействий, но не в состоянии ответить на вопрос, как реализовать некоторые знания на практике. Это ключевой фактор в коучинге, а также и в других областях.

Для успешного коучинга необходимо, чтобы сотрудник чувствовал, что менеджер в любой момент может ему оказать поддержку, проявить понимание и веру в его способности. Чтобы менеджер смог выстроить такие отношения, ему следует включить

«коучинг-поведение» в повседневную модель поведения, чтобы это современем стало частью его личности. Элементы «коучинг поведения» желательны в деятельности каждого менеджера. В овладении «коучинг-поведением» важно обратить особое внимание на следующее.

- *Слушать, слушать, слушать.*

Если в компании работают люди, которые недовольны какой-либо ее частью, мы можем быть уверены, что они каким-то образом и в какой-то момент предпримут попытку рассказать об это менеджеру. Если менеджер не услышал, того, кто хотел поведать о набольшем, он, вероятно, не слушал (или не хотел слышать). Или же в предыдущем случае первая реакция менеджера была такой, что сотрудник следующий раз подумает дважды, прежде чем пытаться что-то сказать. Способность выслушать — одна из лучших навыков, которых человек может развивать в себе. Благодаря тому, что в бизнес-школах в развитых странах менеджеры учатся слушать, что развивается за счет риторических навыков. Риторика давно уже была одним из неприкасаемых предметов в школах. Оказывается, что когда вы слушаете, вы приходите к информации, которая создает основу для принятия бизнес-решений. Таким образом, без исключения хорошие слушатели являются успешными менеджерами.

Фокусировать внимание следует на развитие навыков сотрудников, вместо того, чтобы сосредоточиваться на результатах деятельности. В связи с этим необходимо пристально отслеживать то, как некоторые действия или решения затрагивают эффективность ведения бизнеса. Когда люди развивают свои таланты и навыки, их энтузиазм и уверенность растет, и тем самым повышается их эффективность, и одновременно чувствуя сильную связь между личными целями и интересами компании.

- *Указывать на рост, а не на ошибки.* Практика показывает, что большое число менеджеров затрагивают много энергии, чтобы указать на ошибки своих сотрудников и использовать это в качестве наказания. Однако все исследования подтверждают, что ошибки вещь хорошая и что они могут быть полезны для быстрого и динамичного роста и развития. В связи с этим американский король «металла» Карл Швоб говорит: «Когда мои сотрудники не допускают ошибок, я беспокоюсь. Это означает, что нет никаких инноваций и новых, более совершенных способов ведения бизнеса». В условиях отсутствия ошибок царит «абсолютный порядок», что ведет к увеличению энтропии и, как правило, приводит

систему в состояние хаоса. Таким образом, менеджер на своих ошибках учится, хотя это и наиболее дорогие ошибки. Лучше всего учиться на чужих ошибках, потому что они дешевле. Таким образом, менеджеры, которые следуют концепции коучинга, не должны повторять ошибки, и когда это случается, должны брать их во внимание, и тем самым вставляя их в контекст общего социального развития конструктивного менеджера.

• *Конструктивность менеджера.* Менеджер должен быть безусловно и без исключения конструктивным. Люди могут почувствовать угрозы в голосе, даже если речь идет о чем-то другом. В ситуациях, когда менеджер не может быть безоговорочно конструктивным, мы должны сделать перерыв и сформулировать то, что он собирался сказать, а также и сделать.

Таким образом, коучинг-метод означает, что менеджер знает, как помочь сотрудникам использовать свой интеллектуальный потенциал и повысить эффективность работы. Скорее речь идет о поддержке в учебе и развитии, вместо того, чтобы в любой ситуации указывать, как должно работать и как отвечать. Хорошая метафора для коучинга, что особенно применимо к компаниям, это известна пословица: «Дай голодному рыбу — и ты накормишь его на один день, научи его ловить рыбу — и ты накормишь его на всю жизнь». Иными словами, менеджер-коуч призван в помощь сотрудникам для достижения своих целей, улучшить все аспекты своего бизнеса и двигаться вперед от точки, на которой вы находитесь. Это постоянный процесс, потому что каждый человек после достижения одной цели, стремиться достичь другие — высшего ранга, даже граничащие с фантастикой. Оказывается, что фантазер более успешен, чем реальные и практические люди, часто сомневаются, решая дилемму: делать что-либо или не делать, можно ли достичь поставленной цели, при этом, как правило, отказываясь от нее. Фантазеры обеспечивают долгосрочные цели, а некоторые из них и осуществляют, тем самым достигая к весомых успехов.

В корпоративной среде центр внимания менеджера-коуча может быть описан как *достижение результатов и исключительной производительности с помощью других людей, а не лично справляясь с проблемами.* Коучинг как философия помогает менеджеру воспроизводить себя через определенное число людей, давая им содействие и поддержку.

• *Фокус на развитии сотрудников, с целью достижения бизнес-результатов, а не контроль за каждым их шагом.*

Учитывая, что одним из наиболее важных аспектов коучинга является отношения с сотрудниками, основное внимание не следует акцентировать только на том, что сотрудники должны сделать в достижении цели или лучших результатов, но обращать внимание на то, кто они на самом деле, как думают и то, чего хотят на самом деле.

Коучинг-отношение основано на выборе, а не обязанности — одной из должностей менеджера-коуча является обеспечение сотрудникам пользоваться техниками коучинга.

Таким образом, роль менеджера-коуча состоит в том, чтобы создать среду, поддерживающую обучение, самостоятельное мышление и выражение различных альтернатив. Поиск альтернативы очень важен, так как если нет альтернативы, то нет и выбора как великого демократического права, а также и ключевого элемента в принятии решений. Менеджер-коуч должен создать основу, обеспечить поддержку и сформировать структуру для сотрудников таким образом, чтобы они самостоятельно начали достигать желаемых целей.

5. Обратная связь как инструмент для коуч-менеджера

Об информации как обязательном компоненте в любой компании и самоорганизации много написано. Тем не менее для коуч-менеджера необходимо наличие обратной связи, или *feedback*. Это наиболее весомый инструмент воздействия на людей и их поведение. В более широком контексте можно утверждать, что любая оценка, официальная или неофициальная, какие-либо комментарии к работе сотрудника или к результатам ее являются обратной связью. Обратная связь — это конструктивный способ увидеть, как сотрудник выполнил поставленную задачу и определил новые возможности и пути, для роста и развития. Менеджер, который знает, как создать конструктивную обратную связь, имеет возможность вознаградить сотрудника, но так, чтобы и компания, и сотрудники, и сообщество получило выгоду.

Так, налаженная обратная связь имеет следующие характеристики:

- направлена на повышение эффективности и дальнейшее развитие;
- сосредоточена на поведении, а не на личности;
- конкретна и подкреплена строго определенными деталями;
- ориентирована на конкретные решения и сосредоточена на будущее развитие.

Для того чтобы менеджер эффективно использовал обратную связь, он должен знать, как ее получить, а также как ею пользоваться. При получении обратной связи следует:

- развивать конструктивный тип мышления: Существует не провал, а лишь элемент обратной связи. Каждый раз, когда кто-то допускает ошибки, он одновременно становится ближе к успеху, если он учится и делает определенные выводы;

- быть в состоянии, которое позволяет получать обратную связь; это означает открытость для критики своей работы. Менеджер по самокритике может способствовать открытости, и личным примером указать путь, по которому надо идти;

- для обеспечения обратной связи реагировать таким образом, чтобы демонстрировать, что полученные отзывы позволяют лучше понять обратную связь например: «Каким образом я могу это сделать?» или: «Какой эффект это оказывает на вас?»);

- действительно желать усвоить обратную связь, а не автоматически готовить ответ;

- всегда искать способы налаживания обратной постоянной связи;

- при получении положительной обратной связи, анализируя, видеть, что можно сделать иначе.

Известно, что одним из наиболее эффективных способов поддержки людей — это «личный пример» *«lead by example»*. Таким образом менеджер, который четко знает, как продемонстрировать эффективность поведения на личном примере, может его слегка передать его сотрудникам.

Параллельно с приемом, менеджер-коуч должен наладить обратную связь, то есть уметь сообщать информацию сотруднику. Конечно, сообщение следует делать в определенное время, в определенном месте, в соответствующей обстановке. Менеджер-коуч должен быть уверенным, что после обратной связи сотрудники согласились с необходимостью изменения поведения. Если приведенное выше не случилось, предыдущие действия не имеют смысла.

Шаги, которые нужно предпринять менеджеру ради обеспечения восприятия обратной и обеспечения прогресса, а также обучение обеих сторон:

- представить себе, что восприятие обратной связи обеспечивает прогресс и для менеджера, и для сотрудников; таким образом, создается четко сформулированная объективная обратная связь;

- ограничить обратную связь на определенную область трудовых операций; таким образом избежать обобщения определенного поведения сотрудника и создать сопротивление у работников;

— если сотрудник не принимает обратной связи, тогда попытаться отыскать другие способы общения, таким образом, чтобы работник в конечном счете принял обратную связь;

— способность руководителей предоставлять обратную связь оцениваются возможностями сотрудников для получения той же обратной связи;

— служить постоянным примером принятия обратной связи от других.

Обратная связь окружает нас в любой ситуации, где мы не находились. Мы постоянно можем учиться и развиваться, если того пожелаем, при условии, что у нас сформированы убеждения и навыки получать и давать обратную связь.

Один из успешных методов предоставления обратной связи называется «*feedback sandwich*». Эта техника предполагает узнать хорошее и положительное, чтобы это сохранить и, по возможности, улучшить. Если преобладает хорошее и положительное, менеджер по принципу коуча должен оценить необходимость обратной связи.

Второй шаг состоит в признании того, что может быть улучшено, чтобы добиться более эффективной обратной связи. Здесь важное значение принадлежит творчеству, особенно когда речь идет о функциональной стороне поведения сотрудника. Таким образом, сотрудники могут иметь опыт и быть готовыми пожертвовать интересами компании, но их поведение по отношению к клиентам является недостаточным или не достаточно хорошим. На протяжении всего процесса сотруднику разработать рекомендации с целью развития его коммуникативных способностей и манеры поведения. Конечно, если у сотрудника создается впечатление, что у менеджера отсутствует искреннее желание указать на определенные недостатки, или даже презрение, обратная связь может нанести непоправимый вред. Что бы избежать этого, предоставляя обратную связь, следует взять во внимания следующие рекомендации:

- Коммуникация и разговор с сотрудником всегда должна начинаться и заканчиваться позитивными комментариями, в рамках обсуждения подчеркивая потенциальные недостатки.

- Менеджер сначала должен указать на объективные обстоятельства, а затем уже излагать собственную интерпретацию. Деформация таких рекомендаций может двигаться в направлении, что не очень хорошо установлены факты или факты не так истолкованы. Соответственно, для обратной связи необходим опыт, чтобы это не приобрело противоположных качеств.

- Сосредоточиться на конкретном и описать поведение. Здесь не следует вдаваться в детали, а необходимо лишь дать общее

описание, с акцентом на положительные стороны поведения или работы.

Менеджер может вырисовать, как это поведение влияет на него лично или какое влияние может оказать на других участников. Таким образом, подчеркивается цель обратной связи.

- Обратная связь не должна акцентировать на том, что сотрудник не может контролировать, или думает, что это не может значительно повлиять.

- Обратная связь носит личный характер, поэтому должна быть выражена в первом лице. Речь должна идти о конкретных участниках и наблюдениях. Если бы изменились участники в коммуникации, изменится и восприятие, а также и выводы.

Сотрудник должен иметь возможность выбора, чтобы улучшить свое поведение. Здесь важно акцентировать на ожиданиях руководителей и на потенциале рабочих кадров. Во всяком случае у каждого сотрудника должно быть время, чтобы улучшить свое поведение, для чего ему необходимо оказывать всяческую поддержку.

В конце концов, независимо от того, какие методы и формы вы выберете, только реакция сотрудников является свидетельством того, что руководитель правильно передал обратную связь. Если реакция окажется конструктивной и если сотрудник будет открыт для восприятия, конструктивные вопросы и готов к дальнейшему обсуждению ставит — это верный признак достижения эффекта в обратной связи.

6. Заключение

Реальный успех лидеров может быть измерен посредством успеха людей, которые работают для него. Когда менеджеры и руководители принимают коучинг в качестве методу управления, производительность труда, мотивация и удовлетворенность повышаются, а также и эффективность работы сотрудников. Это, в свою очередь, оказывает влияние на них. В результате коучинг-стиль руководства создает атмосферу открытости, обучения и положительной энергии, сотрудники получают возможность продемонстрировать свои навыки (и, следовательно, мотивацию к достижению лучших результатов), уверенность в себе, потому что задачи и проблемы решают самостоятельно, повышается желание к движению вперед, потому что понимают, что прогресс возможен. Компания получает, с другой стороны, лидеров-сотрудников, которые готовы внести свой вклад в развитие компании; надежность, так как руко-

водство может положиться на сотрудников, и лояльность, потому что сотрудники знают, что кто-то заботится о них, а не только о результатах труда.

Конечной целью является создание коучинг-культуры, в которой организационное поведение создает условия для организационных, технологических, управленческих и других перемен. В связи с этим изменяется и традиционная организационная инфраструктура и внедрение новых подходов и бизнес-философии. Менеджеры начинают спрашивать, а не приказывать, что надо делать. Ставятся вопросы, непосредственно связанные с тем, что управление должно сделать, чтобы улучшить качество работы. Богатый опыт каждого сотрудника становится доступным, и работники трудятся, чтобы достичь целей, выполнить запланированное, потому что они участвовали и в их создании. Сотрудники внимательны и слышат друг друга, что позволяет им повысить уровень общения и поддержки, а также помогает учиться друг у друга, создавая синергетический эффект. Сотрудники получают положительную обратную связь, что, в свою очередь, создает атмосферу доверия и лояльности в коллективе.

Коучинг-культура не может быть создана в одночасье, но путем осуществления коучинга в компании с помощью менеджеров как коучей, со временем общение между людьми может измениться до степени, что компания трансформируется в положительное и энергетическое тело, чтобы быть в состоянии реагировать на новые вызовы и требования будущего.

Литература

1. Laura Whitworth, Karen Kimsey, Phillip Sandahl, Co-Active Coaching, Davies-Black Publishing, 2007.
2. Marylin Atkinson, PhD, with Rae T. Chois, Inner Dynamics of Coaching, Finesa, 2009.
3. Richard Bandler, John Grinder, The Structure of Magic Vol I, Science and Behavior Books, 1975.
4. Robert Dilts and Judith DeLozier, Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding, NLP University Press, 2000.
5. Robert Dilts, Beliefs, Metamorphous Press, 1990.
6. Robert Dilts, From Coach to Awakener, Meta Publications, 2003.
7. Robert Dilts, Judith DeLozier, Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP University Press, 2000.
8. Sue Knight, NLP at Work, Nicholas Brealey Publishing, 2002.
9. Wikipedia: en.wikipedia.org