

Существует много определений того, что такое коучинг. Например, в Кратком оксфордском словаре слово *coaching* переводится как «наставлять, воодушевлять, тренировать». Чаще всего под коучингом подразумевается партнерство по развитию между двумя людьми, в котором коуч помогает максимально реализовать потенциал другого человека.

Основное отличие коучинга от других менеджерских инструментов, таких, как тренинг навыков или инструктаж, состоит в том, что менеджер не дает сотруднику готовых решений и ответов на вопросы, не указывает, что надо сделать для решения проблемы, а помогает ему найти наилучшее решение самостоятельно. При этом сравнивать эффективность этих инструментов не вполне корректно. Порой все, что необходимо подчиненному для достижения результата, — это ясное понимание правил, технологий и процедур, уже используемых в работе компании. В таком случае провести инструктаж или тренинг либо просто дать подчиненному совет будет наиболее рациональным и быстрым способом повышения результативности работы. Однако далеко не все проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, имеют однозначное, «правильное» решение, которому можно научить на тренинге. Нередко люди встречаются с новыми ситуациями, перед ними возникают нестандартные задачи. Порой менеджер просто не владеет всей полнотой информации о ситуации для того, чтобы рекомендовать верное решение. К тому же, если все, что умеют делать подчиненные, — это просить советов и инструкций менеджера и не способны (или не настроены) искать решение проблем самостоятельно, такая практика отрицательно скажется на результативности работы и развитии людей в компании.

Современный менеджер должен уметь не только инструктировать и советовать, но и помогать сотрудникам самостоятельно находить верные решения, тем самым развивая подчиненных. Иными словами, в арсенал инструментов современного менеджера необходимо включить коучинг.

Коучинг между менеджером и подчиненным может начинаться как по запросу подчиненного (он приходит с проблемой к менеджеру), так и по инициативе менеджера. Обычно коучинг происходит в режиме диалога.

Существует ряд условий, выполнение которых необходимо для того, чтобы коучинг был успешен.

Со стороны менеджера это:

Отношение к подчиненному как к зрелой личности, способной самостоятельно решать проблемы.

Терпимость к точкам зрения, отличающимся от его собственных, и искреннее желание выслушать и понять позицию другого человека.

Искренняя заинтересованность в том, чтобы подчиненный добивался успеха, рос и совершенствовался.

Владение навыками коучинга. Понимание, когда и как его применять, и, что важно, понимание того, когда коучинг проводить не нужно.

Со стороны сотрудника это:

Желание решить проблему / достичь цели / развиваться. Отсутствие сильного стремления снять с себя ответственность

Доверие к менеджеру, вера в него как в помощника.

Наличие базовых знаний и навыков в области, которую затрагивает проблема.

В дополнение к перечисленному выше необходимо достаточное количество времени на беседу менеджера и подчиненного. Коучинг трудно проводить в ситуации кризиса и цейтнота, когда требуется немедленное решение проблемы.

Как уже упоминалось, коучинг начинается либо с запроса подчиненного, либо с обратной связи руководителя. В начале такой беседы заключается своеобразный «контракт», когда коуч помогает прояснить то, какова роль каждого участника процесса, обозначить ожидания и установить временные рамки встречи. При отсутствии практики проведения подобного рода встреч процедура заключения «контракта» нередко вызывает сложности у менеджеров. Смысл процедуры заключения «контракта» в том, чтобы сотрудник принял основную ответственность за решение проблемы на себя и был готов рассматривать менеджера как помощника, а не как «поставщика правильных ответов».

Далее менеджер-коуч помогает подчиненному четко сформулировать ситуацию, определить, в чем состоит проблема, и наметить цель, которую подчиненный хочет достичь. Для достижения успеха на этом этапе важно, как коуч понимает область приложения своих усилий.

Почти всегда основные препятствия на пути к успеху в работе сотрудника помимо внешней имеют внутреннюю составляющую. Задавая вопросы, коуч помогает сотруднику в исследовании ситуации и осознании внутренних препятствий на пути к успеху.

Люди всегда действуют исходя из своего восприятия ситуации. Хороший коуч знает, как помочь другим увидеть проблему под новым углом. Это особый навык, требующий умения наблюдать, слушать и задавать правильные вопросы. К тому же хороший коуч воспринимает и интерпретирует ошибки или непонимание сотрудника как отправную точку для развития, а не как «вину» или некомпетентность. Такое отношение необходимо для установления и поддержания доверия в процессе коучинга. В то же время коуч не оправдывает сотрудника и не сглаживает остроту проблемы. Он помогает принять ответственность и конструктивно подойти к поиску решений.

После того как сотрудник достиг ясного понимания проблемы, коуч помогает сформулировать решение и наметить план действий по его осуществлению. Коуч

стимулирует сотрудника к поиску вариантов действий, задавая вопросы, после чего помогает «проверить реальностью» эти варианты и выбрать из них наилучшие.

В заключение хочется сказать несколько слов о формате обучения навыкам коучинга внутри компаний. Хорошая программа подготовки не сводится только к тренингу, хотя он и является начальным элементом. Очень важно, чтобы менеджеры, участвующие в программе, проводили реальный коучинг с подчиненными и имели возможность получить обратную связь, разобрать ошибки и успехи, получить супервизию. Именно тогда коучинг становится частью принятых в организации менеджерских практик.

Организация, которой удастся сделать коучинг одним из элементов корпоративной культуры, получает выигрыш не только в результативности работы. Сотрудники воспринимают такую организацию как место, где есть условия для роста и развития, а это один из главных факторов привлечения и удержания талантов.

Источник: [CLC.RU](http://CLC.RU)