

➔ Формирование корпоративной коуч-культуры

Коучинг — это особый стиль управления, бизнес-консультирования. Задача коуча — развитие потенциала сотрудников, открытие новых возможностей человека



Надежда Белоус,
руководитель проекта
«Коучинг» компании
«British American
Tobacco Украина»
(Киев, Украина)



Елена Любченко,
канд. психол. наук,
руководитель департа-
тамента обучения
персонала компании
«Бизнес. Маркетинг.
Технологии»
(Киев, Украина)

Многие руководители отечественных компаний воспринимают коучинг¹ как очередную «моду», а не реальную помощь. Джон Уитмор, родоначальник коуч-менеджмента, говорит: «Признание принципов коучинга призывает к фундаментальным изменениям стиля и культуры управления. Неспособность многих компаний от разговоров об изменении культуры переходить непосредственно к делу остается главным препятствием их развития...»² Коучинг не сводится к одномоментному контакту с «брендом звездного тренера», этот метод предполагает сотворчество между консультантом и клиентом.

К счастью, есть и позитивные примеры, когда коучинг приносит пользу бизнесу. В их числе — компания «British American Tobacco Украина», к развитию культуры коуч-менеджмента здесь относятся со всей серьезностью.

British American Tobacco — международная компания, ее менеджеры знакомы с идеей коучинга уже давно. Во многих странах присутствия уже реализованы новаторские проекты по формированию коуч-культуры. Главная цель подобных проектов — помочь менеджерам выработать собственный стиль управления. Результаты этих проектов обнадеживают:

¹ Коучинг (от англ. *coaching*) — тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям («Англо-русский словарь» В. К. Мюллера); наставлять, воодушевлять, тренировать («Краткий оксфордский словарь»). Коучинг как стиль управления — особым образом организованное взаимодействие руководителя с подчиненным, направленное на наиболее эффективное решение поставленной задачи.

² Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса. — 2005.

✓ отношения между старшими менеджерами и подчиненными стали более открытыми;

✓ подчиненные проявляют больше инициативы, чаще и увереннее предлагают собственные идеи решения сложных вопросов;

✓ на основе ценных идей «снизу» чаще принимаются корпоративные решения;

✓ рядовые сотрудники гораздо активнее, чем раньше, принимают участие в жизни компании, что отражается на финансовых показателях (!) и на организационной культуре.

Вдохновленные успехом коллег, менеджеры «British American Tobacco Украина» разработали свой план имплементации культуры коучинга в компании. Мы увидели реальную возможность достичь амбициозных бизнес-результатов через изменение корпоративной культуры, переориентацию ее на включенность и ответственность всех сотрудников.

Мы решили выбрать путь, вдохновляющий на результат. Если раньше отношения руководителей и подчиненных выстраивались по принципу «сотрудник получил инструкции от руководителя — выполнил задание», то теперь подход изменился коренным образом: «специалист делится своим видением решения проблемы, обсуждает открывающиеся возможности с руководителем, а затем — выполняет». Такой подход, предусматривающий непосредственное вовлечение сотрудников всех уровней в принятие решений, существенно обогащает этот процесс, влечет за собой разделение ответственности за результат. Осознание каждым из нас ответственности за общее дело — залог высоких бизнес-результатов и растущего доверия друг к другу.

Как именно проходила «перекодировка» корпоративной культуры? *На рисунок*

ке схематически представлены основные этапы проекта внедрения коуч-культуры в нашей организации.

Этап I: «Осведомленность». На начальном этапе особое внимание мы уделили *коммуникации*: сотрудникам рассказывали о том, что такое коучинг, для чего он нужен, какие инструменты используются в коуч-менеджменте, какие реальные преимущества получит каждый человек, вовлеченный в систему взаимного консультирования и помощи.

Результаты проведенных в компании исследований выявили основные зоны, важные для стимулирования успешной работы, — *коммуникация* и *практическая работа*. Затем мы начали специальную информационную кампанию:

1. Чтобы предотвратить непонимание и, как следствие, — непринятие новой идеи сотрудниками, был подготовлен список вопросов и ответов о коучинге.

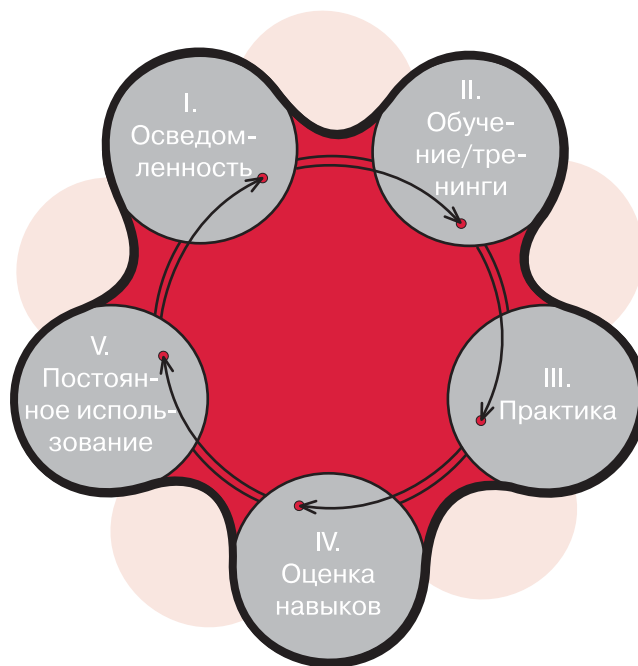
2. На внутреннем корпоративном сайте была собрана важная информация, которая помогла каждому человеку понять цели проекта, оценить степень своей вовлеченности. Здесь же — описание опыта коллег, и иллюстрации из практики успешных проектов по внедрению коучинга в компании в других странах и пр.

3. Была создана «община» менеджеров-коучей — людей, готовых делиться своим опытом и знаниями коучинга, объяснять его основные принципы, демонстрировать навыки коуч-подхода на практике. Эти люди прошли обучение (тренинг-сессии) у лучших тренеров Украины и Великобритании.

4. Проводились и продолжают проводиться презентации: мы рассказываем о преимуществах коучинга, о том, какую пользу он приносит в ежедневной деятельности сотрудников «British American Tobacco Украина».

Таким образом, мы создали в компании «избыточную» информационную среду. У каждого сотрудника — от генерального директора до рядового рабочего фабрики — есть возможность узнать интересующие его детали о коучинге.

Этап II: «Обучение/тренинги». Следующий этап знакомства с методом — испытание его на практике и, в дальнейшем — активное использование в работе. На этом этапе началось сотрудничество с консалтинговой компанией «Бизнес. Маркетинг. Технологии». Перейти от усвоения теории к делу не всегда просто, поэтому мы провели серию специализиро-



Основные этапы проекта внедрения коуч-культуры

ванных тренингов. На практических сессиях менеджеры смогли отработать и усовершенствовать практические навыки коучинга.

Каждый этап обучения был разбит на несколько шагов. Сначала мы выяснили индивидуальные потребности и ожидания каждого участника относительно обучения. Затем для ключевых менеджеров «British American Tobacco Украина» был проведен двухдневный тренинг по коучингу (совместно с британской тренинговой компанией *Human Qualities*). Основные цели тренинга были сформулированы следующим образом:

- ✓ ознакомление с методикой *GROW* (*G* — *goal* — цель; *R* — *reality* — реалистичность цели; *O* — *options* — средства, способы, варианты действий; *W* — *will* — воля к действию), обучение ее применению на практике;

- ✓ обучение использованию принципов и методов коучинга в повседневной профессиональной жизни.

Участники тренинга познакомились с ролями коуча и клиента, узнали о сферах ответственности. В заключение каждый из них спланировал свои дальнейшие практические действия.

Второй шаг обучения — однодневный поддерживающий модуль, который был организован через несколько месяцев после первого обучающего семинара (его проводила Елена Любченко). В нем

На начальном этапе особое внимание мы уделили коммуникации

приняли участие большинство менеджеров, применяющих коуч-подход в своей управленческой деятельности. На этом тренинге участники делились своим опытом удач и промахов в использовании коуч-подхода, «освежали» подзабытые приемы, совершенствовали фундаментальные навыки коучинга (слушание, постановка вопросов, установление обратной связи и *storytelling* — рассказывание «историй из жизни»). Как и в первом модуле, основное внимание мы уделили практическим упражнениям, тренажу, отработке рабочих приемов и развитию способностей коуча.

Третьим шагом станет обучение коучингу менеджеров среднего звена силами департамента персонала компании «British American Tobacco Украина». Это масштабное обучение, так как в него будут включены многие сотрудники компании. Его цель — практическое знакомство менеджеров с преимуществами нового стиля управления. Он очень важен для успешности всего проекта, поскольку от вовлеченности линейных менеджеров во многом зависит принятие большинством сотрудников организации ценностей и принципов коучинга. Сейчас идет тщательная подготовка, проводятся консультации с внутренними тренерами.

В качестве *поддерживающего* обучения для специалистов и менеджеров уже более года компанией «Бизнес. Маркетинг. Технологии» проводятся тренинги по развитию эмоциональной компетентности и эмоционального интеллекта (два двухдневных модуля с интервалом в три-пять месяцев). Коучинг — это поведение, практикующее эмоциональную компетентность, потому развитие эмоционального интеллекта является фундаментом для более глубокого понимания принципов коуч-менеджмента и грамотного воплощения их на практике. На этих тренингах развиваются ключевые особен-

ности эмоционального интеллекта: осознанность, управление эмоциями, эмпатия и коммуникативные навыки.

Этап III: «Практика». На этом этапе мы стимулируем коучей применять методы коучинга в ежедневной деятельности.

Если на предыдущих этапах проекта мы обсуждали те сферы, задачи и ситуации, в которых можно и полезно использовать навыки и приемы ведения коуч-беседы (решение деловых вопросов; обсуждение карьерных ожиданий; выстраивание взаимоотношений в коллективе; делегирование полномочий; мотивация; командообразование и т. д.), то теперь важно было расширить практику коучинга в повседневных рабочих ситуациях. При этом мы обращали внимание на то, что применять можно и «формальный» и «неформальный» коучинг.

При проведении «формальной» коуч-беседы необходимо согласовать ряд вопросов, таких как разделение сфер ответственности коуча и его клиента, регулярность, частота и длительность встреч, ограничения коучинга, конфиденциальность, степень вовлеченности коуча, период коуч-отношений. Кроме того, следует продумать время и место встреч, оценить уровень подготовки коуча — умение использовать модель *GROW*, давать конструктивную обратную связь, а также степень его готовности посвящать свое время и силы коучингу.

«Неформальный» коучинг не требует столь детальной предварительной подготовки. Здесь достаточно овладеть основными навыками/инструментами и иметь желание использовать этот стиль управления для решения конкретной задачи. Ключевые требования: разделение ответственности, готовность слушать друг друга, умение задавать вопросы и искать совместные решения, не навязывая свою точку зрения. Мини-сессия «неформального» коучинга может длиться всего несколько минут, но этого может быть достаточно для того, чтобы найти решение проблемы и получить великолепные результаты. «Неформальный» коучинг помогает раскрыть потенциал каждого человека, прекрасно мотивирует рядовых сотрудников, вовлекает их в реализацию решений.

Помощь начинающим менеджерам-коучам оказывают их собственные коучи, тренеры, специалисты консалтинговой компании, особо сложные коуч-беседы рассматриваются на специальной сессии

Второй шаг обучения — однодневный поддерживающий модуль, который был организован через несколько месяцев после первого обучающего семинара

О КОМПАНИИ

«British American Tobacco Украина» — предприятие с иностранными инвестициями, основанное в 1993 году на базе Прилукской табачной фабрики. В компании трудятся около 1 тыс. человек.

Компания «Бизнес. Маркетинг. Технологии» работает в области маркетингового и управленческого консалтинга с 2002 года. Основные направления деятельности: маркетинговые исследования, услуги по продвижению торговых марок; управленческий консалтинг, обучение и развитие персонала; диагностика и подбор персонала.

с супервизором. При необходимости тренеры компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии» привлекаются для коучинга топ-менеджеров (executive-коучинга).

Этап IV: «Оценка навыков». На данном этапе коучи проверяют свое понимание методики и правильность ее использования. Для этого предусмотрены специальные опросники. Основные блоки анкеты посвящены оценке следующих групп навыков коучей:

- ✓ активное слушание;
- ✓ умение задавать открытые и закрытые вопросы так, чтобы способствовать решению сложных ситуаций;
- ✓ умение использовать примеры, иллюстрировать теорию с помощью «рассказов из жизни»;
- ✓ умение давать *постоянную* обратную связь.

Анализ ответов на вопросы анкеты позволяет нам оценить прогресс коучей, отметить зоны роста и наиболее успешно применяемые приемы, понять, на что необходимо обратить внимание. Мы также получаем прекрасную возможность дать им обратную связь и наметить пути дальнейшего развития.

Этап V: «Постоянное использование». Мы называем его «стадией результата». Только теперь можно говорить о принятии культуры коучинга в организации.

На этом этапе мы ожидаем, что принципы коучинга станут стилем жизни сотрудников компании. Свидетельство тому — постоянное использование менеджерами навыков коучинга в повседневных рабочих ситуациях (по крайней мере со стороны 75 % обученных коучей, что выявляется с помощью специально разработанного опросника).

Мы уверены: следование принципам коучинга и использование навыков коуч-менеджмента позитивно отражаются на отношениях с коллегами, результативности практикующих коуч-подход менеджеров. Эти положительные изменения и новые тенденции можно будет наблюдать в ситуациях непосредственного общения сотрудников; они будут отмечаться опрашиваемыми в анкетах, и, безусловно, от-

ОБ АВТОРАХ

Белоус Надежда Константиновна — менеджер проекта по коучингу, юрист по маркетингу компании «British American Tobacco Украина». Окончила Киевский институт международных отношений (2001). Магистр международного права. Работала в Министерстве юстиции Украины, в юридических компаниях. В «British American Tobacco Украина» — с марта 2003 года.

Любченко Елена Олеговна — канд. психол. наук, бизнес-тренер, коуч, сертифицированный специалист *PRH-International (FRA)*. С 2004 года — руководитель департамента обучения и развития персонала компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии». С 1995 года занимается вопросами персональной эффективности, самоорганизации и самоменеджмента, развития профессионального и личностного потенциала в рамках международной программы *PRH*.

ражаться в конечных результатах.

Этап постоянного использования должен стать самым продолжительным в «цикле коучинга», ведь только привычное, «автоматическое» использование навыков свидетельствует о том, что новые навыки освоены полностью. Лишь тогда мы можем сказать, что коуч-культура изменила наше «корпоративное сознание», прочно укоренилась в организации.

Проект по изменению корпоративной культуры в компании «British American Tobacco Украина» еще находится в процессе реализации, но достигнутые результаты уже весьма ощутимы:

- ✓ сотрудники стали *слушать и слышать* друг друга;
- ✓ у каждого работника повысилась ощущение собственной значимости в процессе принятия решений;
- ✓ растет ощущение причастности, вовлеченности каждого члена коллектива в жизнь компании;
- ✓ существенно меняется психологический климат — он становится более оптимистичным и позитивным, работники нацелены на решение проблем, а не поиски виновных;
- ✓ растет самостоятельность, инициатива и мотивация рядовых сотрудников.

Результаты нашей работы по формированию в компании коуч-культуры по-настоящему радуют. Проект еще потребует многих усилий, но фундамент демократичного, гибкого, ответственного управления уже заложен.

Ключевые требования:
разделение ответственности, готовность слушать друг друга, умение задавать вопросы и искать совместные решения, не навязывая свою точку зрения

РЕКЛАМА

**БІЗНЕС
МАРКЕТИНГ
ТЕХНОЛОГІЇ**

Тренінги та семінари компанії «Бізнес. Маркетинг. Технології»:

- розробка стратегії розвитку компанії
- розробка маркетингової стратегії просування ТМ
- ефективний менеджмент, командоутворення

Від можливостей до ефективності

(044) 409 23 89, 409 24 95, www.bmt-consult.com.ua