



УДК 316.6:159.923.33 (07)

ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПСИХОЛОГА: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Федоришин Г.М., к. психол. н., доцент,
доцент кафедри соціальної психології та психології розвитку
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника»

У статті автор окреслює місце коучингу в структурі діяльності організаційного психолога. Здійснено аналіз можливостей і перспектив використання коучингових технологій у вітчизняних організаціях, зокрема застосування коучингу як стилю управління, впровадження в організаційну культуру за допомогою коучингових технологій цінностей навчання, розвитку та безперервної освіти, а також коучинг команд. Окреслено функції й переваги застосування коучингу в організації.

Ключові слова: організаційний коучинг, особистість, коучингові технології, навчання, розвиток, управління.

Федоришин Г.Н. ПРИМЕНЕНИЕ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПСИХОЛОГА: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье автор определил место коучинга в структуре деятельности организационного психолога. Осуществлен анализ возможностей и перспектив применения коучинговых технологий в отечественных организациях, в частности, использование коучинга как стиля управления, внедрение в организационную культуру с помощью коучинговых технологий ценностей обучения, развития и образования, а также коучинг команд. Определены функции и преимущества применения коучинга в организации.

Ключевые слова: организационный коучинг, личность, коучинговые технологии, обучение, развитие, управление.

Fedoryshyn H.M. COACHING TECHNIQUES IN THE WORK OF AN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST: POTENTIAL AND CHALLENGES

In the article author outlines the place of coaching in the structure of the organizational psychologists' activity. The opportunities and perspectives of using coaching technologies in domestic organizations, in particular the use of coaching as a management style, the introduction of organizational culture through coaching technologies, training values, development and continuous education, coaching of teams are carried out. The functions and benefits of using coaching in the organization are outlined.

Key words: organizational coaching, personality, coaching technologies, training, development, management.

Постановка проблеми. Вагомим критерієм успішності керівника організації є його вміння вибудовувати й розвивати ефективні взаємини з найближчим оточенням. Розвиток організації вимагає від нього ефективного вирішення й інших завдань: аналізу обставин, ситуацій. Партнерів, конкурентів, працівників, організаційні процеси, інформацію він сприймає раціонально. Однак, мислячи весь час аналітично, він менш схильний довіряти своїм внутрішнім переконанням, інтуїції, здійснює аналіз відповідно до регламентованих норм, приймає шаблонні й стандартні рішення.

Зміни в будь-якій організації можливі за умов, якщо керівник формує правильні й успішні переконання, змінює стиль мислення, розширює таким чином свій потенціал. Змінюючи світобачення, він починає сприймати організаційні процеси й життя загалом через внутрішні переконання, знаходить новий сенс для себе, робить відкриття

у професійній діяльності та в особистому житті. Ініціювати ці зміни можна з допомогою коучингу. Найпоширенішими запитами в коучингу є: тайм-менеджмент (особиста ефективність), кар'єрне зростання, оптимізація організаційних процесів, особистісні сімейні та професійні стосунки, постановка й досягнення цілей, питання самореалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. До питань застосування коучингових технологій в організації зверталось чимало вчених. Власне, й становлення коучингу як самостійного напряму надання психологічних послуг відбулося завдяки попиту на його технології саме у сфері бізнесу (Т. Голві, М. Голдсміт, Дж. Уйтмор, Т. Дж. Леонард, М. Дауні, Дж. Сمارт та ін.). Так, на думку М. Голдсміта, коучинг – це процес створення коучем (організаційним психологом) умов для всебічного розвитку особистості в організації. На думку М. Дауні, коучинг – це мистецтво, яке сприяє підви-

щенню продуктивності праці й ефективності виконання роботи кожним працівником. Дж. Уйтмор відзначає, що коучинг, глибинні основи якого базуються на психологічних принципах і моделях, сприяє розумінню і осмисленню людиною своїх можливостей, потенціалу, які вона (будучи досить мотивованою) може успішно реалізувати у професійній сфері.

Мета статті – визначити місце коучингу в структурі діяльності вітчизняного організаціїного психолога; здійснити аналіз можливостей застосування коучингових технологій у вітчизняних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коучинг в організації має розпочинатися з керівника, так би мовити згори. Саме керівник має чітко бачити призначення організації, її мету, шляхи розвитку та розуміти передовсім самого себе. Технологія працює в тих організаціях, де керівник готовий інвестувати в розвиток своїх працівників, бажає, щоб вони були вмотивовані, ініціативні, відповідальні, щирі, готові генерувати й втілювати нові ідеї. Після навчання коучингу або отримання послуг коуча керівник краще починає розуміти самого себе, бачить стратегії розвитку організації, цілі, цінності, пріоритети, планує свій розвиток, формує свою чітку місію, долає страхи та перешкоди, обмеження для досягнення поставлених цілей тощо. Застосування технології коучингу в організації розкриває потенціал працівників, демонструє їхню цінність і значимість для організації, надає необхідну мотивацію реалізувати поставлені цілі.

Одним із напрямів діяльності коуча в організації є *впровадження в організаційну культуру цінностей навчання, розвитку і безперервної освіти*. Умовно таку програму можна назвати «learning company». Ще наприкінці 70-х рр. ХХ ст. Т. Пітерс і Р. Уотермен одними з перших сформулювали ідею про те, що кращі компанії – це компанії, котрі навчаються [1].

Learning company – це організація, у якій люди усвідомлено навчаються, вивчають і вдосконалюють сам процес навчання, а також усвідомлено змінюють навколишню дійсність. Нова парадигма розвитку розглядає навчання як системний елемент організації, що відповідає за надання їй нової якості. Тому діяльність в організації розглядається не лише з точки зору кількісних показників ефективності, а й з позиції показників якісного зростання. Learning company – це компанія, яка ефективно відповідає на виклик змін бізнес-середовища шляхом створення нових технологій і оволодіння новими знаннями й уміннями, в найкоротші терміни

інтегрує нові знання та вміння для перетворення своєї основної діяльності. Щоб відповідати таким вимогам, персоналу необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію та професійний потенціал.

Крім того, learning company дає своїм працівникам можливість реалізовувати потребу в самореалізації. Це відбувається завдяки тому, що працівники, сформувавши свою позицію з допомогою лідера, знаходять свій сенс в організації як у співтоваристві однодумців, який полягає у пізнанні нового, розвитку своєї особистісної позиції і форм соціальної взаємодії. Відповідно, людина в такій організації працює задля реалізації власної мрії, а організація стає для неї оптимальним ресурсом для досягнень. У learning company вона реалізує сенс своєї життєдіяльності.

Чинниками значущості безперервної освіти є такі [1; 2; 3]:

- упровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку із цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- глобалізація перетворює світ на ринок без кордонів, з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему інженерної праці та програм безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який виклик підвищенням продуктивності інженерної праці;

- зміни у всіх сферах життя – головний елемент сучасності. Безперервні й швидкі зміни в технології та інформатиці вимагають безперервного навчання персоналу;

- для організації є більш ефективним та економічним зростання віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, аніж залучення нових працівників.

Навчання необхідне працівнику і в тому разі, коли змінюється зміст його роботи. Такі зміни можуть відбуватися з багатьох причин. Зміни навичок можуть бути пов'язані з розширенням сфери його діяльності в міру зростання кваліфікації, а також із переміщенням або просуванням на нову посаду. Під час організації навчання важливо усунути розриви між компетентностями, необхідними для виконання цієї роботи тепер і в найближчому майбутньому, а також тими, які будуть потрібні в майбутньому для виконання нової роботи. Саме ці розриви можна заповнити в результаті навчання.



П. Друкер, американський економіст, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття, сформулював поняття «знаючого співробітника» (knowledge worker). До цього часу, зазначав П. Друкер, відносини між лідером і співробітниками будувалися за моделлю «майстер – учень»: лідер був сильніший, розумніший, досвідченіший. У сучасному світі працівники часто більш ерудовані за своїх керівників. Вони знають більше, а отже, лідер уже не може вказувати їм, що робити. І завдання лідера тепер прямо протилежне: він мусить уміти вчитись у співробітників, управляти компанією і черпати знання з оточення [2].

Інший напрям у роботі організаційного психолога – *executive coaching* (управлінський коучинг), особливо популярний метод індивідуальної роботи з менеджерами вищої ланки.

Наступним напрямом впровадження технології коучингу в бізнес є *управління у стилі коучингу*. Дж. Вітмор у праці «Коучинг високої ефективності» подає коучинг як новий спосіб управління, що базується не на догматичному розпорядженні, а на співпраці з підлеглим у процесі досягнення спільної мети. Саме поняття «співпраця» і «досягнення мети» є ключовими для розуміння сутності коучингу [3].

Традиційно керівник – лідер в організації – досягає вершини завдяки своїм глибоким знанням і професійному досвіду, силі впливу. Від нього чекають відповідей, він має миттєво давати вказівки, якщо співробітники не знають, що і як робити. Лідер – людина, яка знає більше за всіх. У цьому запорука його влади й авторитету.

Сучасний керівник усе ще має добре розумітися на справі, проте було б нереалістично й шкідливо вимагати від нього всіх відповідей. Структура й діяльність організацій настільки ускладнилися, що одноосібне управління вже навряд чи можливе. Лідерам бізнесу доведеться пристосовуватися до цих змін, брати на себе незвичну роль – роль коуча. Застосовуючи методи коучингу там, де це доречно, бізнесмен або управлінець зможе ефективно керувати, навіть не знаючи всіх відповідей і не даючи підлеглим готових вказівок.

Керівники, які застосовують коучинг як стиль управління, мають такі відмінні характеристики [2, 3]:

1. За допомогою коучингу вони досягають суттєвих цілей для організації. Вони застосовують коучинг тому, що особиста участь у розвитку компетентностей своїх підлеглих вважається обов'язковим елементом успіху їхньої організації. Багато керівників стверджує, що у них немає часу

для коучингу, проте його потрібно віднайти, якщо розглядати наставництво як обов'язкове.

2. Керівникам подобається сприяти розвитку своїх підлеглих. Вони схожі на художників: вдивляються в людей з думкою, як зробити їх кращими, цікавішими й кориснішими. Менеджери-коучі вважають це однією з найважливіших своїх функцій. Вони допускають, що не кожен потрапляє в компанію вже готовим фахівцем, що люди на мусить вчитись і рости. На їхню думку, люди, наділені потенціалом, – це найцінніше надбання для компанії, і вони потребують допомоги задля втілення своїх задумів.

3. Керівники пристосовують свій стиль спілкування до потреб і стилю спілкування конкретного співробітника. Це нелегко, однак це є частиною їхніх обов'язків.

4. Вони допитливі. Їм справді важливо знати, як ідуть справи, з якими проблемами стикаються їхні співробітники, що слід робити краще. Ніхто не вчить їх ставити запитання – це їх вроджений талант і перевага. Завдяки цікавості коуча діалог зі співробітником складається природно. Вони вільно обмінюються думками і знаннями. Підлеглий ділиться своїми припущеннями, сумнівами, вдалими рішеннями і помилками і разом із коучем аналізує ситуацію.

5. Керівники встановлюють і підтримують взаємини з працівниками. З допомогою емпатії будується розуміння: управлінець бачить, чого потребує його підлеглий, і пристосовує до його потреби тон і манеру розмови.

Такий підхід цілком можна виробити. Досить відповісти на єдине запитання: «Ваша справа видається Вам досить важливою, щоб заради неї стати коучем?»

Принципи застосування коучингу в професійній діяльності керівника доволі прості й водночас складні у застосуванні.

Принцип 1. Запитувати

Коучинг розпочинається з того, що керівник припиняє заповнювати весь простір і звільняє місце для свого співрозмовника. Для цього найкраще поставити запитання, яке вимагає розгорнутої відповіді. Поговоривши задля розминки з підлеглим, керівник переходить власне до коучингу, подаючи сигнал фразою: «З чого б Ви хотіли почати?» Головне – бути готовим обговорювати будь-яку важливу для співрозмовника тему без упереджень.

У праці «Організаційна культура і лідерство» професор Массачусетського технологічного інституту Е. Шейн описує різні форми звертання до людини, якій ми намагаємося запропонувати допомогу – ці форми збігаються з початком роз-

мови-коучингу. Процес збору інформації Е. Шейн називає «розпитуванням у чистому вигляді». Далі йде «діагностичне розпитування», коли керівник просить співрозмовника зосередитися на конкретних аспектах проблеми, наприклад, на своїх почуттях і реакціях, причинах і мотивації або ж на вже реалізованих і запланованих діях.

Наступний етап процесу Е. Шейн назвав «конфронтаційним опитуванням». Автор на мав на увазі конфронтацію зі співрозмовником, але пропонував перевірити ті чи інші аспекти почутого, висуваючи власні ідеї та припущення, тобто власне розуміння ситуації замість того, яке нав'язує співрозмовник [4].

У таких бесідах принципово важливо не економити час на перших етапах, не забігати вперед, не прискорювати той етап, коли, завершивши із запитаннями, керівник зможе використати свій авторитет лідера і прояснити всі проблеми. Чим більше часу керівник відведе для розпитування в чистому вигляді, тим більша ймовірність того, що співрозмовник сам виявить творче вирішення проблеми, що впливе унікальне знання, яке він набув завдяки безпосередньому досвіду.

Принцип 2. Слухати

Важливо розуміти різницю між дієсловами «чути» і «слухати». «Чути» – це когнітивний процес, що відбувається в мозку: ми сприймаємо, розшифровуємо й розуміємо звуки. Але «слухаємо» ми всім тілом, це процес спілкування, у якому людина бачить, що її справді й повністю розуміють. У ситуації коучингу необхідно слухати, утримуючи зоровий контакт. Тоді керівник отримує максимум інформації з невербальних знаків – виразу обличчя, жестів, машинальних рухів – і покаже співрозмовникові, наскільки уважно він його слухає.

Ефективне слухання також вимагає повної зосередженості. Коучинг не сумісний із багатозадачністю: можна «чути», що говорить інша людина, і водночас робити якусь справу паралельно, проте «слухати», щоб він відчув себе почутим і зрозумілим, неможливо. Моменти, що відволікають, необхідно усунути: вимкнути телефон, закрити ноутбук, знайти спокійне місце. Можна робити короткі тези під час таких розмов. Це допомагає зосередитись й утримати інформацію в оперативній пам'яті (у більшості людей вона розрахована лише на п'ять-сім одиниць зберігання). Однак і записи можуть стати відволікаючим моментом. Не слід перетворюватись на стенографіста, а обмежитись окремими словами і фразами.

М. Аткинсон виокремлює три рівні слухання. Нульовий рівень слухання – фактич-

но неслухання, занурення в себе. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий в цей час думає про те, що він сам потім скаже, це теж випадок неслухання. Для коуча це неприпустимо й означає втрату контакту з клієнтом. Перший рівень слухання – інформаційний: слухання інформації, слів. У цьому разі контакт буде поверхневим. Другий рівень слухання – глибинний: слухання нюансів, емоцій, того, що стоїть за словами клієнта. Ці нюанси передаються на невербальному рівні, тому коуч має бути чутливим до невербальної інформації. Третій рівень слухання – слухання потенціалу клієнта, відчуття коучем клієнта. Це найглибший рівень контакту і розуміння клієнта [5].

Принцип 3. Співчувати

Співчуття – здатність не тільки зрозуміти іншу точку зору, а й розділити почуття. Якщо не виникає емпатії, то інша людина залишається чужою і незрозумілою. Тільки співчуття створює такий зв'язок між людьми, за якого можливий коучинг. У працях професора університету Х'юстона Б. Браун, яка вивчає такі теми, як вразливість, відвага, гідність і сором, співчуття описується як протиотрута сорому [6]. Коли працівники звертаються до керівника за допомогою, вони якоюсь мірою відчувають ніяковість або хоча б легке збентеження: і чим гостріша проблема, тим гостріше й почуття сорому. Тільки співчуття може позбавити співрозмовника сорому, і тоді він зможе знайти креативне вирішення проблеми.

Висловлюючи співчуття, керівник не знижує планки вимог. Співчутливе ставлення керівника до труднощів, з якими зустрічаються співробітники, допомагає їм зміцнити життєстійкість і вчитися на допущених помилках. Відчувши співчуття від керівника, вони й самі охоче приймуть його допомогу і намагатимуться домогтися від себе більшого.

За форматом коучинг в організації може бути індивідуальним і груповим (командним). *Коучинг команд* – наступний напрям у діяльності організаційного психолога – це форма групової роботи (групової коуч-сесії (ій), метою якої є формування й розвиток ефективної команди для вирішення тих чи інших бізнес-завдань [7]. Завданням командного коучингу є організація процесу таким чином, щоб учасники змогли самостійно створювати успішні бізнес-моделі для розв'язання поставлених завдань, максимально розкрити командний ресурс усіх гравців у команді, їхній творчий складник. У результаті командного коучингу кожен співробітник найкращим чином здійснює те, до чого він має талант. Коуч у такому



разі є експертом із процесу, а члени команди – експертами за змістом.

Цілями командного коучингу можуть бути: розроблення місії, бачення, визначення єдиних командних цінностей; формування єдиного бачення й розуміння цілей проекту; розроблення єдиної командної стратегії виконання тих чи інших завдань; підвищення якості комунікацій у команді; вирішення й управління міжособистісними конфліктами; підвищення рівня мотивації членів команди; емоційна й організаційна підготовка членів команди перед відповідальним етапом/проектом; розроблення нестандартного рішення задач, що стоять перед командою.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо виокремити такі функції коучингу в організації:

1. Створює усвідомленість. Усвідомленість – це глибоке розуміння обставин та причинно-наслідкових зв'язків. Завдяки розвитку усвідомленості людина може приймати найкращі рішення у своєму житті. Відповідаючи на запитання: «що?», «для чого?», «коли?» та «як?», вона планує зміни.

2. Спонукає до дослідження. Коучинг спонукає до дослідження нових вирішень життєвих завдань, нових стратегій поведінки, гнучкості.

3. Піднімає планку. Після досягнення працівником поточних цілей коуч ставить такі запитання: «Що буде далі? Що потрібно зробити, щоб збільшити продуктивність удвічі?» Таким чином проявляється віра в його потенціал.

4. Інформує. Коуч є носієм інформації, яка може бути корисною працівнику. Володіючи відповідною інформацією, завжди можна зробити оптимальний вибір.

5. Спонукає. Коуч допомагає людині зберегти стан особистої мотивації досягнення власних цілей.

6. Пропонує діяти. Саме цього часто не досить, щоб зрушити з місця. Коучинг – це практичний метод розвитку людського потенціалу.

7. Контролює. Коуч – це конструктивний свідок життя людини, який є додатковим гарантом, що намічені плани будуть упроваджені в життя, а цілі – досягнуті.

8. Співпереживання. Особливо важливе в ситуації поразки, адже співпереживання допомагає людині пройти через життєві труднощі.

9. Фокусується на важливому. З безлічі варіантів: як витратити свій час та сили, що є важливим і т. ін., коуч допомагає працівникові обрати для себе пріоритетні напрями для розвитку та самореалізації.

10. Допомагає прийняти рішення. Коуч знайомить з методами прийняття рішень і

виступає в ролі конструктивного співрозмовника в процесі аналізу варіантів.

11. Коуч відображає реальність. Коуч відображає клієнта як дзеркало, він може побачити себе збоку та прийняти ефективне рішення.

12. Визнає досягнення. Багатьом працівникам в організаціях не вистачає визнання, підкреслення їхньої важливості, цінності, значущості. Для того щоб працівник зберігав інтерес та мотивацію, коуч виділяє його досягнення і допомагає розвинути компетентність відстежувати власний прогрес самостійно.

13. Дає простір для роздумів. Особливо цінною ця функція є для керівників вищої ланки, оскільки найчастіше лише в роботі з коучем вони можуть повністю сфокусуватися на стратегічно важливих питаннях, розмірковуючи вголос.

Дж. Уйтмор виділяє такі переваги застосування коучингу в професійній діяльності [3]:

- поліпшення продуктивності діяльності. Це головне, задля чого застосовується коучинг;

- швидке навчання без відриву від роботи чи навчання, причому цей процес приносить радість і задоволення;

- поліпшення взаємин у колективі;

- поліпшення взаємин і пов'язаний із цим успіх змінюють на краще всю атмосферу в колективі;

- коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед членів групи;

- багаторазово зростає особиста ефективність працівників і швидкість просування до мети;

- гнучкість й адаптивність до змін. Ще Ч. Дарвін у праці «Походження видів» зазначав, що виживе не найсильніший і найрозумніший, а той, хто краще адаптується. Гнучкість і адаптивність стають необхідною вимогою до сучасної успішної особистості. Величезна конкуренція на ринку, технологічні інновації, високошвидкісні глобальні комунікації, економічна невизначеність та соціальна нестабільність формують цю потребу впродовж життя. У таких умовах може вижити тільки гнучкий та адаптивний.

Висновки з проведеного дослідження.

Коучинг в організації – це сучасний напрям психологічного консультування, інструмент для підвищення особистої ефективності працівника. Організаційний коучинг відрізняється від бізнес-консалтингу, завдання якого можуть бути спрямовані на створення якого принципово нового бізнесу (розроблення бізнес-плану, прорахунок ризиків, аналіз та оцінка необхідних ресурсів); реалізація нових проектів, втілення бізнес-ідей; опти-

мізація вже наявного бізнесу, що включає зростання прибутковості, проведення ребрендингу, збільшення обсягів продажів. Коуч не є фахівцем із розвитку бізнесу. Він може таким бути, поєднуючи коучингову діяльність з консалтинговою. Однак ці напрями діяльності слід диференціювати. До компетенцій організаційного коуча належать: визначення мети, розроблення концепцій, бачення основної місії компанії; розвиток лідерських якостей у провідних співробітників; організація процесу навчання необхідних професійних навичок і компетенцій, коучинг команд тощо.

Упровадження коучингу в організацію – це впровадження насамперед концепції *learning company* в поєднанні із застосуванням принципів коучингу в управлінській діяльності. Наявна система освіти не формує навички, необхідні працівникові в ринкових умовах. Брак знань у сфері менеджменту, маркетингу, управління персоналом може виявитися критичним для організації в сучасних умовах. Тому особливе значення має здатність організації

залучати або ж, що значно ефективніше, навчати власних висококваліфікованих фахівців.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пітерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер. 2005
2. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М.: «Манн, Иванов и Фербер». 2012. 240 с.
3. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. / пер. с англ. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса. 2005. С. 168.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер. 2002. 336 с.
5. Атkinson М., Чойс Т. Рэй. Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / пер. с англ. К.: Companion Group. 2010. 256 с.
6. Brown B. I Thought It Was Just Me (but it isn't): Telling the Truth About Perfectionism, Inadequacy, and Power. 2007.
7. Клаттарбак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо. 2008. 288 с.