

УДК 378.147

### ТЕХНОЛОГИЯ КОУЧИНГУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

**В.І. Шахов, В.В. Шахов**

*У статті розглянуто особливості коучингу як інноваційної психологічної технології управління, показані прийоми ефективної мотивації співробітників з метою вирішення конфліктних ситуацій та підвищення якості роботи. Наведено рекомендації щодо ефективного використання творчого потенціалу персоналу в організаціях і установах.*

**Ключові слова:** коучинг, управління, відповідальність, персонал.

### ТЕХНОЛОГИЯ КОУЧИНГА КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ

**В.И. Шахов, В.В. Шахов**

*В статье рассмотрены отличительные особенности коучинга как инновационной психологической технологии управления, показаны приемы эффективной мотивации сотрудников с целью решения конфликтных ситуаций и повышения качества работы. Приведены рекомендации по эффективному использованию творческого потенциала персонала в организациях и учреждениях.*

**Ключевые слова:** коучинг, управление, ответственность, персонал.

### TECHNOLOGY COACHING A PSYCHOLOGICAL RESOURCE FOR INNOVATION DEVELOPMENT

**W.I. Shakhov, W.W. Shakhov**

*The article considers the distinctive features of coaching as an innovative psychological technology management. Presents techniques of effective employee motivation with the aim of resolving conflicts and improving the quality of work. Provides guidance on the effective use of creative potential of personnel in organizations and institutions.*

*Coaching is the responsibility of employees and management for the approved target realization, the modern approach to management, allow realizing the approved target. The article presents theoretical and methodological basics of coaching, distinctive peculiarities of the technology management; it shows the correct motivation ways of employees with the purpose of solving conflict situations and the increase quality of effective work. Moreover, presents recommendations for effective use of the creative potential of employees in the companies.*

**Key words:** coaching, management, responsibility, personnel.

Сучасна парадигма управління передбачає перехід від управління людськими ресурсами до управління можливостями. «Люди не є більше ресурсами підприємств, а, навпаки, підприємства стають ресурсами для людей» [3], які стають активними, зацікавленими співробітниками, готовими до змін в умовах мінливого соціально-економічного середовища. Стратегія «загального контролю» поступається місцем стратегії зацікавленої підтримки персоналу, розвитку відданості підприємству, розкриття

потенціалу співробітників, надання все більшої автономії, яка передбачає більш високий рівень особистої відповідальності. Для здійснення даного підходу потрібні адекватні моделі діяльності управлінських кадрів і готовність останніх до роботи в умовах швидкоплинних змін.

**Метою статті** є з'ясування особливостей коучингу як інноваційної психологічної технології управління.

Необхідність використання нових технологій у сфері управління компаніями, орієнтованих на розвиток, передбачає пошук адекватних підходів до розуміння сутності управлінської діяльності. Коли управління розуміється як систематичний вплив суб'єкта управлінської діяльності на соціальний об'єкт, відносини в системі «керівник-підлеглий» будуються за принципом «суб'єкт-об'єктних». В даному контексті виробничих відносин об'єкт управлінського впливу займає пасивну позицію, не прагне до самостійності і не бере на себе відповідальності за результати своєї діяльності.

В такому випадку виникає суперечність між очікуваннями керівника щодо прояву самостійності й відповідальності з боку підлеглих при вирішенні професійних завдань, з одного боку, і неготовністю останніх брати на себе відповідальність та їхній опір будь-яким змінам в організації – з іншого боку.

І це закономірно, оскільки згідно з принципом суб'єкт-об'єктних відносин суб'єкт, будучи активною стороною, впливає на об'єкт, який, у свою чергу, захищаючись від дій суб'єкта, чинить опір (найчастіше несвідомо) навіть вочевидь продуктивним ідеям.

Інший підхід до розуміння управління розглядає даний процес як упорядкування відповідної структури і забезпечення її ефективного функціонування в повній відповідності з закономірностями існування і розвитку даної системи [2]. У такому випадку управління розглядається як взаємодія. Відносини в системі керівник – підлеглий можна віднести до суб'єкт-суб'єктних, які передбачають розвиток співробітництва і добровільне прийняття відповідальності всіх взаємодіючих сторін. У таких умовах актуалізуються такі підходи до управління, які дозволяють реалізувати цю задачу на практиці. Серед них чільне місце посідає коучинг, як методологія, що працює на рівні осмислення і служить для розширення меж усвідомлення дійсності і відповідальності працівників підприємства у ході аналізу поставленого завдання та подальшого його успішної реалізації [6]. Ця передова технологія управління розроблена спеціально для досягнення прогнозованих результатів у будь-якій сфері діяльності і виникла на стику психології, менеджменту, філософії, логіки та майстерності успішних керівників. Це вища психологія успішних людей, психологія переможців. Хоча однозначного визначення цьому феномену поки не знайдено, можна сказати, що філософія коучингу виходить з того, що людина від природи є безмежно талановитою і володіє величезним потенціалом, який не реалізується нею повною мірою.

Теоретичні та методологічні основи коучингу складають гуманістична психологія і психоаналіз. Гуманістична психологія змінила підхід у консультуванні та психотерапії у бік відносин, в яких передбачається, що у клієнта є здатність змінюватися і рости завдяки створенню союзу, який дає клієнту те, що К. Роджерс називав «безумовним позитивним ставленням», і забезпечує можливість досягнення власної автентичності, а отже, точності у здійсненні вибору [4].

Іншою фундаментальною основою коучингу стали сократівські методи діалогу (майевтика). Це спеціально організована система вибудовування питань: кожне наступне питання обумовлене попередньою відповіддю співрозмовника. Основні положення сократівського мистецтва діалогу полягають у тому, що людина володіє всією повнотою знань, і свідомість черпає в самій собі повне розуміння істини, і лише звідти вона й має черпати це розуміння; що тільки те знання є міцним і цінним для людини (особистості), яке здобує самим мислячим суб'єктом, і завдання вчителя полягає в тому, щоб допомогти людині народити знання. Завдяки застосуванню таких методів в управлінській діяльності, відбувається перехід від управління за допомогою наказів до управління через запитання: «Лідер минулого знав, що треба сказати, лідер майбутнього знає, що треба запитати». Вибудовуючи відносини і задаючи питання, керівник сприймає співробітника як самостійну, конструктивну особистість, яка знає відповіді на питання.

Теоретичною основою коучингу є також концепція емоційного інтелекту (EQ) Деніела Гоулмана. У 1995 році Деніел Гоулман відкрив, що не менш важливу роль, ніж IQ, відіграє інший коефіцієнт – Emotional Intelligence, емоційний показник інтелекту, оскільки контроль над власними емоціями, а також здатність правильно сприймати почуття іншої людини характеризують інтелект точніше, аніж здатність логічно мислити. Результати цих досліджень були згодом покладені в основу менеджменту в стилі коучингу [1].

Мерилін Аткінсон, вважає, що існує декілька причин популярності коучингу. Нові інформаційні технології відкрили широкі можливості для побудови більш ефективних організацій. А це викликало необхідність повного перетворення організаційних структур компаній задля збереження провідних позицій на ринку. Широкої популярності набувають нові технології, які докорінно змінюють основні навички та вміння людей.

Зміни мають настільки глобальний і швидкий характер, що люди піддаються величезному стресу на

роботі. Крім того, посилюється конкуренція між компаніями. Середня тривалість життя підприємств вже скоротилася до 20 років. Лише 5% компаній у світі можуть жити довше цього часу. Також змінюється уявлення про те, хто такий найманий працівник. Нині люди вже не ходять на роботу тільки через те, що повинні це робити. Вони працюють тому, що хочуть цього. Якщо людина відчуває себе нещасною на роботі, вона швидко звільняється з такої роботи. Вони хочуть вчитися, розвиватися, бути незалежними [5].

Таким чином, швидкість змін змушує людину видавати результати швидше, ніж це було раніше. Традиційні способи досягнення цього в управлінні персоналом, зокрема, тотальний контроль над усім, що відбувається, сьогодні вже не спрацьовують. Нині всім доводиться мати справу з парадоксом: щоб мати більше вільного часу, необхідно більше часу приділяти іншим. Люди хочуть більше отримувати від життя, а для цього потрібно зробити так, щоб робота стала давати більшу віддачу і приносити більше задоволення. Тому цілями коучингу можуть бути: нові стратегії поведінки і мислення; системи передових технік і технологій досягнення цілей; ефективні форми соціальної взаємодії людей на смислому рівні; технології партнерської взаємодії; бажаний спосіб життя й адекватне ставлення до навколишнього світу.

Корисність коучингу як методу, який є протилежним інструктуванню, для менеджера, його співробітників і для організації в цілому, може мати такі наслідки: поліпшення продуктивності діяльності, розвиток персоналу, краще навчання, поліпшення взаємин, поліпшення якості життя, звільнення часу менеджера, збільшення кількості конструктивних ідей, оптимальне використання майстерності та ресурсів людей, швидка та ефективна реакція в критичних ситуаціях, гнучкість і адаптивність до змін [5].

Таким чином, використовуючи коучинг, люди досягають своїх цілей: по-перше, набагато швидше; по-друге, найбільш ефективним шляхом; і, по-третє, просто отримуючи задоволення від самого процесу.

Основи будь-якої технології ґрунтуються на положеннях, які обумовлюють її принципові відмінності від інших технологій. Здійснивши узагальнення позицій різних дослідників технології коучингу, ми виокремлюємо десять ключових принципів його організації:

1. Принцип позитивності означає, по-перше, позитивне формулювання мети (забороняється використання частки «не» у формулюванні мети) і, по-друге, позитивний настрій самого коуча, його віру в можливість клієнта і досягнення позитивного результату.

2. Принцип спільності успіху: коуч сприймає клієнта не як пацієнта, а як співробітника в процесі спільного пошуку рішення і досягнення мети. Це передбачає рівність позицій у спілкуванні: коуч не домінує і не виступає з позиції експерта, не дає жодних порад і не говорить, що потрібно робити для досягнення мети.

3. Принцип усвідомленості та відповідальності. Усвідомленість передбачає відповідальність за свої дії. Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж осмислення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для розв'язання задачі та її аналіз виробляються клієнтом самостійно при сприянні коучингу. Якщо клієнт не готовий працювати, коучинг проводиться не може. Заборона давати поради та готові рішення в процесі коучингу, оскільки даючи людині раду, ви знімаєте з неї відповідальність за свій вибір, а отже, за результат ситуації.

4. Принцип творчості (відсутність догматизму): в коучингу розроблено безліч моделей і технік, які можуть використовуватися коучем, однак не можна ставитися до них як до догм: кожна ситуація клієнта є унікальною, і необхідно творчо ставитися до вибору стратегій і технік коучингу в кожен конкретний момент його проведення.

5. Принцип усвідомлення особистих ресурсів: усвідомлення – ключовий момент у коучингу. Можна сказати, що основна мета коучингу – посилення усвідомлення клієнтом своїх цілей, цінностей, своїх можливостей та альтернатив. Саме в цьому випадку можливе посилення мотивації й ефективне досягнення мети.

6. Принцип взаємозв'язку. Позитивні результати в одній сфері діяльності спричиняють до досягнень в інших сферах життєдіяльності людини. Працюючи над конкретною метою в процесі проведення коучингу, тренер завжди враховує вплив галузі даної мети на інші сфери життя клієнта.

7. Принцип опору. Як правило, кожна людина відчуває опір (з боку власних внутрішніх обмежень, найближчого оточення) при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

8. Принцип поетапного розвитку. Кожен крок клієнта на шляху руху до поставленої мети повинен перебувати, за визначенням Л. С. Виготського, «у зоні найближчого розвитку». Коучинг-технологія володіє такою властивістю, яка не дозволяє клієнту ставити технічно нездійсненні на даному етапі розвитку підзадачі. Цілі повинні бути великими та сміливими, а кроки на шляху їх досягнення – значними, але здійсненними.

9. Принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно: егоцентричний рівень (сенс дії – особиста вигода), групоцентричний (конкуренція, співробітництво), загальнолюдський (діяльність спрямована на благо інших людей, навіть особисто не знайомих: співробітництво, у найвищому прояві –

співтворчість).

10. Принцип моніторингу. Сфера інтересів коучингу – конкретна мета клієнта в його майбутньому, кроки по її досягненню в сьогоднішні і уроки з минулого, які допоможуть ефективно рухатися до мети зараз. В ході консультування, коучинг постійно тримає увагу клієнта в рамках заявленої мети розвитку, перевіряє її важливість і актуальність для клієнта, а також не дозволяє клієнту переключатися на щось інше.

Таким чином, коучинг, глибинні основи якого базуються на психологічних принципах і моделях, сприяє розумінню й осмисленню людиною своїх можливостей, які вона за умов достатньої мотивації може успішно реалізувати в своїй діяльності.

Практика застосування технології коучингу містить декілька різних його моделей. Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.

Першою моделлю коучингу є модель GROW, запропонована Джоном Уїтмором у 2005 році. Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу:

G – goals: даний етап полягає у визначенні цілей, які клієнт прагне досягти;

R – reality: даний етап включає в себе вивчення реальності – поточної ситуації клієнта;

O – options: складається список можливостей і подальших дій для досягнення даної мети;

W – will: визначення перших кроків по досягненню мети.

Ця модель пізніше була розвинена послідовниками Уїтмором.

Досить популярною нині є модель коуч-сесії Мерилін Аткинсон, в рамках якої структура окремої коуч-сесії має такий вигляд (за матеріалами Міжнародної академії коучингу): 1) встановлення рапорту (контакту); 2) укладення контракту; 3) визначення мети; 4) використання досвіду; 5) планування діяльності; 6) висновок, визнання досягнень.

На етапі встановлення рапорту використовуються ті ж техніки, які використовуються в психологічному консультуванні: невербальне віддзеркалення, відкриті питання, техніки емпатичного слухання. У коучинзі існує два типи контрактів: контракт на коучинг в цілому (якої мети хотів би клієнт досягти по завершенню коучингу) і контракт на дану сесію (чого клієнт хотів би досягти за дану сесію).

При визначенні мети клієнта необхідно слідувати принципам SMART (мета повинна бути специфічною, вимірною, досяжною, реалістичною і обмеженою певними часовими рамками). Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю).

Основними компонентами даної моделі є: постановка мотивуючої мети, визначення необхідних ресурсів для реалізації накресленої мети, створення відносин, що сприяють збереженню прихильності поставленій меті (прихильність своїм цінностям і переконанням, на основі яких формувалася мета) і, нарешті, аналіз результату як зворотного зв'язку [5]. Тому, якщо для керівника розвиток підлеглих є одним із найважливіших професійних завдань, то для його вирішення необхідно застосовувати принципи і методи коучингу. Тільки в такому випадку можна говорити про організацію, яка саморозвивається.

Таким чином, коучинг як системна парадигма мислення, будучи ключовим ресурсом для інноваційних змін і методологією ефективної взаємодії, забезпечує оптимальний підхід до здійснення модернізації системи функціонування і розвитку організацій.

### Література

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 301 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: Посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
3. Кора Бессер-Зигмунд, Харри Зигмунд. Самокоучинг. Культура личности менеджеров и руководителей. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. – 176 с.
4. Менеgetti А. Психология лидера. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2006. – 272 с.
5. Никитина Т.А., Шаталина М.А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2007. – №2. – С.115-121.
6. Столин В. Коучинг как инженерия менеджера развития // Управление персоналом.– 1999. – №8. – С. 41-46.

### References

1. Goulman D., Bojasis R., Makki J. Jemocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravlenija ljud'mi na osnove jemocional'nogo intellekta. – М.: Al'pina Biznes Buks, 2013. – 301 s.
2. Orban-Lembrik L.E. Psihologija upravlinnja: Posibnik / L.E. Orban-Lembrik. – К.: Akademvidav, 2003. – 568 s.
3. Kora Besser-Zigmund, Harri Zigmund. Samokouching. Kul'tura lichnosti menedzherov i rukovoditelej. – SPb.: Izdatel'stvo Vernera Regena, 2010. – 176 s.
4. Menegetti A. Psihologija lidera. – М.: NNBF «Ontopsihologija», 2006. – 272 s.
5. Nikitina T.A., Shatalina M.A. Kouching kak sovremennaja tehnologija povyshenija motivacii personala v organizacii // Vestnik Samarskoj gumanitarnoj akademii. Serija: Psihologija. – 2007. – №2. – S.115-121.
6. Stolin V. Kouching kak inzhenerija menedzherskogo razvitija // Upravlenie personalom.– 1999. – №8. – S. 41-46.