

## КОУЧИНГ – НОВЫЙ РЕСУРС ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Плотникова И.В.<sup>1</sup>, Редько Л.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск, Россия (634050, Томск, пр. Ленина, 30), e-mail: [inna@tpu.ru](mailto:inna@tpu.ru)

---

В современном мире существует общая заинтересованность руководителей страны и регионов, производителей и поставщиков продукции, населения и повышения качества продукции и услуг, а также качества жизни. Развитие отношений в системе «руководитель – подчиненный» предполагает взаимодействие сторон. Коучинг - это ответственность сотрудников и руководства для реализации поставленной цели, современный подход к управлению, позволяющий реализовать поставленную задачу. В работе приведены теоретические и методологические основы коучинга, отличительные особенности технологии управления, показаны приемы правильной мотивации сотрудников с целью решения конфликтных ситуаций и повышения качества эффективной работы. Приведены рекомендации по эффективному использованию творческого потенциала сотрудников в организациях и учреждениях.

---

Ключевые слова: коучинг, управление, ответственность, персонал, руководство

## COACHING – NEW RESOURCE FOR INNOVATION DEVELOPMENT

Plotnikova I.V.<sup>1</sup>, Pedko L.A.<sup>1</sup>

*National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia, st. Lenin, 30, [inna@tpu.ru](mailto:inna@tpu.ru)*

---

The modern world possess the general interest of the management's country and regions, manufacturers and production suppliers, population and increase production quality and services and the life quality. The development of personnel management in the system "manager – subordinate" implies the party interaction. Coaching is the responsibility of employees and management for the approved target realization, the modern approach to management, allow realizing the approved target. The paper 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, the paper presents recommendations for effective use of the creative potential of employees in the companies.

---

Keywords: coaching, management, responsibility, personnel, leadership.

Современная парадигма управления предполагает переход с управления человеческими ресурсами на управление возможностями. «Люди не являются больше ресурсами предприятий, а, напротив, предприятия становятся ресурсами для людей» [4], которые становятся активными, заинтересованными сотрудниками, готовыми к переменам в постоянно изменяющейся социально-экономической среде. Стратегия «всеобщего контроля» уступает место стратегии заинтересованной поддержки персонала, развитию приверженности предприятию, раскрытию потенциала сотрудников, предоставлению все большей автономии, предполагающей более высокий уровень личной ответственности. Для осуществления данного подхода нужны адекватные модели деятельности управленческих кадров и готовность последних к работе в условиях постоянно изменяющегося внешнего мира.

Необходимость использования новых технологий в сфере управления компаниями, ориентированных на развитие, предполагает поиск адекватных подходов к пониманию

сущности управленческой деятельности. Когда управление понимается как систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект, отношения в системе руководитель-подчиненный выстраиваются по принципу «субъект-объектных». В данном контексте производственных отношений объект управленческого воздействия занимает пассивную позицию, не стремится к самостоятельности и не берет на себя ответственность за результаты своей деятельности [1].

В таком случае возникает противоречие между ожиданиями руководителя проявления самостоятельности и ответственности со стороны подчиненных при решении профессиональных задач, с одной стороны, и неготовностью последних брать на себя ответственность и их сопротивлением любым изменениям в организации – с другой стороны. И это закономерно, так как по принципу субъект-объектных отношений субъект, будучи активной стороной, воздействует на объект, который, в свою очередь, защищаясь от воздействий субъекта, сопротивляется (чаще всего неосознанно) даже самым продуктивным идеям. Другой подход к пониманию управления рассматривает данный процесс как упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы [3]. В этом случае управление рассматривается как взаимодействие. Отношения в системе руководитель – подчиненный можно отнести к субъект-субъектным, предполагающим формирование и развитие сотрудничества и добровольное принятие ответственности всех взаимодействующих сторон. На сегодняшний день нам известен единственный подход к управлению, позволяющий реализовать эту задачу, – коучинг [9]. Именно коучинг работает на уровне осмысления и служит для расширения границ осознания действительности и ответственности сотрудников предприятия в ходе анализа поставленной задачи и последующей ее успешной реализации. Эта передовая технология управления разработана специально для достижения прогнозируемых результатов в любой сфере деятельности и возникла на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и мастерства успешных руководителей. Это высшая психология успешных людей, психология победителей. Хотя однозначного определения для этого феномена пока не найдено, можно сказать, что философия коучинга исходит из того, что человек от природы безгранично талантлив и обладает огромным потенциалом, который не реализуется им в полной мере.

Теоретические и методологические основы коучинга составляют гуманистическая психология и психоанализ. Гуманистическая психология сдвинула консультирование и психотерапию к отношениям, в которых предполагается, что у клиента есть способность изменяться и расти благодаря созданию союза, который дает клиенту то, что К. Роджерс называл «безусловным положительным отношением», и обеспечивает возможность

достижения собственной аутентичности, а значит, точности в совершении выбора [5]. Другой фундаментальной основой коучинга стали сократовские методы диалога (майевтика). Это специально организованная система выстраивания вопросов: каждый последующий вопрос обусловлен предыдущим ответом собеседника. Основные положения сократовского искусства диалога заключаются в том, что человек обладает всей полнотой знаний, и сознание черпает в самом себе все понимание истины, и лишь оттуда оно и должно черпать это понимание; что только то знание единственно прочно и ценно для человека (личности), которое добыто самим мыслящим субъектом, и задача учителя заключается в том, чтобы помочь человеку породить знание [8]. От управления через приказы осуществляется переход к управлению через вопросы: «Лидер прошлого знал, что надо сказать, лидер будущего знает, что надо спросить». Выстраивая отношения и задавая вопросы, руководитель воспринимает сотрудника как самостоятельную, конструктивную, знающую ответы на вопросы личность. Основой коучинга является концепция эмоционального интеллекта (EQ) Дэниэла Гоулмана. В 1995 году Дэниэл Гоулман открыл, что не менее важную роль, чем IQ, играет другой замечательный коэффициент – Emotional Intelligence, эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями, а также способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. Результаты этих исследований были впоследствии положены в основу менеджмента в стиле коучинга [2]. Мэрилин Аткинсон, считает, что существует несколько причин популярности коучинга. Новые технологии телекоммуникаций открыли широкие возможности для построения эффективных организаций. А это вызвало необходимость полного преобразования организационных структур компаний для сохранения ведущих позиций на рынке. Набирающие силу новые технологии полностью меняют основные навыки и умения людей. Изменения носят настолько глобальный и быстрый характер, что люди подвергаются большому стрессу на работе. Кроме того, усиливается конкуренция между компаниями. Средняя продолжительность жизни предприятий уже сократилась до 20 лет. Только 5% компаний в мире живут дольше этого срока. Также меняется представление о том, что такое наемный работник. Люди уже не ходят на работу только потому, что должны это делать. Они работают потому, что хотят этого. Если человек чувствует себя несчастным на работе, он уходит. Они хотят учиться, развиваться, быть независимыми [7].

Таким образом, скорость перемен вынуждает человека выдавать результаты быстрее, чем это требовалось раньше. Традиционные способы достижения этого, например, контроль над всем происходящим, сегодня уже не срабатывают. Сегодня всем приходится иметь дело с парадоксом: чтобы иметь больше свободного времени, необходимо больше времени

уделять другим. Люди хотят больше получить от жизни, для этого нужно сделать так, чтобы работа стала давать большую отдачу и приносить большее удовлетворение. Поэтому целями коучинга могут быть: новые стратегии поведения и мышления; системы продвинутых техник и технологий достижения целей; эффективные формы социального взаимодействия людей на смысловом уровне; технологии партнерского взаимодействия; желаемый образ жизни и адекватное отношение к окружающему миру.

Полезность коучинга как метода, противоположного инструктированию, для менеджера, его сотрудников и для организации, в целом, может проявляться в следующем: улучшение продуктивности деятельности, развитие персонала, лучшее обучение, улучшение взаимоотношений, улучшение качества жизни, освобождение времени менеджера, увеличение количества конструктивных идей, оптимальное использование мастерства и ресурсов людей, быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях, гибкость и адаптивность к изменениям [6].

Таким образом, используя коучинг, люди достигают своих целей: во-первых, гораздо быстрее; во-вторых, наиболее эффективным путем; и, в-третьих, просто получая удовольствие от процесса.

Основой любой технологии выступают положения, которые обуславливают ее принципиальное отличие от других технологий. В коучинге к основным принципам относят следующие.

1. Принцип осознанности и ответственности. Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осмысления действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коучинга. Осознанность предполагает ответственность за свои действия. Человек берет ответственность на себя за все, что происходит с ним в жизни. И уже через осознание своей ответственности обретает интерес, внутреннюю мотивацию, вовлеченность в процесс, вдохновенность трудом – словом, то, что, по сути, и является конечной целью работы коучинга.

2. Принцип отсутствия экспертной позиции. Это самый сложный принцип в ходе подготовки коуч-консультантов и одновременно один из главных принципов, отличающих коучинг от других видов консалтинга или психотерапии. Клиент всегда сам принимает решение о следующем шаге, который он сделает на пути к своей цели, сам несет ответственность за его успех или неудачу.

3. Принцип взаимосвязи. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Работая над конкретной целью в процессе проведения

коучинга, всегда учитывает влияние области данной цели на остальные области жизни клиента.

4. Принцип сопротивления. Как правило, каждый человек испытывает сопротивление (со стороны собственных внутренних ограничений, ближайшего окружения) при попытке сделать что-то новое в жизни, изменить себя. Совместно с коучингом клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики.

5. Принцип равенства. Процесс коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучингами клиентом. То же относится и к взаимодействию формата начальник–подчиненный в коуч-менеджменте.

6. Принцип поэтапного развития. Каждый шаг клиента на пути движения к поставленной цели должен находиться, по определению Л.С. Выготского, «в зоне ближайшего развития». Коучинг, обладая достаточной мудростью, не позволяет клиенту ставить технически неосуществимые на данном этапе развития подзадачи. Цели должны быть большими, смелыми и воодушевляющими, а шаги на пути их достижения – значительными, но исполнимыми.

7. Принцип иерархичности развития. Личность развивается поэтапно: эгоцентрический уровень (смысл действия – личная выгода), группоцентрический (конкуренция, сотрудничество), общечеловеческий (деятельность направлена на благо других людей, даже лично не знакомых: сотрудничество, в высшем проявлении – сотворчество).

8. Принцип мониторинга. Сфера интересов коучинга – конкретная цель клиента в его будущем, шаги по ее достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут эффективно двигаться к цели сейчас. В ходе консультирования коучинг постоянно держит внимание клиента в рамках заявленной цели развития, проверяет ее важность и актуальность для клиента, а также не позволяет клиенту переключаться на что-либо другое. Таким образом, коучинг, глубинные основы которого базируются на психологических принципах и моделях, способствует пониманию и осмыслению человеком своих возможностей, которые он при достаточной мотивации может успешно реализовать в своей деятельности.

Коучинг позволяет по-новому взглянуть на организацию управленческой деятельности, построение и развитие бизнес-систем, осуществить анализ необходимых условий для их реализации, определить социально-психологические аспекты управления. Основные компоненты данной модели: постановка мотивирующей цели, определение необходимых ресурсов (средств) для реализации намеченной цели, создание отношений, способствующих сохранению приверженности поставленной цели (приверженность своим

ценностям и убеждениям, на основе которых формировалась цель) и, наконец, анализ результата как обратной связи [6]. Поэтому, если для руководителя развитие подчиненных является одной из важнейших профессиональных задач, то для ее решения необходимо применять принципы и методы коучинга. Только в таком случае можно говорить о саморазвивающейся организации.

Таким образом, коучинг как системная парадигма мышления, являясь ключевым ресурсом для инновационных изменений и методологией эффективного взаимодействия, обеспечивает наилучший подход к осуществлению модернизации системы функционирования и развития организаций.

### Список литературы

1. Бабосов Е.М. Социальное управление. – М.: Изд-во «ТетраСистемс», 2008. – 432 с.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 301 с.
3. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 284 с.
4. Кора Бессер-Зигмунд, Харри Зигмунд. Самокоучинг. Культура личности менеджеров и руководителей. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. – 176 с.
5. Менегетти А. Психология лидера. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2006. – 272 с.
6. 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.
7. Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - № 6; URL: [www.science-education.ru/106-8051](http://www.science-education.ru/106-8051).
8. Столин В. Коучинг как инженерия менеджерского развития // Управление персоналом. – 1999. - №8. – С. 41-46.
9. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

### Рецензенты:

Нехорошев Ю.С., д.э.н., профессор кафедры «Экономики» Томского политехнического университета, г. Томск;

Осипов Ю.М., д.э.н., профессор, зав. отделением ЮНЕСКО Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, г. Томск.