

**Абдуллаева Анастасия Викторовна**  
практикующий педагог-психолог, коуч  
г. Заречный, Свердловская область

DOI 10.31483/r-111231

## **О ПРОБЛЕМАТИКЕ ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В ПРАКТИКУ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация:* в статье представлен опыт применения коучингового подхода среди руководящего персонала с авторитарным стилем управления. Коучинговый подход позволяет выходить за шаблоны привычных способов директивного мышления и поведения к недирективным способам взаимодействия с персоналом, позитивно влиять на мотивацию и вовлеченность сотрудников в рабочие процессы, особенно в период проведения внешних перемен и изменений, за счет исследования в процессе открытого диалога профессиональных позиций, ценностей, убеждений персонала. Статья раскрывает проблематику перехода от административно-директивного стиля управления к поддерживающему коучинговому стилю при постановке новых задач и конструктивной обратной связи в условиях стресса и неопределенности.

*Ключевые слова:* иерархическая структура управления, коучинг, коучинговый подход, коучинговый стиль, руководящий персонал, стресс.

В статье рассматриваются проблемные вопросы практической адаптации коучинга в иерархических структурах управления, которые характерны для большинства государственных и бюджетных организаций.

При подготовке программы адаптации коучингового подхода в систему коммуникаций между руководящим персоналом и сотрудниками организации с иерархической структурой управления необходимо было учесть несколько важных задач.

Во-первых, особенности организационной среды, в которой работает руководящий персонал, а именно:

- формальные правила и политика организации;
- стандартизованные и устойчивые цели/задачи организации;
- излишний формализм и консервативный подход в рабочих процессах;
- властно-авторитарный стиль управления и принцип единоличия, когда нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- четко распределенные функции, права, обязанности, роли у персонала организации, вследствие этого деятельность сотрудников становится строго регламентирована правилами, процедурами и стандартами деятельности;
- координация действий и ответственность за результаты действий персонала возложена на руководящий персонал, и, как следствие, слабая связь между результатом работы сотрудников и их вознаграждением.

С одной стороны, такая система управления предсказуема, стандартизирует рабочие процессы и процедуры, что позволяет обеспечивать порядок и соблюдение необходимой дисциплины. С другой стороны, ее главным недостатком является инертность и невозможность быстрой адаптации к новым условиям меняющейся внешней среды, перемены вызывают стресс и сопротивление персонала. При этом явная инициативность работников не приветствуется, так как может нарушать установленные порядки в рамках разработанных должностных и производственных инструкций.

Во-вторых, в жестких структурах взаимоотношения роли между людьми четко определены и не располагают к доверительным открытым диалогам. Необходимо отметить, что одной из важнейших задач, которая стоит перед менеджерами и HR-службой таких предприятий и организаций, постоянно повышать вовлеченность сотрудников в решение поставленных рабочих задач и установленных рабочих процессов. Привычно используемые на протяжении многих лет директивные способы взаимодействия в современных обстоятельствах скорее оказывают на сотрудников демотивирующее воздействие, понижая тем самым уровень доверительных отношений между руководящим персоналом и сотрудни-

---

ками. Сам склад системы создает условия для игнорирования интересов сотрудников организации, отношение к ним преимущественно как к исполнителям определённых функций и задач.

Жесткие директивы и всеобъемлющий контроль перестают работать на задачу повышения вовлеченности персонала. В настоящее время для повышения мотивации и вовлечения персонала в работу руководящему персоналу наряду с инструкциями, состоящими преимущественно из повелительных форм глаголов, необходимы дополнительные новые инструменты коммуникаций. Иначе говоря, вместо выдачи указаний и распоряжений просится поддерживающий формат общения, так как время диктует свои условия и действия руководителей все больше становятся направленными на развитие персонала, раскрытие его талантов и потенциала, а не только на передачу имеющегося консервативного опыта. И здесь было бы интересно рассмотреть проблематику внедрения коучингового стиля управления с точки зрения теории поколений, согласно которой каждое поколение обладает определенными характеристиками и имеет свои мотивационные рычаги воздействия.

Новый подход в работе с персоналом заключается в том, что от руководителей требуется все меньше говорить «мотивирующие» монологи и все больше интересоваться профессиональной позицией и мнением самих сотрудников, спрашивать у них их точку зрения по обсуждаемым темам, вытаскивая на поверхность их профессиональный взгляд и личный опыт. В этом случае инструменты коучинга расширяют возможности руководителей как наставников, позволяют включать активное слушание и развивающие сильные вопросы, поддерживая тем самым интерес персонала к выполняемой им деятельности.

В связи с этим в современных условиях встает вопрос о пересмотре лидерской роли руководителя, перестройке его мышления. Роль руководителя-командира, который предпочитает директивный стиль взаимодействия с сотрудниками, лишается силы и переходит к руководителям-наставникам, лидирующими в своих коллективах посредством личного примера и внимательного отношения к

сотрудникам, к их мыслям и состояниям. Раздавать команды и проводить контроль над действиями сотрудникам становится неэффективным.

В-третьих, проблемой организации с иерархической системой управления становится нарастающий информационный стресс. Все больше новых задач ставится перед руководящим персоналом, все чаще появляются нововведения в связи с цифровизацией общества. Включается режим многозадачности, времени на выполнение имеющихся задач катастрофически не хватает. У персонала все чаще возникают различные признаки стресса. А как нам известно, в ситуациях стресса коучинговый подход затруднительно применять, так как организм настроен на режимы «бей-беги-замри» и не настроен на глубокий открытый диалог.

Вместе с тем высокий уровень ответственности за принимаемые решения, а также условия многозадачности и неопределенности дают высокую нагрузку на организм и не всегда позволяют действовать руководящему персоналу в коммуникациях с сотрудниками эффективно, понимать настроения и потребности коллектива.

В современной литературе вопросам профессионального стресса и выгорания уделяется достаточно внимания. Так, по данным Е.С. Кузьмина, возможными причинами организационного стресса можно назвать: нарушение чувства комфорта и безопасности труда, дефицит времени для завершения плановых заданий, трудные и ранее незнакомые производственные задачи, длительная работа без отдыха, переутомление, несправедливые наказания, незаслуженное осуждение и др. (Водопьянова, Старченкова, 2009). Все вышеперечисленные стресс-факторы имеют место в деятельности руководящего персонала в иерархических структурах управления и могут оказывать существенное негативное влияние на качество взаимоотношений с сотрудниками.

В своих исследованиях В.С. Устюгова, Р.А. Эльмурзаева отмечают, что уровень стресса зависит от двух факторов: от степени стрессогенности ситуации и от текущего состояния субъекта. Чем более стрессогенна ситуация и чем менее ресурсно состояние, тем уровень стресса будет выше, и наоборот. Данные авторы

отмечают, что, снижая стрессогенность ситуации и управляя своим психическим состоянием, можно эффективно управлять уровнем стресса (Устюгова, Эльмурзаева, 2012).

Учитывая, что синдром выгорания возникает на стыке определенных организационных условий и индивидуальной психофизиологической и личностной предрасположенности организма к острому реагированию на внешние средовые условия, при профилактике синдрома выгорания важно направить усилие самого человека на открытие собственных внутренних ресурсов (взгляд внутрь себя), на оценку среды и себя самого в ней, на поиск гармонии между внешним и внутренним (Ронгинская, 2016). Кстати, с этими задачами успешно может справляться коучинговая практика.

Важно отметить, что снижение влияния организационных стрессов – достаточно медленный и неуправляемый процесс. Именно поэтому фокус внимания в первую очередь необходимо направлять на поиск и активизацию внутренних ресурсов у руководящего персонала, так как его внутренний настрой и эмоциональное состояние будут отражаться на психологическом климате его коллектива в целом. Далее фокус внимания может быть распространен на всех сотрудников организации в целях повышения их личностных ресурсов (если организация располагает экономическими и финансовыми возможностями). Надо сказать, что признаки выгорания и негативного эмоционального фона настроения имелись у более одной трети руководителей, с которыми предстояло работать по адаптации коучинга в их коммуникативную практику.

Благодаря коучинговому подходу для руководителей получилось создать поддерживающую среду для работы с их эмоциональным состоянием и в то же время усилить «взрослую» ответственную позицию за качество и результативность коммуникаций.

В ходе ежемесячных развивающих встреч у руководителей тренировались 2 базовых навыка – активного слушания и формулирования открытых эффективных вопросов. С этой целью была разработана программа по адаптации коучин-

гового подхода в коммуникативную практику руководящего персонала предприятия. Было принято решение остановиться на тренировке одного из наиболее популярных коучинговых инструментов – модели GROW, которая успешно встраивается в коммуникации с персоналом во время проведения оперативных совещаний и посещения руководителями рабочих мест сотрудников, когда руководители и сотрудники имеют возможность друг с другом:

- обсуждать ход решения поставленных перед ними производственных задач;
- проводить ревизию имеющихся внутренних и внешних ресурсов;
- запрашивать недостающие ресурсы;
- совместно находить и согласовывать последовательность эффективных шагов;
- а также давать обратную связь друг другу по поводу имеющихся у них ожиданий.

Программа по адаптации коучинга включала групповые и индивидуальные встречи. Основные методы работы, используемые в рамках реализации данной программы, – коучинг, групповая дискуссия, моделирование и анализ производственных ситуаций, мозговой штурм (при необходимости). Между встречами происходила самостоятельная работа в «полевых» условиях. На каждой встрече уточнялись важные решения и шаги, которые реализовывались между встречами.

«Коучинг не имеет одного единственного верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом» (Клименко, 2011).

В первый цикл групповых встреч акцент был сделан на управление эмоциональным состоянием. Способность к пониманию и управлению эмоциями является одним из важнейших ресурсов эффективного руководителя. На основе подробного разбора схемы влияния стресса на психофизиологические механизмы

организма наглядно было показано, как навык управления собственным эмоциональным состоянием может повышать качество диалога и способствовать созданию доверительной безопасной среды. Руководители практиковались переводить эмоции на осознаваемый уровень, называть их и замечать, как взгляд «с стороны» на свои эмоции помогает снижать напряжения в теле. Так, О.Л. Чулanova в своей работе указывает на то, что, чем в большей степени руководитель демонстрирует способность понимать свои эмоции и эмоции других людей в присутствии сотрудников, тем лучше он контролирует эмоции в рабочих ситуациях, соответственно, тем выше и оценка успешности его деятельности сотрудниками (Чуланова, 2010).

На втором этапе групповых встреч отрабатывались диалоги в модели GROW на основе реальных производственных проблемных ситуаций, значимых для участников. Руководители тренировали фактичность мышления и способность сосредоточиваться внимание на происходящей в настоящем моменте реальности, а не домысливать и уходить в пространные рассуждения, основанные на прошлом опыте. Поддерживающая безоценочная среда, которая создается благодаря коучинговому стилю взаимодействия, способствовала не только активному открытому обмену мнениями и поиску новых решений проблемных ситуаций в работе с персоналом, но и помогала руководителям обучаться на собственном опыте корректной обратной связи с применением коучинговой модели GROW.

В результате во время групповых встреч у руководящего персонала формировался новый навык использования коучинговой модели GROW в работе с персоналом, предложенной Джоном Уитмором: goal – определение и расстановка целей на короткий и длительный срок; reality – исследование текущей ситуации; options – определение списка ресурсов, возможностей и оценка рисков; what/way – путь, шаги, намерение к действию.

Надо сказать, что на этапе адаптации модели GROW в коммуникационную практику у руководителей возникло сопротивление ее принятия, которое было снято заменой аббревиатуры GROW на понятие «РОСТ».

Индивидуальные встречи в коучинговом стиле, с одной стороны, были направлены на активизацию внутреннего потенциала руководителей, необходимого для качественных профессиональных контактов, с другой стороны, чтобы продемонстрировать эффективность коучинга на практике. Для восстановления внутренних ресурсов применялись также практики осознанности и дыхательные практики.

В ходе реализации программы использовался основополагающий принцип коучинга – путём специальных техник и вопросов создать такую поддерживающую среду, в которой человек сам способен найти способы решения проблемных ситуаций или меняет свое отношение к происходящему, удерживая фокус внимания на имеющихся ресурсах.

Следует отметить, что в формате коучингового подхода основной фокус внимания в работе с руководящим персоналом был сосредоточен не на содержательном аспекте возникающих у руководителей противоречивых ситуациях, а на их внутреннем отношении к происходящему. «Коучинговые технологии позволяют руководящему составу переосмыслить аспекты своей профессиональной деятельности, переоценить и расставить акценты удовлетворенности своей работой, ее условиями, организацией...» (Желдоченко, Гирина, 2017).

Для получения обратной связи от руководящего персонала о его субъективной позиции в отношении коучингового подхода был разработан опросный лист. На основании проведенного выборочного опроса руководителей, в котором приняли участие 46 руководителей, получены следующие результаты.

1. Большинство руководителей отмечают, что ходе посещения программы мероприятий отношение к коучингу изменилось в лучшую сторону (91%), и коучинговые инструменты применимы в повседневной практике (93%).

2. Уровень важности использования коучинговых инструментов в практике руководителя отмечают почти 80% руководителей: на 10 баллов 13 человек (31% респондентов), на 9 баллов 8 человек (19% респондентов), на 8 баллов 12 человек (29% респондентов), 8 человек (19% респондентов) – 7 баллов, 1 человек (2%) – 6 баллов.

3. Около 80% руководителей оценивают свою готовность внедрять коучинговые инструменты в работу с персоналом «выше среднего и высокую» 65% и 14% соответственно.

4. При выборе ответа на вопрос «Какую позицию Вы занимаете, участвуя в развивающих встречах» большинство руководителей (64% респондентов) отметили, что занимают активно-принимающую позицию, 8 руководителей (18%) – пассивно-соглашательскую, остальные предложили свои частные варианты ответа.

5. Отвечая на вопрос «В чем поддерживает Вас коучинг?», руководители предпочли следующие варианты:

- способствует построению эффективных взаимоотношений 30%;
- позволяет донести цели до сотрудников 26%;
- помогает взаимодействовать из партнерской позиции 21%;
- помогает ставить четкие цели 15%;
- позволяет сосредотачиваться на фактах, а не на умозаключениях и убеждениях 14%;
- способствует формированию плана действий в достижении цели 9%.

6. При ответе на вопрос «Какие умения и компетенции по-Вашему усиливает коучинг?» руководители выбрали такие варианты:

- находить эффективные варианты решения проблем, переводить проблемы в задачи 31%;
- управлять собственным состоянием, быть в ресурсном состоянии 28%;
- активно слушать и понимать других людей 25%;
- сотрудничать с разными людьми, прояснить их позиции 24%;
- задавать открытые вопросы и исследовать точку зрения других людей 20%;
- держать фокус внимания на основных задачах и не отвлекаться от главного 16%;
- критически и системно мыслить, смотреть на ситуации глазами наблюдателя 15%.

По 11% набрали ответы «быть открытым к изменениям и быстро адаптироваться», «делегировать задачи другим людям», «работать с целями и ценностями организации и сотрудников».

7. Оценивая свою удовлетворенность «результатом использования коучинговых инструментов в практике работы с персоналом», 49% руководителей отмечают, что скорее довольны, 26% – довольны в средней степени, 21% – довольны (таблица 1). Большинство руководителей считают, что есть необходимость продолжить встречи по данной теме.

Таблица 1

Оценка уровня удовлетворенности результатом использования коучинговых инструментов в практике работы с персоналом		Ответы на вопрос «Имеется ли необходимость продолжить встречи по данной теме?»	
Вариант ответа	%	Вариант ответа	%
Доволен	21	Да	37
Скорее доволен	49	Скорее да, чем нет	51
В средней степени	26	В средней степени	8
Скорее не доволен	2	Скорее нет, чем да	2
Совсем не доволен	0	Нет	0
Свой вариант	1	Свой вариант	2

По результатам опроса можно сказать, что у руководителей – участников программы сформировалось положительное отношение к коучингу в целом. Руководители готовы и дальше изучать и внедрять коучинговые инструменты в практику работы с персоналом. Также руководители считают, что коучинг поможет им в управлении собственным состоянием, в поддержании ресурсного состояния, необходимого для качественных коммуникаций с персоналом.

Результативность данной программы может проявляться в том, что в достаточно короткие сроки (6 месяцев) отмечается повышение уровня осознанности – способности рефлексировать свой опыт, свои чувства, мысли, желания.

Важно отметить еще несколько положительных сторон в применении коучинга на предприятиях с иерархической структурой:

- сохраняется конфиденциальность содержательной стороны проблемы, руководителю не обязательно рассказывать предысторию и называть участников ситуации;
- в ходе коучинговых встреч не формируются зависимые отношения от постоянного взаимодействия с коучем;
- руководитель обучается методу и способен практиковать его самостоятельно;
- ответственность за результат и дальнейшее развитие ситуации сохраняется за самим руководителем.

Программа имеет свои ограничения и не может быть реализована при наличии негативного настроя и, как следствие, при отсутствии доверительных отношений и партнерства.

С помощью коучингового подхода руководящий персонал обучается создавать поддерживающую атмосферу открытости при решении рабочих вопросов, уделяет внимание исследованию ценностей и убеждений, которые детерминируют выбор стратегий поведения и реакций персонала, моделирует решения по переходу из «поля проблем» в «поле задач», тренирует гибкость, которая помогает быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и находить наилучшие решения проблемных ситуаций и новые способы действий, фокусирует свое внимание на ресурсах и возможностях.

Коучинговый подход, несомненно, можно отнести к инновационным методам, важной задачей которого является формирование поддерживающей среды в коммуникациях с персоналом в тех случаях, когда прежние способы повышения мотивации и вовлеченности уже не работают.

### ***Список литературы***

1. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.

2. Желдоченко Л.Д. Коучинг-технологии в профилактике эмоционального выгорания / Л.Д. Желдоченко, Н.В. Гирина // Мир науки. – 2017. – №6 (5). – С. 1–9.
3. Клименко И.А. Содержательная характеристика коучинга как технологии консультирования / И.А. Клименко // Вестник Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина. Серия Гуманитарные науки. – 2011. – С. 166–168.
4. Ронгинская Т.И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса / Т.И. Ронгинская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. – 2016. – Вып. 2. – С. 107–121. – DOI 10.21638/11701/spbu16.2016.212. – EDN WGHLBR
5. Чулanova О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации / О.Л. Чулanova // Материалы Афанасьевских чтений. – 2018. – №3 (24). – С. 35–45. – EDN YAIYDR
6. Устюгова В.С. Управление стрессом как основа эмоционального менеджмента / В.С. Устюгова, Р.А. Эльмурзаева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – №1 (17). – С. 74–78.