

## **Коучинг – это так естественно.**

А Вы тоже так думаете?

В последние годы в лексикон многих организаций вошло слово коучинг, а руководители компаний стремятся внедрить у себя культуру коучинга. А знает ли кто-нибудь, что это такое? А столь уж это новая для нас тема? На наш взгляд, если понимать под коучингом инструмент повышения руководителем эффективности работы своих непосредственных подчиненных, то можно поставить знак равенства между культурой коучинга и более привычным нашему уху институтом наставничества. Как ни называй: наставничество или коучинг – это одна из наиболее важных вещей, которые должен делать руководитель. Чаще всего мы слышим слово «коучинг» из уст тех, кто сталкивается у себя в компании с проблемой повышения эффективности продаж. И как показывают опросы руководителей продавцов в самых разных сегментах российского рынка, большинство из них так или иначе решают задачу коучинга. Руководители вместе с продавцами планируют работу с клиентом и обсуждают успехи продавцов в решении поставленных перед ними задач. Часть руководителей идет дальше. Они проводят совместную подготовку к встречам продавцов с клиентами, ездят с продавцами на эти встречи, обсуждают с ними результаты встреч. Но при всем при этом интерес к коучингу сейчас велик, видимо, потому, что для руководителей он остается одной из самых туманных областей их работы. Если у самих руководителей нет ответа на вопросы: сколько времени уделять коучингу, кого из подчиненных учить и чему, когда ждать результата, в чем его измерять, то о внедрении культуры коучинга на уровне всей организации и говорить нечего. Зачем нужна эта культура, что она дает? Как рассуждают руководители компаний, когда ставят перед своей организацией задачу внедрения коучинговой культуры?

- Для победы над конкурентами необходимо быстрее реагировать на нужды клиентов.
- Постоянное совершенствование в этом направлении достигается путем высвобождения новаторства и инициативы, которые скрыты в людях на каждом уровне организации.
- Это означает переход от управления типа «приказ – контроль» к более открытому вовлекающему стилю, базирующемуся на культуре коучинга.

Обосновав для себя необходимость изменений, руководители тратят время, деньги и силы на внедрение коучинга, но почему-то он не приживается. При этом ценность коучинга всем вроде бы очевидна, но в реальности какими бы благими ни были намерения менеджеров, дефицит времени, бизнес приоритеты и каждодневные авралы не дают им возможности заниматься коучингом. И даже если в компании разработаны система документации и процедуры, заставляющие их это делать, результат сводится к «ритуальным танцам» коуча и подчиненного, создающих «видимость деятельности». Большинство менеджеров охотно соглашались с тем, что культура коучинга жизненно необходима для успеха в бизнесе. Почему же тогда коучинг не работает?

Менеджеры отвечают на этот вопрос так:

«Во-первых, это дополнительная нагрузка. Мы должны составлять и выполнять бюджет, решать текущие проблемы, работать с клиентами. Как же нам найти время еще и на коучинг?»

- Никто не рассказал им, что коучинг это необходимое предварительное условие, первый шаг к эффективному делегированию, и что их просят работать не напряженнее, а рациональнее.

«Во-вторых, если учить подчиненных, то неужели всех?» В организациях с более плоской структурой подчиненных у менеджера становится больше. Менеджеры полагают, что нужно коучить всех и при каждой возможности.

- Никто не дает им разрешения и технологии грамотного выбора приоритетов в коучинге для получения максимальной отдачи.

«В-третьих, ваш коучинг хуже аттестации!» Планы индивидуального развития, контракты на обучение и другие системы, часто внедряемые для подкрепления коучинга, превращают его в формальную процедуру, длящуюся часами.

- Никто не показывает им, что продуктивной может быть и правильно построенная 15-минутная сессия – и после нее ученику будет над чем поработать!

«В-четвертых, я не могу коучить человека, который опытнее меня!» Любой опытный менеджер интуитивно знает, что к разным людям нужен разный подход.

- Но никто им не объясняет, что они могут использовать различные стили коучинга, удовлетворяющие индивидуальным потребностям, и чтобы быть заслуживающим доверия коучем, им не нужно иметь те же специальные знания, какими обладают их подчиненные.

«И наконец, мне мало того, что Вы мне скажете, что надо делать. Я должен знать, *как* это делать.» Если коучингу и учат, то, как правило, основной акцент делают на том, что он собой представляет, но мало внимания уделяют деталям того «как это делается».

Никто...

- Не дал им навыки, необходимые для эффективного коучинга.
- Не помог менеджерам сравнить свой сегодняшний уровень навыков со стандартом.
- Не помог им развить и усовершенствовать свои навыки.

Как же дать эти навыки? Наша работа с ведущими мировыми компаниями над повышением эффективности продаж, показывает, что все они ожидают от обучения практической помощи в достижении конкретных целей. Практическая помощь, в которой нуждаются люди, касается знания того, *что делать и как делать*. Им необходима *модель* эффективного взаимодействия. (Их интересует, что *на самом деле* происходит в действительно эффективной коучинговой сессии?) Кроме того, им нужен тщательно продуманный *процесс усвоения* навыков. То есть, им нужна возможность постоянно практиковаться и получать объективную обратную связь по эффективности своей работы, пока навык, в конце концов, не станет частью естественного поведения.

В теории все просто, но на практике каждая компания ищет индивидуальное решение, исходя из своих потребностей и возможностей. И только привлечением сторонних консультантов проблему не решить. Внедрение процедуры коучинга требует вовлеченности как непосредственных руководителей продавцов, так и менеджеров на уровень выше. Легко сказать! Но, на самом деле, наш опыт показывает, что большинство руководителей охотно тратят время на обучение подчиненных, если видят прямую связь этого обучения с конечным результатом – ростом объемов продаж. Вот конкретный пример – рассказ одного банковского менеджера. «Мои сотрудники, как и большинство банковских менеджеров, были не очень сильны в искусстве продаж. А я не находил времени для обучения подчиненных, так что с течением времени они лучшими продавцами не становились. Поэтому большую часть важных сделок, вынужденно, осуществлял я сам. Это еще усугубляло проблему времени. В конце концов, я решил начать с малого: выбрал одного из моих молодых сотрудников, человека со средними способностями, но жаждущего учиться. Обучение сотрудника потребовало значительных усилий, но я добросовестно проработал с ним три месяца. Сначала дела шли медленно, но приблизительно после трех месяцев он начал работать успешнее, а вскоре стал моим лучшим сотрудником. Тогда я пошел к моему руководителю с цифрами в руках. Это произвело впечатление, и с меня сняли часть совершенно рутинной нагрузки. Теперь у меня было время для обучения еще двух человек, и по мере их успехов я передал им часть своей нагрузки по продажам, что еще более освободило мое рабочее время. Думаю, сейчас я 25-30% своей деятельности посвящаю обучению персонала».

Этот менеджер действовал наиболее рационально: начал с малого, не распыляя силы на многих подчиненных, создал успешный пример, а затем удачно использовал его в

качестве аргумента в пользу коучинга. Так что все препятствия устранимы, нужно только начать действовать в правильном направлении.

Автор: Горелова Елизавета, Менеджер по развитию бизнеса «ТрейнТех» (Huthwaite, Россия)