

Коучинг подходът като инструмент в съвременния мениджмънт

Автор: Милица Дончева.

Coaching as an instrument of modern management

Author: Militsa Doncheva

Резюме: Коучинг е една от многото съществуващи професии, чиято цел е да подпомага служителите в техния професионален живот. Изключително важно е да бъдат разграничени основните разлики между коучинг и консултиране, психотерапия и даване на съвети. Истинските коучинг-консултанти не дават съвети, те учат другите на умения, които са необходими за креативно мислене и поведение. Коучинг подходът е предназначен за подпомагане на клиентите да се приблизят по-близо до тяхната цел в професионален или личен план, докато стриктно се придържат към определения план за промяна.

Ключови думи: коучинг, коуч, консултиране, съветване, подпомагане, потенциал, план

Abstract: Coaching is one of many types of profession with a fundamental aim of helping others in their professional lives. However, it is crucial to appreciate the important differences between coaching and counselling, psychotherapy, and advicegiving services. True coaches do not give specific advice; but they do teach the skills needed for creative thought and behaviour. Coaching is a relationship with the purpose of supporting clients in moving nearer to their potential in any and all aspects of their lives, whilst strictly adhering to the client's own agenda for change.

Keywords: coaching, coach, counseling, advicegiving, helping, potential, plan

JEL: M42

1. Същност

Коучинг е една нова, модерна дума, която започва да се появява все по-често в нашето ежедневие. Постоянно се появяват статии във вестници, сайтове и

списания, правят се семинари и обучения. Интересът към коучинг подхода не е случаен, а всеки един докоснал се до него е убеден в неговата ефективност.

Терминът коучинг е въведен в мениджмънта в началото на 90-те години от английския консултант Джон Уитмор. Харвардският педагог и тенис експерт Тимоти Галуей пръв прилага същността на коучинга. В книгата си "Коучинг за високи постижения" Джон Уитмор отбелязва, че коучингът е "отключване на потенциала на хората, за да се максимизира тяхната успеваемост."¹ В превод глаголът "to coach" означава "обучение, трениране, даване на насоки". Целта на подхода е увеличаване на производителността, обучение и развиване личността на служителите.

Най-общо казано коучингът е структуриран и целенасочен разговор, в който член на персонала си поставя целта да развие уменията си, да подобри представянето си и/или да се развие в личностен или професионален план. Коучингът е за това да се разгръща потенциалът, за това да придобием ясна визия как нещата да се случват, за това да изработим план за систематично постигане успехи, като си поставяте нови цели. Коучингът поглежда напред и изследва настоящето, като не дава съвети, а задава въпроси. Благодарение на него индивидът може да прегърне промяната и да постигне израстване чрез нея. С други думи, коучингът подпомага промяната в отношенията, перспективите, възприятията и укрепва емоционалната интелигентност, помага да се разклатят ограничаващите вярвания и да се заменят с положителни и така да се изгради позитивна култура в организацията. Коучинг е:

□ Подпомагане на друго лице да работи по най-добрия начин, за да постигне своите цели, да изгради определени умения и да постига резултатите, които компанията цели Коучинг не е:

- Да се решава чужд проблем или да се казва на служителя какво да прави
- Проект или събитие; мениджърът използва коучинг подходът като естествено поведение в ежедневната си работа
- Провеждащият коучинг да говори само за личния си опит

"Коучингът е преди всичко помощ, за да могат да се идентифицират и определят специфичните цели на всеки и след това да се направи организацията за постигането на

¹ Уитмор, Джон, "Коучинг за високи постижения", НЛП България, София, 2012г.

тези цели. Коучингът изгражда персоналните умения, личностните качества на индивида – от поставянето на целите, комуникацията, през типа мениджмънт, вземането на решения и разрешаването на проблеми."²

"Коучингът е разделение на взаимоотношенията с другите на подгрупи, което подпомага клиента да постигне по-висока резултатност в своя живот, кариера, бизнес, в обществените дела. Посредством коучинга, клиентът разширява своя кръгзор, ефективност и качество на живот."³

"Коучът трябва да мисли за своите хора от гледна точка на техния потенциал, а не на тяхното представяне."⁴ Основното при коучинг подхода е, че крайният резултат в голяма степен зависи от нашата вяра в човешкия потенциал. Когато говорим за скрит потенциал, имаме предвид точно това, че човекът има заложби и тези заложби трябва да бъдат проявени. Ако мениджърът или коучът не вярва, че служителят притежава повече потенциал от този, който проявява, помощта на коуча ще бъде неефективна. Процесът се основава на сътрудничество и включва три компонента: "техническа помощ, лична подкрепа и индивидуално предизвикателство".⁵

Хората се класифицират според представянето си и им е трудно да избягат от тази класификация както в собствените си очи, така и в очите на своя мениджър. Повърхностното равнище на психиката е маската, която всички носим. Маската е това, което представяме пред света, което позволяваме да видят хората - положителна, но фалшива себепредстава. Под нея много често се крие нашата отрицателна себепредстава - нещастие, гняв, омраза, страх от провал, липса на увереност, липса на вяра в себе си. Под нещастieto е спокойствието. Най-дълбокото ниво на психиката е покоят - спокойствието на чистото съзнание, тишината и нашето истинско "Аз". Много хора никога не намират спокойствие, защото не желаят да разгледат това, което е скрито или заровено в тях. Точно тук е и най-важният момент за коуча - да достигне до това ниво на обучавания/напътствания, да му помогне да достигне това ниво на спокойствие, защото само когато един човек се чувства добре, не е под стрес може да даде най-доброто от себе си и да покаже своя скрит потенциал по най-добрия начин и тогава и ще бъде най-полезен за компанията, в която работи. От тук може да бъде направен и един много важен извод, а именно, че коучът трябва да бъде оптимист, той

2 <http://www.coachingbm.com/>

3 Купър, Л., „Бизнес НЛП“, Алекссофт, София, 2010 4 Уитмор, Джон, "Коучинг за високи постижения", НЛП България, София, 2012г. 5 НВЕ, "Коучинг и менторство", Класика и стил, София, 2008г.

трябва да приеме една по-оптимистична нагласа относно представянето и способностите на хората. От изключително голямо значение е хората да придобият осъзнатост и отговорност към процеса. За да могат служителите да изградят собствена самоувереност в способностите си, те трябва да осъзнаят, че успехът се дължи на техните положени усилия.

"Коучингът е процес от четири стъпки: наблюдение, обсъждане, активен коучинг и проследяване."⁶ Първата стъпка е наблюдението, чрез което трябва да се идентифицират силните и слабите страни на човека. Втората стъпка - обсъждането, има за цел постигане на съгласие между коуча и напътствания за план на обучението. Планът трябва да гарантира подобряване на изпълнението. Най-важната част от активния коучинг е даването на обратна връзка. Градивната критика е необходима и задължителна по време на коучинг процеса. Последният етап - проследяване, цели неотклонение от ефективния и ефикасен работен процес.

2. Видове коучинг

Най-често се използват няколко типа коучинг:

- Бизнес коучинг -Бизнес коуча е професионалист, специализиран в постигането на резултати. Той работи в непосредствена близост с компанията, която го е наела, и участва активно в разработването на планове и програми на действие, чиято цел е постигането на ефикасни решения.
- Вътрешен коучинг -компания инвестира в обучението на някои от своите служители – обикновено представители на средния и висшия мениджмънт, които работят като коучове в собствената си компания. Този обучен персонал след това може да работи както индивидуално с отделни служители за повишаване на личната им и професионална ефективност и потенциал, така и с екипи при работа по различни проекти. По този начин повишаването на ефективността на индивида или екипа в организацията води до повишаване на ефективността и разгръща потенциала и печалбите на самата организация.
- Външен коучинг -компанията наема външен за организацията специалист. Той съдейства за повишаването на ефективността на екипите, увеличаването на нивото на печалба, вземането на важни управленски решения, кариерно

6 НВЕ, "Коучинг и менторство", Класика и стил, София, 2008г.

развитие, като може да работи в организацията заедно с висшия или средния мениджмънт, както и с екипи.

- Личен коучинг -Личният коуч помага за постигане на цели, свързани с живота на клиента, които не са непременно професионални такива. Личният коуч има нелеката задача да подкрепя клиента по време на деликатния процес на свързване с неговите емоции, очаквания, желания и енергии. Ключът към успеха тук е коуч и клиент да отправят взаимни предизвикателства към личността си и да го правят интензивно, отвъд обичайното за един процес на общуване.
- Коучинг за трениране на мисълта -коучът за тренинг на мисълта е професионалист, който най-често работи със спортни дружества и организации или със самите спортисти. Неговите клиенти оценяват ефективността на една адекватна подготовка на мисълта за постигането на изключителни спортни резултати.

3. Ползи от коучинг подхода

Индивидите в организацията и самата организация имат непосредствена полза от коучинг на работното място. Повишаването на удовлетвореността на служителите води непосредствено до тяхното по-високо представяне и лоялност към компанията. Има три основни елемента, които влияят върху мотивацията на хората в една организация, била тя малка или голяма:

- вярата, че работата им има смисъл
- контрол върху собствените цели

• когато усилията на служителите са забелязани и оценени. Всъщност много хора напускат работа, защото се чувстват неоценени. По правило хората напускат не компанията, те напускат своите мениджъри. Точно тук е мястото на коучинга.

По съществото си коучингът не е консултиране, нито пък тренинг и идеята му не е да се фокусира върху проблеми. Накратко коучингът не казва на никого какво да прави и как да го прави. Вместо това идеята на метода е да работи с хора и организации, които или търсят промяната, или вече са в процес на промяна – т.е. хора и организации, които са зрели, отворени и проактивни. Така ролята на подкрепата на коуча е да помогне за това промяната да протече леко и планирано – стъпка по стъпка, ръка за ръка в равностойни партньорски отношения, изградени на основата на доверие и откритост.

Според издание на Harvard Business Essentials ползите от коучинга могат да се обособят в няколко направления:

- преодоляване на проблеми с изпълнението
- развитие на уменията на служителите
- увеличаване на производителността
- "отглеждането" на служителите, които заслужават да бъдат издигани
- подобряване на степента на задържане на хората
- насърчаване на позитивизъм в културата на труда⁷

4. Ключови елементи при коучинг подхода:

- Поверителност -истинският коуч отдава приоритет на поверителността в своята практика, за което уведомява и своя клиент. Атмосферата на доверие е от съществено значение, за да може клиентът да разкрие своите вярвания, ценности, амбиции, предизвикателства и възможности. Поверителността трябва също така да има граници, които трябва да бъдат взети в предвид, както от клиента, така и от коуча.

- Равнопоставени взаимоотношения -връзката между коуч и клиент е двустранно задължение. Индивидуалната отговорност е необходима -и коуча и клиента са отговорни за своите решения. Това намалява риска от възникваща зависимост и гарантира сила и независимост на връзката коуч-клиент. От изключително значение за растежа на клиента е това, че коучът не навлиза в режим на спасяване и крайната отговорност за всички решения на клиента се поема само и единствено от обучавания клиент.

- Взаимна ангажираност -Коучът използва силата на ангажираността, чиято цел е двупосочна обвързаност (и на обучавания и на обучаващия), за да може коучинг процеса да има положителен ефект в професионалния живот на клиента. Коучът очаква, желае и търси най-доброто на което е способен неговия клиент. Ангажираността се определя от четири елемента: мотивация, вяра в

7 НВЕ, "Коучинг и менторство", Класика и стил, София, 2008г.

собствените възможности, самодисциплина и желание за промяна. Коучът трябва да настоява клиента да развива тези качества, защото те могат да повлияят изключително силно върху процеса на работа и постигнатите резултати.

- Клиентът предприема действие -Активността на клиента е ключът към неговия успех. Колкото и коучът да настоява клиентът да промени своите навици, да бъде по-активен, да не отлага, отговорността си остават за сметка на обучавания. Обучаваният често се съпротивлява на препоръките на коуча, въпреки че осъзнава как краткосрочните действия могат да доведат до едно положително дългосрочно развитие. Обучаващият може да помогне на напътствания клиент да се концентрира върху дългосрочните ползи. Коучинг процесът е едновременно и изкуство и наука в много отношения: изкуството да достигнеш най-високи нива на вътрешна самоосъзнатост и външна комуникация, както и науката да разбираш как работят и взаимодействат човешките мисли и емоции.

- Отговорност -Съществената разлика между коучинг процеса и други форми на подпомагане и напътстване служителите в дадена компания се състои в това, че клиентът носи крайната отговорност за положителния/отрицателния резултат от коучинг процеса. Това гарантира една стабилна, високоефективна взаимовръзка по време на процеса и предотвратява разговори от типа "обща приказки" , които не водят до реални и измерими положителни резултати. Препоръчително тук е наличието на обратна връзка от коуча към напътствания за неговия напредък, като това може да става както устно, така и с писмен рапорт.

- Времеви фокус -Времевият фокус на коучинга се определя повече от настоящето и бъдещото развитие отколкото от минало представяне, т.е. всичко това, върху което можем да влияем и да променим. Коучинг процесът се концентрира върху това, къде е клиентът сега и какво той иска да направи, за да постигне бъдещите си желаниа. Преживяването на минали събития може да бъде от полза само когато се учим от него или се опитваме да разберем себе си чрез него. Чрез коучинг процеса, клиентът може да избере минал момент като база за сравнение и да достигне много по-високо ниво на развитие.

5. Ограничения на коучинг подхода:

Коучинг не е еквивалент на менторство. От коуча не се изисква да бъде в нещо друго експерт освен коучинг техники и комуникация. Коучът не дава съвети като ментора; коучът подпомага умствената ловкост и пъргавина и увеличаване възможностите за избор, неговата цел не е да дава съвети от личен опит.

Коучът не трябва да казва на клиента какви действия да предприема, целта е да помогне на клиента да поеме в благоприятна посока към неговото професионално развитие. Някои клиенти може да искат и да се нуждаят от съвет, но коучът трябва да се въздържа от тях през процеса на работа. Клиентът трябва да

бъде окуражаван да търси отговорите в себе си и своето самосъзнание и да бъде усилована неговата вяра в собствените му знания и мъдрост.

Коучинг не е терапия в смисъл на лечение на някакъв психологически проблем, но като подход той е много по-подходящ от консултация за хора, с повече или по-малко затруднения, които може да посещават терапии, търсейки подкрепа и отговори на свои вътрешни въпроси. Много често основното от което хората се нуждаят е да се научат как да бъдат по-уверени в себе си.

Коучинг подходът не е приложим в случаи на психическа и емоционална умора, клинична депресия и възникващи психологически проблеми, произтичащи от миналото на клиента.

References

1. <http://www.coachingbm.com/>
2. Купър, Л., „Бизнес НЛП“, Алекссофт, София, 2010 Уитмор, Джон, "Коучинг за високи постижения", НЛП България, София, 2012г. НВЕ, "Коучинг и менторство", Класика и стил, София, 2008г.