

Почему коучинговый стиль управления в России не приживается



Хочется русскому вести бизнес так же красиво, как на Западе, вот и берет он оттуда лучшие, как думает, идеи. Внедряет, и порой получается – не пойми что, дела идут – не пойми как.

Разбору модных бизнес-идей был посвящен недавний вебинар для предпринимателей России и СНГ. Мероприятие организовал Центр финансовой грамотности Южного федерального университета.

Ведущий, коуч из Таганрога Дмитрий Воликов, рассказал, почему коучинговое управление персоналом – идеально и в то же время не популярно.

Корреспондент проекта «ГеоИнфо PRO» также провел в соцсетях опрос руководителей изыскательских компаний. Они признались, что мороки много, проще стукнуть кулаком по столу.

Мария Еремеева

Специальный корреспондент

Ошибки собственников

В большинстве российских компаний используется авторитарный (директивный) стиль управления, отметил коуч Дмитрий Воликов на прошедшем недавно вебинаре для предпринимателей России и стран СНГ.

В отличие от коучингового, такой вариант подразумевает четкие приказы, контроль, выговоры и увольнения за ошибки. Преуменьшена роль сотрудников, преувеличена позиция собственника, который становится заложником своей экспертности.

Подчиненные не рискуют что-то предлагать, компания не развивается. Возникают ущербы, авралы, если начальник заболел, уехал, ведь его некому заменить, сотрудники не самостоятельны.

По словам Д.Воликова, директивный подход оправдан в экстремальной, критической ситуации, а вот в каждодневных делах лучше переходить на коучинговый. Тут общение выстроено горизонтально, партнерски, легко удается ладить и с начинающими, и опытными сотрудниками.

Коучинг зиждется на доверии. Руководитель, выбравший такую стратегию, всегда готов подсказать, помочь вовремя решить проблему, придерживается нейтральной позиции, не проявляет сильных эмоций. Сотрудники не боятся приходить к нему с самыми смелыми идеями.

«Так должна быть выстроена вся вертикаль управления, – подчеркнул Воликов. – Если директор компании выбрал коучинговый стиль, а начальник отдела – директивный, значит, фактически на предприятии будет царить директивный подход».

Испорченная репутация

Для сбора разных мнений вопрос: «Почему коучинговое управление в России не приживается?» – был размещен в «Фейсбуке» в личном аккаунте корреспондента «ГеоИнфо» и в группе журнала.

Вот какая палитра получилась в первом случае.

У коучинга подмочена репутация, констатировали участники дискуссии. «Коучерами стали называть себя толпы трепачей, которые друг у друга закончили курсы и получили сертификаты», – объяснил Алексей Давыденко. «Инфоцыганство», – был краток Андрей Фоменко.

«Произошла подмена понятий, – считает Святослав Колбасин – Наставничество переименовали в коучинг, и получились иные смыслы. Наставник может отчитывать ученика, а коуч нет, и все же отчитывает, ведь он на самом деле босс, а не коуч, отсюда негативное отношение к коучингу».

Часть комментаторов представила свою позицию так. Только директор – трудолюбивый, остальные люди не хотят работать и нести ответственность. А кому не нравится, кто хочет коучинга, пусть сам становится директором и внедряет его.

«Нет такого коуча, после которого люди приходят и работают, – подчеркнул Владимир Пензуров. – Обычно слушатели одухотворенные, ищут смысл бытия,

занимаются самопознанием. Пока не включишь директивный стиль, не напомнишь про политику партии, не поставишь четкие задачи, никто не работает. Коучи – шарлатаны нашего времени».

По мнению Татьяны Орманис, некоторым руководителям проще стукнуть кулаком по столу, чем договариваться, проявлять уважение, выстраивать партнерские отношения. «Это вопрос базовый, не к любой деловой культуре пришивается», – резюмировал Гарник Кочарян.

В проектировании – да, в строительстве – нет

Участники второй фейсбучной дискуссии, в группе сайта «ГеоИнфо», уточнили, что коучинг подходит не для каждой отрасли.

В строительстве, когда есть проект, и здание нужно возводить строго с этим проектом, только директивный стиль и уместен, сообщил Сергей Чипеев. Иное дело – создание нового продукта в запутанной быстроменяющейся среде, в условиях неопределенности. Например, в IT, когда необходимо объединить компетенции всех специалистов. Здесь коучинговый подход и самоуправляемая команда, например, SCRUM, не просто уместны, а даже необходимы.

От руководителя многое зависит, продолжила Татьяна Миронова. Если он видит цель, а сотрудники подтормаживают, он вынужден применить директивный стиль.

«А я как руководитель директивный стиль терпеть не могу, потому что повышается вероятность ошибки, – признался Константин Шашкин. – Руководитель должен собирать вокруг себя специалистов высочайшего класса и учиться у них, а не учить их. Кто не способен распознавать и ценить специалистов, опираться на их мнение, тот обречен на ошибки. Отличительная особенность специалиста – неприменимость к нему директивного подхода, потому-то специалисты в большинстве организаций, увы, и не выживают».

По наблюдениям Дмитрия Конюхова, сейчас сложно найти людей, которые думают, что они делают, работают за идею, такие чаще уже и не идут в наемные работники. Большинство граждан продают свое время.

«Я предпочитаю брать студентов, которых можно чему-то научить, и пенсионеров, которые могут чему-то научить и с удовольствием это делают», – поделился опытом Д.Конюхов.

Историческое объяснение

Внедрять демократические стили управления можно только тогда, когда большинство сотрудников способны нести ответственность и договариваться о ее разграничении, сообщил Александр Лапыгин, генеральный директор компании «РОСЭКО-СТРОЙПРОЕКТ» (Санкт-Петербург).

Чаще руководители приказывают, потому что так сложилось историческое развитие России. Многие люди предпочитают не принимать важные решения, а делегировать вверх – начальнику, чиновнику, президенту. И в собственной неправоте они не

признаются, потому что признание ошибки чревато потерей должности, работы, премии, а сваливание вины на подчиненного или соседнее подразделение избавляет ото всех этих бед.

Конечно, люди могут меняться, особенно связанные с интернетом, путешествующие по другим странам, опирающиеся не только на свой трудовой опыт времен СССР. Они насмотрелись разного и хотят работать по-другому.

Демократичный стиль, по словам Лапыгина, приживается и приносит пользу в молодых коллективах и в глобальных отраслях, далеких от государства и его регулирования, как IT-сфера.

«В проектировании и строительстве демократия имеет право на существование, в проектировании – больше, чем в стройке. Правда, поддерживать такую модель гораздо сложнее, чем в IT-отрасли и в креативных профессиях. Авторитарный стиль хорош для решения тактических задач, выхода из кризисов, а демократия приводит к лучшим результатам в более долгосрочной, стратегической перспективе», – подчеркнул Александр Лапыгин.

Все тот же демократичный стиль

Еще один интересный взгляд на заданную тему: коучингового управления вообще не существует, это изобретение последних лет, и чаще всего оно используется в прессе.

С точки зрения А.Лапыгина, традиционно существуют авторитарный, демократический и либеральный стили. Бывает еще ориентация на результат и на отношения. А коучинговое – это, скорее всего, названное модным словом демократическое управление.

Государство у нас авторитарное. В управлении государством и компаниями работают одни и те же люди, невзирая на запреты, переходят с одной должности на другую и привносят в бизнес элементы госрегулирования. Авторитарный стиль – жесткий и самый древний, в ранних обществах только подчинение вожаку могло обеспечить безопасность. Такой путь наиболее пригоден для выживания, применим в армии, кризис-менеджменте, когда не до сантиментов, не до комфорта.

В странах, где определенный уровень обеспечения безопасности достигнут, чаще встречается демократичный и либеральный стили.

Нам до этого далеко. Вдобавок в России компания, которая формирует демократичную атмосферу, рискует столкнуться с клиентом, где авторитарная иерархия. Сотрудники той и другой фирмы не найдут понимания, потому что вторые будут требовать от первых высокого уровня сервиса, который сводится к «здесь и сейчас», «разбиться в лепешку, но сделать».

Развивающая обратная связь

Как же поступать предпринимателю, который все-таки захотел внедрить у себя коучинговый стиль и не знает, с чего начать?

Дмитрий Воликов порекомендовал использовать в качестве инструментов миссию и ценности. Даже если это кажется пустым делом, даже если все это придумано, можно заново придумать, додумать, освежить в памяти. Такой диалог объединяет людей.

Чтобы разговорить сотрудников, не привыкших общаться с начальством на вольные темы, можно вспомнить случай из своей жизни, допустим, про победу в спорте или что-то поучительное. Потом – предложить собеседникам поделиться воспоминаниями, поразмышлять, что ценного было вынесено из истории.

Ценности нужно записать, попутно отметить что-то ценное в сотрудниках. Например, у представителя поколения Z – креативность, а у того, кто из поколения X, – опыт.

Когда возникнет конфликт, вместо того чтобы карать виновника, ему надо сказать, мол, вот наши с тобой ценности, ты их нарушил, ты сам себе противоречишь, как будем решать проблему.

Скрепляют коллектив ритуалы, например, чаепитие по пятницам. «Только не после рабочего дня», – отметил Воликов.

Раз в месяц, сказал он, нужно приглашать сотрудников к диалогу, поощрять их рассуждения, возвращаться к ценностям. И когда станет привычной развивающая обратная связь, когда начальник не будет оценивать подчиненных, а те не будут оправдываться, тогда и можно будет сделать вывод, что в компании появилось коучинговое управление.

Статья подготовлена для редакционного проекта «ГеоИнфо PRO», который мы планируем запустить в ближайшее время. Статьи раздела будут доступны по подписке.