

Сколько форм консультирования и обучения вы знаете? Тренинги, семинары, мастер-классы, индивидуальные консультации – на самом деле не так и много. Причем обычно речь идет о получении готовых инструкций, общих советов, ответов на типовые вопросы. Будут или не будут достигнуты цели слушателя, зависит в основном от него самого – практических инструментов для этого он получает недостаточно... А есть ли какой-то способ индивидуального сопровождения, позволяющий разобраться в текущей ситуации, понять, к чему следует стремиться, и выбрать правильное решение? Думаем, что эти задачи можно решить с помощью профессионального коуча.

Коуч: портрет профессии



Ирина Антонова,

директор по персоналу
Galaxy Ingredients, коуч

Главным постулатом коучинга является принцип позитивной психологии, целью которой, как отмечают Мартин Селигман (Martin Seligman) и Михай Чиксентмихайи (Mihaly Csikszentmihalyi), являются «создание перемен за счет меньшей фокусировки на негативном и неудачах и большего внимания к хорошему в настоящем и будущем и, таким образом, улучшение общего качества жизни».

Накопленная практика состоит из многочисленных примеров, которые показывают, что коучинг не только способствует получению конкретных и измеримых результатов в финансовом и личностном росте, но и заряжает человека необыкновенной позитивной энергией. Однако этот подход оказывается более эффективным, если клиенты мотивированы, имеют первичное представление о коучинге и нацелены на самостоятельное решение задач, а не ждут, пока все разрешится само собой.

ПРИМЕР

Один из сотрудников по результатам оценки «360 градусов» получил низкие оценки коллег за компетенцию «коммуникабельность» и не понимал почему. «Меня просто не любят, – говорил он. – Я такой, какой есть. Да, придираюсь к мелочам, требую от всех неукоснительного соблюдения регламента, но иду к цели, делаю все для компании, стараюсь, выкладываюсь, работаю ночами. Почему для коллег важна

коммуникабельность, а не мои результаты?» Сотрудник обратился к коучу с просьбой разобраться, в чем проблема и как ее можно решить.

В процессе совместной работы он осознал, что делал не так, и разработал индивидуальный план развития навыков эффективного взаимодействия. Результатом стало повышение оценок за коммуникабельность и личную эффективность, внимание и терпимость, которые сотрудник стал проявлять к людям, что способствовало улучшению взаимоотношений в коллективе.

Большое влияние на развитие коучинга оказал бизнес. В США и Вели-

кобритании первые его модели представляли собой беседы руководителя с подчиненным с глазу на глаз с целью улучшить качество работы сотрудника. Сегодня многие компании переживают сложный период, некоторым приходится заниматься оптимизацией численности. Одна из важных задач руководителя в этой ситуации – помочь сотрудникам в раскрытии их внутренних ресурсов и потенциала с целью достижения максимальной эффективности. Используя инструменты коучинга, руководитель учит подчиненных брать на себя ответственность, определять свои лучшие качества и использовать их в работе.

Такой стиль управления позволяет сотрудникам ощутить свою значимость

i

НАША СПРАВКА

Этимологически английское слово *coach* является производным от названия транспортного средства, которое произошло от венгерского *kocsí*. Это слово означает средство передвижения – экипаж или карету – и в свою очередь происходит от названия деревни, в которой оно впервые было построено. Американцы слово *coach* также используют для обозначения автобусов дальнего следования и самых дешевых мест на борту самолета. А еще *coach* – это тренер, изначально только спортивный. В 1995 г. появился термин *non-sportive coach* – неспортивный тренер, – а затем первое слово отпало, а второе трансформировалось в название услуги, которую заказывали с целью решить какие-либо задачи, повысить личную эффективность или улучшить качество жизни.

В 80-х гг. прошлого века термин «коучинг» использовался в Америке для обозначения особой формы психологической подготовки спортсменов, в основном теннисистов и гольфистов.

Тимоти Голви (Timothy Gallwey), американский коуч, автор серии книг, описываю-

щих предложенный им метод повышения личной и профессиональной эффективности (так называемую внутреннюю игру, которая легла в основу коучинга), впервые использовал термин «коучинг» в книге *The Inner Game of Tennis* в 1974 г.

Коучинг как направление начал свой путь из США и Великобритании, но в разных странах развивался по-своему. В Восточной Европе и России он появился в 1991 г. благодаря Международному Эриксоновскому университету коучинга (Erickson College International), созданному в Канаде Мэрилин Аткинсон (Marilyn Atkinson), и особенно быстро стал развиваться после первой конференции коучинга, прошедшей в Москве и Санкт-Петербурге в 2002 г.

В процессе своего развития коучинг стал приобретать черты независимого направления, беря на вооружение лучшие практики, техники, методы из спорта, психологии, НЛП, бизнес-консультирования и постепенно проникая во все сферы жизнедеятельности человека.

и нужность, повышает лояльность и доверие к руководителю, что способствует созданию эффективных команд, ориентированных на общую цель.

Согласно исследованию, проведенному газетой National Post (Канада), коучинг является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в мире.

На сегодня существует более 10 основных направлений применения коучинга: лайф-коучинг, корпоративный, для руководителей, семейных отношений, возрастной, коучинг успеха и др.

Коуч как он есть

Для понимания того, когда и с каким запросом следует обращаться к коучу и когда данный подход будет наиболее

эффективен, необходимо знать его главные отличия от смежных направлений, которые также обеспечивают персональную или организационную поддержку. В *таблицах 1 и 2* представлены основные различия между видами психологической поддержки.

Профессия коуча в России совсем молодая и официально пока не признана: например, она не входит в Единый квалификационный справочник должностей и специальностей. Но благодаря работе профессиональных сообществ, растущей популярности и востребованности этой услуги через некоторое время будут утверждены стандарты профессии, на основе которых сформируют правовую базу и образовательный стандарт.

Таблица 1. Характеристики основных направлений психологической помощи

| Направление | Основная задача |
|--|---|
| Психология – наука, изучающая недоступные для внешнего наблюдения структуры и процессы с целью объяснить поведение человека и животных, а также особенности поведения отдельных людей, групп и коллективов | Понять сущность психических явлений, научиться управлять ими, использовать полученные знания для повышения эффективности различных отраслей практики, быть теоретической основой практики психологической службы |
| Консалтинг (консультирование) – деятельность по консультированию руководителей, аппарата управления, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности | Цель консалтинга – помочь системе управления (менеджменту) в достижении заявленных целей. Анализ, обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учетом предметной области и проблем клиента |
| Бизнес-тренинг – это учебный процесс по передаче знаний и формированию практических навыков, необходимых для эффективной работы сотрудников компании | Рассказать, показать и отработать конкретные навыки в конкретной области |
| Профессиональный коучинг является самостоятельным подходом, направленным на раскрытие личностного потенциала на основе пяти принципов Милтона Эриксона (<i>табл. 2</i>) | Сопровождать клиента в достижении поставленных целей: <ul style="list-style-type: none"> • раскрывая его потенциал; • повышая уверенность в собственных силах; • увеличивая чувство ответственности за свою жизнь; • вдохновляя на принятие эффективных решений |

Образование коуча

В России существует несколько учебных заведений, в которых обучают коучингу. Возможность получить нужные знания и навыки есть у всех желающих, но не каждый желающий сможет стать профессионалом.

Томас Леонард, человек, которого часто называют основателем коучинга, говорит о трех важнейших составляющих,

благодаря которым коуч приносит пользу клиенту.

1. Жизненный опыт и навыки в какой-то определенной области.

Навыки требуются в той самой области, где предлагается коучинг. Это может быть управление персоналом, ведение переговоров, выработка стратегии, планирование карьеры. Отметим, что важны не столько дипломы о соответствующем

Таблица 2. Принципы Милтона Эриксона

| Вектор | Коуч | Психолог | Бизнес-консультант | Бизнес-тренер |
|-----------------------|---|---|---|---|
| Направленность | Будущее, иногда настоящее. Прошлое используется только в том случае, если в нем у клиента есть позитивный опыт | Настоящее и прошлое | Настоящее | Настоящее |
| Роль клиента | Творец своей жизни, эксперт | Жертва, пострадавший, ждущий рекомендаций и разъяснений | Пассивный ученик, принимающий готовые решения | Активный ученик, повторяющий то, чему учат |
| Роль профессионала | Партнер, уверенный в том, что ответы на все вопросы человек может найти сам. Не дает рекомендаций, советов, не выслушивает жалобы и не работает с депрессиями | Наставник, учитель, рассказывающий, помогающий, выслушивающий, дающий советы и рекомендации | Эксперт, знающий, что нужно сделать, дающий рекомендации и заключения | Учитель, наставник – обучающий, тренирующий, требующий, анализирующий неудачи |
| Поле исследования | Позитивный опыт. Возможности и потенциал клиента. Достигнутые и поставленные цели. Эффективность результатов | Психологические травмы и проблемы | Проблемы | Умения и навыки |
| Начало взаимодействия | Как улучшить? Чего вы хотите по настоящему? | Почему так случилось? Что с этим делать? | Я знаю, как вам помочь! | Не умеете – научим! |
| Время | Одна коуч-сессия длится 30 мин – это установленный стандарт ICF | Одна консультация занимает 60–90 мин и более | Один проект – от нескольких дней до месяца | Один тренинг – от нескольких часов до нескольких дней |

щем образовании, сколько практические навыки и опыт решения проблем.

2. Опыт.

Одних профессиональных знаний и умений недостаточно – их наличие делает человека консультантом. А вот коучем он становится при наличии навыков, позволяющих клиенту быстро развиваться вначале при поддержке коуча, а затем и самостоятельно.

3. Личность.

От того, насколько коуч гармоничен, доволен жизнью, открыт для общения, этичен, непротиворечив, способен учиться новому и вообще сам является живым примером того, что дает человеку коучинг, зависит, будет ли он приносить пользу. Чтобы стать профессионалом, нужно долгое время и во всех подробностях изучать тонкости профессии по разным направлениям и в разных школах, нарабатывать свой стиль.

Одной из самых авторитетных и крупных считается ICF – Международная федерация коучинга.

ICF – это профессиональная ассоциация персональных и бизнес-коучей, целью которой является сохранение надежности и качества предоставления этой услуги в мировом сообществе. Существует несколько ступеней развития

профессионального коуча, каждая из которых подтверждается сертификатом ICF. Чтобы получить сертификат каждого последующего уровня, необходимо в указанный срок сдать определенные нормативы.

Кроме ICF существует ECF – Европейская федерация коучинга, общеевропейский профессиональный союз коучей, консультантов и тренеров, цель которого – сделать известными и общедоступными стандарты качества и деятельность в профессиональной сфере «коучинг, консультирование и тренинги».

Пока в России происходит становление коуча как профессии, ориентироваться следует на стандарты ICF, так как ее сертификат является признанным золотым стандартом в мире коучинга.

Выдержки из этического кодекса, опубликованного на сайте ICF, приведены в *примере 1*.

Этический кодекс коуча

Профессия коуча регулируется этическим кодексом, который отражает главные ценности и стандарты работы. Кроме того, желательно, чтобы у каждого специалиста была своя система ценностей, которая помогала бы ему ориентироваться в мире внешнем и вну-

ЭТО ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

Из интервью директора Русской школы коучинга «Восток – Запад» Андрея Королихина

«Профессиональный стандарт описывает трудовые функции и умения, а также другие критерии, необходимые для описания профессии. На основе профессионального стандарта разрабатываются юридическая и правовая база и образовательный стандарт, происходят аккредитация образовательных программ и сертификация обученных по ним специалистов.

В профессиональном стандарте «Коуч» учтены очень важные для профессии требования к обязательному прохождению супервизии, критерии обучения и отбора супервизоров и преподавателей учебных программ. Стандарт носит рамочный и рекомендательный характер, но задает границы профессии. Что дает такой стандарт коучам и их потенциальным клиентам? Что может измениться в нашей работе, если стандарт будет внедрен и заработает? Профессиональный стандарт задает единые правила игры...»

треннем и о которой он мог бы открыто рассказать.

У каждого коуча могут быть свои стандарты работы, не противоречащие профессиональной этике.

Некоторые из стандартов работы:

- предложение пробной (бесплатной) сессии длительностью 30 мин;
- наличие пакета документов для оформления соглашения на сессию;
- листы обратной связи.

Принципы коуча

У профессионального коуча обязательно должна быть система осознанных принципов, на основе которых он выстраивает взаимоотношения с клиентом. Одной из таких систем является модель пяти принципов Милтона Эриксона.

Принцип 1. Со всеми все окей.

Принцип 2. У человека есть все необходимые ресурсы для решения стоящих перед ним задач.

Принцип 3. В основе каждого нашего поступка лежит позитивное намерение.

Принцип 4. Изменения неизбежны.

Принцип 5. Человек всегда делает наилучший выбор из доступных возможностей.

Компетенции коуча

ICF были разработаны профессиональные стандарты, этический кодекс и 11 компетенций коуча, которые признаны во всем мире (*пример 2*). Сертификация происходит согласно этим компетенциям, и любая аккредитованная программа обучения строится на основании именно этих компетенций.

ПРИМЕР 1

Выдержки из этического кодекса, опубликованного на сайте ICF

ICF аккредитует по двум направлениям:

- Аккредитованная программа обучения коучингу (АСТР).
- Подтвержденные часы обучения коучингу (АССТН).

АСТР и АССТН одобрены Международной федерацией коучинга, потому что соответствуют основным компетенциям ICF и ее этическому кодексу. Часы обучения по этим программам засчитываются при получении сертификата ICF.

ICF также предлагает подтверждение программ повышения квалификации (ССЕ).

Аккредитованная программа обучения коучингу (АСТР)

Эта программа обучения включает в себя подробное знакомство с ключевыми компетенциями, этическим кодексом и определением коучинга. Также она предполагает проведение коучинга с менторами, разбор сессий студентов и окончательный экзамен, на котором оцениваются основные навыки студента в области коучинга. Студенты, закончившие обучение по программе АСТР, могут подавать заявку на индивидуальную сертификацию ICF.

Подтвержденные часы обучения коучингу (АССТН)

Программы АССТН должны быть одобрены на почасовой основе и могут не предусматривать полное обучение коучингу. Студенты, заканчивающие программу АССТН, могут подавать на индивидуальную сертификацию ICF по портфолио.

Повышение квалификации коучей (ССЕ)

ICF также предлагает дальнейшее обучение для профессионалов, которые хотят повысить свою квалификацию и/или подтвердить сертификацию. Тысячи профессиональных сертифицированных коучей подтверждают свою сертификацию каждые три года, поэтому аккредитация программ обучения коучингу поможет охватить и уже сертифицированных специалистов. Например, одним из требований для подтверждения сертификации является 40 часов обучения ССЕ.



ПРИМЕР 2

11 базовых компетенций коуча



ICF установила 11 базовых областей компетенции коуча. Эта информация не только поможет им оценить уровень собственной подготовки, но также поможет организациям и HR-специалистам в отборе внешних и формировании пула внутренних коучей. Базовые области компетенции разбиты на четыре логические группы. Все группы и отдельные области равнозначны и закладывают фундамент, на котором строится деятельность любого компетентного коуча.

А. Основы

1. Соответствие этическим принципам и профессиональным нормам – понимание этических и профессиональных норм коучинга и способность соответствовать им во всех возникающих в процессе деятельности ситуациях.

2. Заключение соглашения – умение понять, в чем заключается конкретный запрос, и сформулировать взаимные ожидания и обязательства с потенциальным клиентом в соответствующем соглашении.

В. Установление взаимоотношений

3. Установление доверительных, близких отношений с клиентом – умение создать обстановку безопасности и поддержки, обеспечивающую взаимное уважение и доверие.

4. Вовлеченность – способность полностью осознавать происходящее и создавать непринужденную атмосферу в отношениях с клиентом, используя открытую, гибкую и уверенную манеру поведения.

С. Эффективные коммуникации

5. Активное слушание – умение полностью сосредоточиться на том, что говорит и чего не говорит клиент, понять смысл сказанного в контексте желаний клиента и помочь ему в выражении чувств и мыслей.

6. Эффективные вопросы – умение задавать вопросы, дающие информацию, необходимую для получения клиентом максимальной пользы.

7. Прямое выражение мыслей и чувств – способность эффективно выражать свои мысли и чувства на протяжении сессий коучинга и пользоваться тем языком, который производит наибольшее воздействие на клиента.

Д. Помощь в обучении и достижении результатов

8. Развитие осознанности – умение впитывать и точно оценивать информацию из разнообразных источников, интерпретируя ее таким образом, чтобы помочь клиенту осознать ситуацию и тем самым добиться оговоренных результатов.

9. Продумывание действий – умение совместно с клиентом создавать возможности для обучения во время сессий коучинга и в реальной жизни, а также для новых шагов, позволяющих наилучшим образом достичь оговоренных результатов.

10. Планирование и постановка целей – умение разрабатывать совместно с клиентом эффективный план коучинга и следовать ему.

11. Управление развитием и ответственностью – умение удерживать внимание на том, что важно для клиента, оставляя за ним ответственность за совершение конкретных действий.