

## Статьи / Х.Бегир "Коучинг для менеджмента"

### Коучинг для менеджмента: мнение западного специалиста.

**С Хансом Бегиром (Бельгия) беседует Владимир Чернявский (Санкт-Петербург).**

Статья из журнала ["Персонал Микс"](#) №1 (20) 2004

*Только что закончился второй модуль программы обучения профессиональных коучей в рамках Школы профессиональных бизнес-консультантов, и я предложил ведущему этой программы, моему коллеге из Бельгии, д-ру Хансу Бегир, ответить на ряд вопросов, касающихся его практики работы с западными компаниями в качестве коуча. Это второй приезд Ханса Бегира в Россию с программой обучения коучей и вторая публикация в журнале «Персонал-Микс» (№3(16), 2003).*

*На этот раз мы беседовали о потребностях менеджмента в коучинге, обсудили процедурные вопросы и вопросы оценки эффективности этой услуги.*

*Владимир Чернявский*

**Владимир Чернявский:** Ханс, коучинг в России, вслед за США и Европой, становится популярным и модным. Хотелось бы понять причины и условия для этого. Почему коучинг как услуга стал настолько востребованным? Когда это произошло в Европе?

**Ханс Бегир:** Мне кажется, что в настоящее время на смену программам обучения менеджеров, разработанным в американских корпорациях и бизнес-школах в конце 1950-х годов, постепенно приходят индивидуальные программы, которые носят скорее прикладной, чем теоретический характер. К числу таких программ относится индивидуальный коучинг. Он соответствует индивидуализму, свойственному западному обществу, и учитывает возрастающую сложность международного менеджмента.

Для развития компании, связанного с изменениями, менеджеры должны понимать, чем являются эти изменения для них на индивидуальном уровне, то

есть уметь «взглянуть на себя в зеркало». Такие приемы вполне успешно могут быть использованы в программах индивидуального развития. Давайте взглянем на профессиональный спорт, где психологический коучинг является абсолютной необходимостью, — здесь первостепенным становится не отработка технических навыков спортсмена, а формирование личности настоящего профессионала. Я считаю, что коучинг как отдельная услуга сформировался в США в 1980-х годах. В Европу он пришел с небольшим опозданием — в 1990-е. Экономический кризис начала третьего тысячелетия частично затормозил бурное развитие коучинга. Сегодня многие тренинговые компании предлагают программы коучинга. Проблема в том, что становится трудно понять, что именно имеется в виду под коучингом и что конкретно предлагают эти компании. На мой взгляд, на российском рынке базовой потребностью в обучении менеджеров является развитие технических, финансовых и управленческих навыков. Только после этого целесообразно вводить коучинг как персонализированную программу развития менеджера. Если менеджер не способен решить проблему из-за элементарной нехватки технических знаний, коучинг здесь бессилён.

Коуч помогает решать проблемы в умах менеджеров. Например, менеджер может думать, что он не способен хоть что-нибудь изменить, хотя на самом деле у него большой потенциал. Для меня коучинг является персонализированной программой обучения, где обучаемый под руководством коуча решает определенные вопросы.

**В.Ч.:** Конечно, со временем комплексность и сложность вопросов управления компаний возрастает, как и количество вопросов, связанных с человеческим фактором. Коучинг как раз и помогает решать вопросы, связанные с людьми. Но всегда ли нужно приглашать специалиста извне для решения подобного рода вопросов, или у компании остается возможность решить возникающие проблемы самостоятельно?

**Х.Б.:** В зависимости от специфики проблемы иногда бывает лучше пригласить специалиста со стороны. Вопрос в том, хочет ли сама компания развивать внутри себя институт коучинга. Иногда появляется такая потребность, и тогда вам необходимо решить, хотите ли вы привлечь для решения данной проблемы технического эксперта, который обучает людей в компании, или вы хотите использовать определенную программу коучинга (в рамках которой вам все равно

понадобится участие технического эксперта). Для запуска этой коучинговой программы вы должны ответить на вопрос: каким образом люди усваивают определенные навыки наиболее эффективно? — а затем создать для этого все необходимые условия.

**В.Ч.:** Коучинг — вид консультирования компании-клиента или ее представителя. Можем ли мы четко определить границу между коучингом и другими видами консультирования? Где заканчивается коучинг? Есть ли специфика у европейского коучинга?

**Х.Б.:** Это трудный вопрос. Во-первых, мы должны вернуться к определению коучинга: помощь/стимул саморазвитию посредством постановки вопросов. Если вы даете конкретную рекомендацию по решению конкретной проблемы - это уже не коучинг. Вы просто даете менеджеру готовое решение, вместо того чтобы помочь ему прийти к решению самостоятельно.

Другим отличием является отсутствие терапевтических моментов, то есть глубокого проникновения в психику человека. Я считаю, что бизнес-коучинг эффективен лишь с психически здоровыми людьми.

В Европе эти границы несколько размыты; здесь существует опасность того, что клиент или обучаемый имеет ложные представления и ожидания и просит не того, что ему на самом деле нужно.

**В.Ч.:** Какие консалтинговые услуги могут сопровождать коучинг?

**Х.Б.:** В принципе достаточно трудно совместить коучинг с другими консалтинговыми подходами одновременно. Коуч не решает проблемы своего клиента — это было и остается собственной задачей последнего. Задача коуча — раскрыть потенциал клиента. Если во время сессии происходит обмен ролями и вы хотя бы на минуту становитесь на место клиента (эксперта) — это негативно влияет на результат. Клиент может слишком понадеяться на вашу дальнейшую активность в этом направлении (легче, когда тебя кормят рыбой, чем когда ты вкладываешь СВОИ силы в ее ловлю). Но вы можете работать с различными консультантами (коллегами), играющими разные роли в одном проекте. Возьмем, к примеру, проект по внедрению IT-системы. Вашими коллегами в данном случае являются технические специалисты, которые обучают менеджеров управлению данной системой, вы же, в свою очередь, должны научить их решать проблемы,

связанные с применением этой системы (видение специалистами данных проблем и способы их разрешения).

**В.Ч.:** Как правило, наши менеджеры избегают или не умеют говорить о вопросах, связанных с личностью, особенно если это касается собственной личности менеджера. Как и почему менеджер приходит к осознанию того, что нужно пригласить специалиста по коучингу?

**Х.Б.:** Осознание уровня своего развития — это сложная задача для менеджеров. Где их сильные и слабые стороны, какие существуют возможности и препятствия на пути дальнейшего развития? Для того чтобы посмотреть на себя в зеркало, которое держит другой человек, и принять это, вы должны обладать здравым самосознанием.

На мой взгляд, многие менеджеры думают, что прекрасно знают себя — и, следовательно, не нуждаются в помощи со стороны. Сейчас я как раз читаю книгу по истории России. Мне кажется, что одним из достоинств Петра Великого была его способность слушать других, а также его любознательность и стремление к новому. Так что можно сказать, что в этом отношении этот большой человек был превосходным учеником.

**В.Ч.:** На какие этапы разбивается процедура коучинга?

**Х.Б.:** Коучинг начинается с вхождения (1): здесь мы определяем наши ожидания. Что ожидает клиент, что вы можете предложить ему, сколько это будет стоить и т.д. После этого (2) вы должны провести индивидуальную оценку клиента — каковы его плюсы и минусы, что у него за ситуация. Далее (3) вы переходите к контракту: коучингом чего вы будете заниматься, сколько раз будете встречаться, как будете оценивать результаты. Теперь (4) начинается непосредственно коучинг — чаще всего он разбивается на несколько сессий, раз в три недели, по 1,5 часа. Примерно после пяти сессий производится полная 360-градусная оценка; затем проводятся дополнительные сессии. По окончании десяти сессий цель должна быть достигнута, результаты оценены.

**В.Ч.:** А как оценивают результаты коучинга?

**Х.Б.:** В зависимости от направления коучинга существует множество способов оценки результатов. Мы начинаем с разработки четкого коучингового контракта по схеме SMART. Вы можете попросить обучаемого оценить самого себя (самооценка); можете сами оценить его (профессиональная оценка); можете провести полную 360-градусную оценку (опросить коллег, начальника, клиентов,

работников письменно или в виде интервью). Возможно, вам придется подождать месяц-другой после окончания коучинга, перед тем как вы сможете оценить результат. Если коучинг направлен на повышение лидерских качеств, быстрых результатов вы определенно не увидите.

**В.Ч.:** А если говорить о компании в целом, а не индивидуальном уровне, влияет ли коучинг на эффективность бизнеса, и если да, то как? Каков здесь критерий оценки эффективности?

**Х.Б.:** Насколько хорош персонал, настолько хороша сама компания. Это сложный вопрос в том смысле, что влияние управления человеческими ресурсами на эффективность бизнеса трудно оценить напрямую. Если вы работаете с людьми непрофессионально, чего тогда стоит ваш HR-менеджмент? У вас работают плохо мотивированные и не очень компетентные люди. Следовательно, вы производите менее хорошие продукты/услуги, а ваши клиенты не полностью удовлетворены. Если вы инвестируете в HR-менеджмент, то есть в обучение, развитие и профессиональный отбор персонала, вы получите более высокие результаты; вы привлечете лучших работников, которые будут выполнять свои обязанности более эффективно, что выразится в высоких показателях компании и повышении удовлетворенности клиента. Для меня лучшим критерием является успешность компании: продажи, положение на рынке, финансовые показатели.

Но не менее важны показатели состояния персонала, как то: текучесть кадров, количество несчастных случаев и заболеваемости, степень легкости, с которой компания находит нужных специалистов. Дело не в механизме, а в людях.

**В.Ч.:** Допустим, некий руководитель решил пригласить коуча и воспользоваться его услугами. Как он может определить уровень профессионализма специалиста по коучингу? Чего он должен ожидать от коуча?

**Х.Б.:** Лучше всего попросить рекомендации. Но также можно проверить, хороший ли это специалист, пронаблюдав и узнав следующее:  
— правильно ли он производит вхождение, причем не только в поле клиента, но и в окружающую среду?

— насколько четко спланирована процедура коучинга (включая контракт)?

— какой у него опыт, и уделяет ли он время повышению собственного профессионализма?

— действительно ли он вас слушает или же только что-то предлагает и говорит?

— задает ли коуч вопросы, которые побуждают к рефлексии?

— каково его понимание коучинга (стимулирование саморазвития посредством размышления и поиска собственных решений)?

А вот то, чего хороший коуч делать не должен:

— он не должен решать ваши проблемы, и вы не должны ожидать этого от него (его задача — научить вас ловить рыбу, а не просто кормить вас ею);

— он не должен уходить слишком глубоко в личностные аспекты (это не психотерапия!);

— хороший коуч не должен интересоваться техническими деталями проблемы, он должен видеть данную проблему по отношению к вам и ваш ход мыслей;

— коуч не должен позиционировать себя в качестве специалиста в вашей области.

**В.Ч.:** А может ли сам менеджер быть эффективным коучем? Я здесь имею в виду не личностные или профессиональные качества, а в первую очередь позицию и роль менеджера в компании, насколько это его может ограничивать?

**Х.Б.:** Менеджер может только стимулировать персонал к развитию и росту в рамках компании. Проблема в том, что он (владелец или менеджер) несет ответственность за конечный результат, и боязнь ошибки не позволяет ему стать эффективным коучем. Лидер/менеджер может применять коучинг в качестве одного из стилей управления как метод развития персонала. Но он остается членом команды — как в футболе, и, более того, он является ее лидером, а не тренером со стороны. Коучинг приносит пользу, если топ-менеджер понимает, что основным принципом мотивирования персонала является делегирование ответственности, коучинг, если хотите. Внешний коуч имеет возможность сохранять нейтралитет, задавая очень непростые вопросы, оставаясь при этом объективным слушателем. При наличии иерархических отношений это практически невозможно. Внешний коуч совсем по-другому воспринимает вещи, и он не является частью организационной культуры и системы управления организации клиента.

**В.Ч.:** Насколько широко европейские компании используют коучинг, на решение каких проблем он направлен?

**Х.Б.:** Не хочу ошибиться с цифрами, но исходя из большого количества коучинговых компаний и печатных работ берусь утверждать, что рынок коучинга достаточно велик. Из своей практики могу сказать, что большинство крупных европейских компаний используют коучинг как метод развития HRM. Кроме того, часто к коучингу прибегают при развитии новых направлений и появлении новых

управленческих функций (назначение на должность руководителя отдела, интеграция организационных структур, новый персонал). Нередко коучинг привязывается к инновационному управлению, а также используется как метод развития коммуникативных навыков (общение, участие, лидерство). Мне кажется, что в России сложится примерно такая же структура спроса на коучинг.

**В.Ч.:** Ханс, большое спасибо за беседу.