

Коучинг, ориентированный на результат

Ханс БЕГИР,

доктор, консультант по управлению, член Европейской сети консультантов, владелец компании BCM Change and Human Resource Management (Бельгия)

Статья из журнала ["Персонал Микс"](#) №3 (16) 2003

Предисловие

Как возникла идея написать статью посвященную коучингу, ориентированному на результат?

Мы познакомились с Хансом Бегиром в Бельгии, участвуя в Программе профессионального развития, и быстро подружились. Для меня эта программа была важным этапом в приобретении европейского опыта в консалтинге и в собственном профессиональном развитии. Но иногда я чувствовал некоторое взаимное недопонимание. Именно поэтому я решил пригласить в Россию Ханса Бегира, одного из ведущих практиков коучинга в Европе, чтобы обмен опытом, подходами и впечатлениями был более полноценным. Ханс ни минуты не колебался, согласился сразу, но о многом меня расспрашивал и тщательно готовился к поездке. Это был его первый визит в Россию. Трехдневный тренинг, который провел Ханс в Петербурге, был успешным благодаря высокому профессионализму тренера и активной, заинтересованной позиции участников, среди которых были менеджеры и консультанты из Москвы, Екатеринбурга, Казани и Петербурга.

Этот тренинг отличался четкостью определения коучинга, практичностью подходов и методов, коучинг-стилем ведения семинара.

На Ханса знакомство с Россией произвело глубокое впечатление, и, чтобы поделиться своими чувствами и технологией своей работы, он решил написать статью. А энтузиазм участников тренинга дал нам основание планировать серию совместных с Хансом тренингов по коучингу осенью этого года в Петербурге.

Владимир Чернявский,

Руководитель Школы профессиональных бизнес-консультантов (Санкт-Петербург)

Коучинг — это не экспертиза

В декабре 2002 года я был приглашен Школой профессиональных бизнес-консультантов в Петербурге для проведения семинара по коучингу. Участниками семинара были только консультанты, в основном эксперты в области управления персоналом (тренинги, подбор, наем персонала и т.п.). Обучающий семинар длился три дня — с пятницы по воскресенье.

Мой опыт проведения коучинга, а также опыт, накопленный другими консультантами из западных стран, свидетельствовал, что лучше всего

проводить семинар в интерактивном режиме. Было интересно узнать от участников, насколько развит коучинг в России — является ли он модным, как сейчас на Западе, и что вообще означает для них коучинг.

Наше определение коучинга сильно отличается от многих обычных, и требуется четкое понимание этих отличий. Истоки его — в опыте и мыслях Джона Уитмора (John Whitmore), направленных на то, чтобы клиент был ответственен за свою судьбу.

Результат достигается с помощью вопросов, которые поощряют, подталкивают клиента размышлять о собственных действиях и поведении. Вопросы ставятся так, чтобы помочь клиенту понять его ситуацию или проблему с большей глубиной, чем казалось ранее, и затем подтолкнуть его к решению проблемы и осознанию ответственности за принимаемое решение.

Для многих задача «просто задавать вопросы» кажется очень простой, они думают, что могут быть эффективными коучерами. Однако умение «просто задавать вопросы» приводит к роли «эксперта» — к предоставлению готовых решений и предложений для клиента, вместо того чтобы помочь ему найти собственное понимание проблемы и самостоятельное решение.

Если мы испытываем потребность предоставить экспертное решение, то это свидетельствует о нашей собственной неуверенности: нам кажется, что, дав совет эксперта, мы добьемся удовлетворенности клиента.

Наконец мы говорим себе: разве компании нанимают консультантов не из-за их знаний, их большего опыта и понимания? Как же они посмотрят на нас, если мы не дадим готового решения эксперта? Существует и давление со стороны клиентов — чем больше менеджеры компаний сталкиваются с проблемами, тем больше они убеждают консультанта думать за них и разделять с ними ответственность. Так что консультанту зачастую значительно проще дать совет эксперта, чем продолжать задавать вопросы.

Изложу подход, который я использовал вместе с бизнес-консультантами в Петербурге, чтобы помочь им развить такой процесс коучинга.

День первый. Создание климата обучения — разбить лед и поставить задачи

Для семинара по развитию навыков коучинга, как и для любого другого тренинга, важно создать атмосферу, в которой участники захотели и смогли бы обмениваться опытом и быть открытыми. Упражнение по «разрушению льда» дает людям возможность познакомиться, почувствовать себя комфортно и ощутить доверие.

Упражнение по «разрушению льда»

Участники делятся на пары и в течение 10 минут знакомятся друг с другом в паре. Затем все собираются вместе, и знание каждого о своем партнере проверяется группой: всем предлагается задавать вопросы участнику А об участнике В. Затем роли меняются. У каждого есть шанс рассказать группе, что они узнали о своем партнере. Это упражнение

потребовало много времени, но в результате создалась атмосфера открытости.

После того как упражнение было выполнено, я попросил всех подумать над тем, с какими целями участники пришли на семинар. В качестве инструмента сохранения приобретенных знаний и отслеживания собственного прогресса каждому был предложен индивидуальный журнал, и один из вопросов в журнале был о личных целях и ожиданиях от семинара.

К середине дня мы подошли к основным навыкам, необходимым для коучинга: навыкам интервью и в особенности активного слушания.

Навыки интервью и активного слушания

Участников попросили сделать записи в индивидуальном журнале об их опыте коучинга. Они должны были выбрать партнера для интервью и расспросить его об опыте коучинга. Каждое интервью было публичным и записывалось на видео. Наблюдатели следили за интервью и имели возможность рассказать о своих наблюдениях и комментировать происходившее в процессе интервью. Затем я дополнял процесс некоторыми замечаниями и показывал видеозапись наиболее важных моментов. Продолжительность сессии была около 45 минут. Участники могли увидеть себя в роли интервьюера, но еще большие возможности появились в течение следующих двух дней.

Наблюдение за происходящим в группе при просмотре видеозаписи показывало, что установилась атмосфера открытости; участники не боялись выполнять упражнение перед остальными, демонстрировать свой уровень навыков проведения интервью, а наблюдатели не боялись конструктивно отзываться об увиденном. Упражнение требовало сконцентрироваться на трех основных моментах:

А. «Разрушение льда»: поиск резонансной волны для общения с клиентом, создание значимых взаимоотношений, чтобы клиент чувствовал себя комфортно.

Б. Заключение контракта: определение того, кто является ответственным за то, о чем говорится в интервью, какова задача, каков контроль за исполнением и т.д.

В. Активное слушание: открытые вопросы, «4 секунды тишины», подведение итогов и т.д.

Участники получили материалы по выработке навыка активного слушания, которые необходимо было изучить к следующему дню. Однако к этому времени им очень любопытно было услышать об опыте коучинга на Западе, и я рассказал им о модели BMC-ODW, которую мы развили как продукт для внешнего коучинга.

Модель BMC-ODW состоит из пяти шагов:

1. Подготовка (как появился этот клиент — какова информация о потребности в коучинге, ценообразование, место встреч — каковы

ожидания клиента и того, кто оплачивает коучинг, отличаются ли они).

2. Упражнение по профессиональному развитию (настройка на задачи и ожидания) и определение, на каком этапе находится клиент в своем профессиональном развитии — консультант берет на себя роль эксперта при оценке сильных и слабых сторон и готовит описание итогов своего анализа для обсуждения и подтверждения клиентом. Результатом этого шага является текст контракта между коучером и клиентом.

3. Контракт пишется клиентом на основании оценки, сделанной на предыдущем этапе, и на основании записей о нем в журнале коучинга.

4. Только после согласования содержания контракта начинается сам коучинг. Клиент должен самостоятельно подготовить и направить консультанту описание того, что он хотел бы обсудить. Каждая сессия начинается с заключения мини-контракта - задачи встречи, время, где клиент находится сейчас с точки зрения собственного развития, какие способы действий существуют, что он уже пробовал делать, что клиент будет делать после встречи. Ответы на все эти вопросы и все проблемы, обсуждаемые на сессиях коучинга, записываются клиентом в его индивидуальном журнале коучинга.

5. После двух сессий консультант проводит «оценку на 360°», общаясь с людьми, рекомендованными клиентом. Все, что консультант узнал на этих встречах, обсуждается с клиентом, и контракт уточняется. Консультант проводит до десяти сессий коучинга. Встречи завершаются в соответствии с договоренностью по контракту и при достижении желаемых результатов.

Презентация модели BMC-ODW позволила показать, что есть разница между коучингом как философией и как продуктом. Философия может использоваться, когда вы выступаете в роли менеджера, коллеги, учителя (моей роли тренера, которую могли увидеть участники во время семинара), родителя и т.д. Но эта философия не используется, когда вы начинаете вести себя как эксперт.

День второй. Вхождение и заключение контракта

Следующий день начинался с упражнения-дискуссии в подгруппах. Участников попросили перечислить вопросы, ответы на которые, по их представлению, должны быть найдены до начала вводного интервью с клиентом.

После проведения этого упражнения стало ясно, что существует очень много неопределенности по поводу подготовительной фазы коучинга и по поводу того, что необходимо сделать перед первой встречей с клиентом. Участники занимали противоположные позиции — от «узнать как можно больше о ситуации клиента» до «ничего не делай, чувствуй себя комфортно, чтобы быть расслабленным и открытым со своим клиентом».

При этом некоторые из них считали, что первая встреча может быть ограничена уровнем понимания клиента, в то время как другие полагали, что достижение понимания клиента, его ситуации и подробностей должно быть основным фокусом этой встречи. Чтобы было легче справиться с этой неопределенностью, участники обсудили

происшедшую в реальности первую встречу с клиентом (в предыдущий день тренинга) и сделали следующие выводы.

Если консультант ограничивается предоставлением информации клиенту, то он действует больше как эксперт. Однако при первой встрече ему необходимо создать атмосферу открытости в отношении с клиентом, чтобы действительно понять ситуацию и потребности клиента. Как только эти потребности определены, клиент готов заключать с консультантом контракт на коучинг (письменный документ с описанием соглашения, задачами, ответственностью консультанта и клиента). Консультант также должен быть способен различить индивидуальные потребности клиента и потребности компании, оплачивающей коучинг. В рамках модели BMC-ODW мы используем упражнение по профессиональному развитию, чтобы обеспечить этот процесс.

Упражнение по профессиональному развитию (PDE)

PDE — это глубокое интервью с ограниченным использованием тестов, в котором клиенту задаются вопросы, поощряющие его к анализу собственной истории, текущей ситуации и будущих перспектив его деловой и личной жизни. Это интервью без активного воздействия со стороны консультанта. Человек должен чувствовать себя максимально комфортно. Результаты теста (IQ и личностные характеристики) используются, чтобы помочь консультанту глубже понять клиента. Это упражнение может длиться до пяти часов. Консультант затем готовит отчет, подытоживающий характеристики клиента, его сильные и слабые стороны, и дает свою оценку того, как клиент может развивать себя в дальнейшем. Отчет обсуждается и согласуется с клиентом.

Утвержденные результаты PDE становятся частью журнала коучинга и используются как база для заключения контракта.

NB! Упражнение по профессиональному развитию может использоваться и как самостоятельный инструмент оценки вне связи с процессом коучинга.

Затем участники проделали упражнение, в котором необходимо было подготовить вводную встречу по коучингу, взяв на себя роль консультанта, и провести вводное интервью с клиентом. Во время этой первой стадии они должны были перечислить проблемы и основные вопросы вводного интервью. В качестве помощи участники использовали вопросы из личных журналов коучинга. Снова упражнение проводилось парами, в которых один из партнеров выступал в роли консультанта, а второй — в роли клиента. Отводилось время на подготовку к выполнению обеих ролей.

Как и в предыдущем упражнении, интервью записывались на видео, и моменты, особо важные для обучения, обсуждались в группе. В этом упражнении участникам было необходимо пойти еще на один шаг дальше и использовать навыки активного слушания.

Наиболее сложным моментом для них было обеспечить реальную ответственность клиента. Чтобы добиться этого, консультанты должны были избегать своего влияния на клиента и помогать ему следовать собственному направлению мысли. Часто консультантов одолевало

беспокойство и ощущение неопределенности, и это не позволяло им активно слушать клиента. Еще одним важным моментом в этом упражнении было осознание необходимости установить вполне конкретное соглашение с клиентом в начале интервью — о задачах, ролях, времени и т.д.

В конце дня были подведены итоги — оценены те познавательные моменты, которые оказались наиболее важными и были записаны участниками в свои журналы.

День третий. Встреча по коучингу

Цель последнего дня семинара заключалась в проведении сессии коучинга. Был сделан акцент на практике заключения контракта с клиентом, активном слушании и возложении ответственности на клиента. Группа обсуждала навыки, которые необходимы хорошему консультанту по коучингу: спокойный, хороший слушатель, аналитический склад ума, сопереживающий, сознательный, с хорошей памятью, помогающий, исключительно внимательный. (Мы не рассматривали характеристики, связанные с технической компетенцией, необходимой эксперту, опытом, авторитетом).

Те, кто не имел возможности провести упражнение в роли консультанта перед группой/видеокамерой, получили последний шанс сделать это. Снова участники в роли консультанта почувствовали, насколько сложно избежать принятия ответственности от клиента на себя во время интервью.

Во второй половине дня участники давали и получали обратную связь и делали следующее упражнение:

1. Дискуссия о принципах обратной связи — что работает / что нет.
2. Индивидуальная подготовка для получения/ предоставления обратной связи (30 минут).
3. Предоставление обратной связи в группах — каждый давал обратную связь в течение пяти минут каждому из участников подгруппы.

Заключение

Коучинг как продукт (внешний консалтинг по коучингу) требует очень хорошей «упаковки». Российские менеджеры привыкли к более авторитарным, чем менеджеры на Западе, подходам к управлению и тренингам. Поэтому коучинг как стиль управления и философия требует дополнительных усилий по продвижению, а консультанты по коучингу нуждаются в тренировке необходимых навыков.

Подход BMC-ODW для тренинга навыков коучинга был высоко оценен, и участники остались довольны результатом.

И последний важный комментарий в оценке семинара: участники ощущали ответственность за свое обучение, им понравилась атмосфера открытости во время семинара, использовавшиеся приемы; они высоко оценили тот опыт, который приобрели совместно.