

Коучинг – это свобода

Ошибки руководителей дорого обходятся компаниям. Осознавая свою ответственность, директора нередко прибегают к услугам коучей.

И получают... странный коктейль тренинга, консалтинга и психотерапии. Одноразовая польза. Настоящий коучинг, по мнению Майлза ДАУНИ, имеет долгосрочный эффект и требует совместного усилия двух сторон – клиента и исполнителя.

– Майлз, на Ваш взгляд, коучинг – это бизнес? Или философия?

– Коучинг в Великобритании – это профессия, находящаяся в стадии становления, так что его можно считать бизнесом. Существует множество небольших компаний и индивидуально работающих специалистов, которые получают доход от оказания услуг бизнесменам – помощи в достижении высоких результатов. В то же время качественный коучинг основывается на философии, которая гласит: вместо того, чтобы зависеть от консультанта, научись максимально использовать собственные способности и ресурсы. Быть может, это покажется несколько парадоксально, но наша работа состоит как раз в том, чтобы помочь вам поверить в собственные силы.

– Можно ли считать, что коучинг зародился именно в Великобритании?

– Справедливо будет сказать, что импульс для становления коучинга дало движение за человеческий потенциал, центр которого находился в Калифорнии. Сейчас в Штатах коучинг воспринимается прежде всего как life-coaching, и это меня беспокоит. Есть опасность, что назваться коучем может любой, кто прошел двухдневный тренинг в выходные или вообще не проходил никакого специального обучения. И такой человек берется консультировать или проводить терапию. Бизнес-коучинг, родившийся в Великобритании, отличается более высокой степенью развития и профессионализмом.

– Нет ли опасности, что life-coaching эволюционирует и через какое-то время будет заменять услуги психологов?

– Надеюсь, что нет. Коучинг и терапия – это два разных мира, а провести между ними четкую линию не всегда бывает просто. Кто-то спросит, а зачем вообще нужно их разделять? Причина – мы не хотим, чтобы коучи занимались терапией, особенно если организация оплачивает счет.

– Кто может стать коучем?

– Коучами хотят стать многие. Я наблюдаю три основные группы, откуда приходят в коучинг: психологи и психотерапевты, которые видят в нем интересное и прибыльное использование своих навыков; зрелые и, возможно, несколько уставшие от своих обязанностей директора, которые хотели бы поделиться своим опытом; консультанты, которые ощущают, что коучинг дает им возможность более эффективно помогать клиентам, или просто предлагают его как дополнительную услугу. Во всех этих случаях обязательно требуется дополнительная подготовка, потому что коучинг – это не терапия, не передача опыта и не задача советов. Именно поэтому я выделил бы и четвертую группу – людей, которые действительно понимают, чем занимаются, прошли соответствующее обучение и следуют определенным правилам в своей деятельности.

– В России пока еще не так много «скупающих» директоров...

– У меня сложилось ощущение, что культура бизнеса в России более иерархична и командно-административна, нежели в Великобритании, хотя аналогичные традиции встречаются и у нас. Для директора, привыкшего к подобной среде, намерение стать хорошим коучем потребует принятия некоторых важных установок. Он должен понять, что гораздо важнее добиваться, чтобы «игрок» генерировал свои собственные идеи, нежели делиться с ним своими хорошими идеями или навязывать их.

Я сознательно предпочитаю использовать термин «игрок» для обозначения того, с кем проводят коучинг, чтобы подчеркнуть его активность. Чтобы ответить, кто же должен становиться коучами, я предлагаю обращать внимание прежде всего на то, каков этот человек, а не на его образование или специальность. Хороший коуч должен разбираться в природе бизнеса, быть психологически грамотным и заинтересованным в такой работе с людьми, при которой другой – игрок – берет на себя ответственность за собственные действия.

– Можно ли говорить о существовании национальных школ? Восток и Запад – есть ли отличия?

– Национальные особенности проявляются в любой профессии, и коучинг здесь не исключение. В США тяготеют к манипулятивным подходам, когда именно коуч решает,



Майлз ДАУНИ родился в Дублине (Ирландия) в 1959 г.

В юности увлекался архитектурой, но, прочитав книгу «Внутренняя игра в теннис» Тимоти Гоулви, заинтересовался коучингом. Впоследствии переехал в Лондон, где вместе с Джоном Уитмором разработал концепцию бизнес-коучинга. В 1993 и 1995 гг. журнал Economist признал их совместную консалтинговую компанию InnerGame ведущим поставщиком услуг коучинга руководителям. В 1995 г. Майлз ушел из InnerGame, чтобы заняться исследованиями более широких подходов к самообучению и повышению эффективности в работе. Считается одним из ведущих бизнес-коучей Великобритании.

Достижения

Автор бестселлера «Эффективный коучинг». Основатель APECS (Ассоциация профессиональных наблюдателей и коучей руководителей), член группы управления ENTO (Национальная тренинговая организация для обучения служащих), осуществляющей надзор за установлением стандартов коучинга в Великобритании.

Имеет опыт работы с компаниями, оказывающими профессиональные услуги, инвестиционными банками, производственными предприятиями, нефтегазовыми холдингами, государственными организациями. Консультировал представителей пивоваренной промышленности, розничной торговли, строительного сектора, сферы IT. Работал в большинстве стран Европы, а также в Северной и Южной Америке, Азии, СНГ.

что должно происходить во время сессии (например, НЛП); подход французов очень рациональный. Но это все обобщения. В коучинге есть ряд базовых принципов, которые не зависят от национальных или культурных границ. Мой российский опыт пока не очень велик, и те люди, с которыми я здесь встретился, – исключения, они являются пионерами нашей профессии. Я с огромным интересом наблюдаю, как коучинг развивается в условиях культуры, где многое строилось на подавлении (будучи ирландцем, я имею право так говорить!). Коучинг – это освобождение от догм, он в идеале создает баланс во взаимоотношениях личности и общества, при котором человек и организация, где он работает, процветают.

– Скольким клиентам Вы отказали?

– Немногим, но такое бывало. Иногда встречаются люди, которым на самом деле нужна психологическая помощь, и гораздо лучше, если они будут решать проблемы с тем специалистом, который обладает соответствующими навыками. Такое решение всегда основано на понятии профессионализма. Иногда я отказывался от клиента по личным причинам. Однажды у меня был клиент, который, на мой взгляд, вел себя совершенно безответственно. Мы довольно быстро разорвали с ним контракт.

– Существует ли у коуча выбор, с кем работать, или он как врач обязан «лечить» всех?

– Как Вы, вероятно, поняли из предыдущего ответа, у коуча есть выбор, так же, как и у игрока/клиента. Бывают

ситуации, когда вам просто нечего делать, когда вы ничего не можете дать клиенту или можете дать очень мало. Если же есть общая цель, а заказчик понимает степень своей ответственности, тогда перспектива сотрудничества очень хорошая.

Но вот с кем я ни при каких обстоятельствах не буду работать – например, с теми, кто продает оружие, чтобы нажиться на этом.

– Способны ли Вы отказаться от \$ 1 000 000, если клиент Вас не устраивает?

– А, великолепно, вы решили бросить вызов моей цельности и честности! Не могу обещать безупречного ответа – если мне нужны будут деньги для спасения жизни моей дочери, это обстоятельство может повлиять на окончательное решение.

Признаться, бывает, что я задаю себе вопрос: пропорциональна ли польза, которую приносит коучинг, его стоимости? Если ответ на этот вопрос – «да», то я, конечно, соглашусь на большой гонорар, предлагаемый не самым приятным клиентом. И я хотел бы думать, что мне хватит смелости сказать «нет» в случае, если я должен отказаться.

Могу предположить, что за этим вопросом кроется другой – стану ли я работать с кем-то из нарождающихся лидеров новой российской промышленности? Только в том случае, если буду уверен, что их деятельность находится в рамках закона и нравственности.

– Чем коучинг отличается от тренинга?

– На тренинге вас учат тому, что можно назвать обобщенным «лучшим опытом». Обучение здесь, как правило, происходит в больших группах, что обосновано экономически. Тренинг – это научение. Коучинг – это особый вид деятельности, который ориентируется на индивидуальные потребности и направлен на результативность. Тот и другой имеют свою нишу и, несомненно, хорошо сочетаются. Одно из проведенных недавно исследований показало, что сопровождение коучингом повышает отдачу от тренинга на 25%.

– Есть ли такое понятие «стандарты коучинга»?

– В Великобритании государство финансировало разработку стандартов и правил коучинга. В результате появились две организации, которые курируют эти вопросы. Это Ассоциация профессиональных наблюдателей и коучей руководителей (APECS) и Европейский совет по коучингу и наставничеству (EMCC). Одна из этих организаций проводит очень подробные, детальные интервью, прежде чем тот или иной претендент сможет стать ее членом. Это – гарантия качества услуг и прозрачности отношений.

– Мы быстро привыкли к тому, что деньги – мерило взаимоотношений. Может ли сессия коучинга повлиять на подобные установки?

– Это очень сложный вопрос... Может быть, лучше подождать, пока деньги закончатся?

– Как отличить профессионального коуча от непрофессионала?

– Прежде всего, разузнайте, какими навыками он владеет. Есть весьма специфические умения, которые имеют отношения только к коучингу. Второе – уточните, является ли он хорошим консультантом, понимает ли бизнес. Наконец, попробуйте интуитивно определить, будет ли взаимопонимание. Я бы, например, предпочел работать с признанным мастером, а не с каким-то никому не известным человеком.

– Чем и как измерить результаты коучинга?

– Все участники процесса с самого начала должны согласовать цели и критерии успеха. В конце программы возможен их пересмотр. Это не научный подход, ведь нельзя сказать, что человек достиг каких-то результатов только потому, что прошел процедуру коучинга. Но договорившись о каких-то общих рамках, общем понимании необходимо.

– Вы были в Москве, проводили семинар, заглянули в глаза слушателям. Как впечатления?

– Мне кажется, что у многих людей, с которыми я здесь встретился, достаточно серьезный взгляд на то, что происходит внутри них и вокруг. И это очень хорошо, потому что без желаний что-то изменить в себе, освободиться от штампов и предрассудков нельзя стать эффективным менеджером. Кстати, не помню, говорил ли я Вам, что коучинг – это свобода?

АЛЕКСАНДР ЕРШОВ