

УДК 159.99

ББК 88.4

*Березовская Р.А.^а, Мясникова С.В.^а, Сидоренко Е.В.^а, Кудрявцева Е.И.^б,
Измайлова А.Г.^б*

*^аСанкт-Петербургский Государственный Университет,
Санкт-Петербург, Россия*

*^бСанкт-Петербургская школа экономики и менеджмента Национального
исследовательского университета «Высшая Школа Экономики», Санкт-
Петербург, Россия*

^бСтокгольмская школа экономики, Санкт-Петербург, Россия

КОУЧИНГ – эффективная технология достижения целей

(по материалам круглого стола «Коучинг в организации: теория и практика»)

COACHING – effective technology of goal achievement

(Materials of the Round table "Coaching in Organizations: Theory and Practice")

Аннотация

В статье обобщены итоги круглого стола «Коучинг в организации: теория и практика», который состоялся в рамках международной конференции «Ананьевские чтения – 2014: психологическое обеспечение профессиональной деятельности» на факультете психологии Санкт-Петербургского государственного университета. Представлены мнения экспертов, имеющих большой опыт применения коучинговых технологий на практике, по ряду актуальных вопросов и перспектив развития коучинга (в том числе бизнес-коучинга) в России. Особое внимание уделено роли психологии в становлении коучинга как нового вида профессиональной деятельности и необходимости привлечения внимания к коучингу со стороны научного сообщества. Авторы статьи уверены в ярком будущем коучинга в России, так как растет не только интерес к данному направлению, но компании и частные клиенты все чаще заказывают сессии коучинга для руководителей и сотрудников.

Ключевые слова: коучинг, коуч, коучи, инструменты коучинга, профессиональная подготовка коучей, бизнес-коучинг, психология, психологическое консультирование

Abstract

The paper summarizes the outcomes of the Round table "Coaching in Organizations: Theory and Practice", which took place in the framework of the International Conference "Anan'evskie Chteniya - 2014: Psychological Support of Professional Activity" at the Faculty of Psychology, Saint-Petersburg State University. The views of experts with extensive experience of coaching in practice for a number of actual issues and prospects of coaching (including business-coaching) in Russia are presented. Particular attention is paid to the role of psychology in the development of coaching as a new type of professional activity, and the need to attract attention to coaching from the scientific community is emphasized. The authors are confident in the bright future of coaching in Russia: as not only the interest increases in this area, but companies and private customers are increasingly bought coaching sessions for managers and employees.

Keywords: coaching, coacher, coachee, coaching tools, training programs for coaches, business-coaching, psychology, psychological counseling

Введение

Данная статья написана по материалам круглого стола, который состоялся в октябре 2014 года в рамках международной научной конференции «Ананьевские чтения–2014: психологическое обеспечение профессиональной деятельности» на факультете психологии Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ).

Прежде чем перейти к изложению основных тем, которые обсуждались на круглом столе, коротко остановимся на том, как возникла идея его проведения. В 2013 году в Мюнстере (Германия) проходил конгресс Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии (*European Association of Work and Organizational Psychology, EAWOP*, <http://www.eawop.org>), в рамках которого было организовано совместное обсуждение академическими учеными и практиками различных аспектов использования коучинговых технологий в современных организациях. Основной акцент был сделан на том, чтобы повысить статус научной психологии в развитии бизнес-коучинга, обобщить имеющуюся практику и наметить перспективы развития данного направления. Опыт европейских коллег показался нам интересным, и мы решили провести аналогичное мероприятие в рамках конференции «Ананьевские чтения». При этом цель проведения круглого стола заключалась не только в обсуждении актуальных теоретических и практических аспектов использования коучинга в организации, но и в привлечении внимания к коучингу со стороны научного сообщества

Тема круглого стола была обозначена как «*Коучинг в организации: теория и практика*». Модераторами круглого стола выступали преподаватели кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности СПбГУ: доцент Регина Анатольевна Березовская и старший преподаватель, коуч Светлана Валериевна Мясникова. В качестве приглашенных экспертов в работе круглого стола приняли участие:

Елена Васильевна Сидоренко, доцент кафедры социальной психологии СПбГУ, бизнес-тренер, коуч; Елена Игоревна Кудрявцева, доцент департамента менеджмента Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая Школа Экономики», коуч; Анна Георгиевна Измайлова, руководитель отдела маркетинга и продаж Стокгольмской школы экономики, EMBA, коуч; Юлия Анатольевна Мошинова, бизнес-тренер компании Zest Leaders, специалист по групповому коучингу; Александр Юрьевич Федоров, аспирант кафедры социальной психологии, коуч.

В настоящее время в России активно развивается такой новый вид профессиональной деятельности как коучинг, а услуги коучинга становятся с каждым годом все более востребованными. Но по сравнению с западными странами, где это направление развивается с конца 70-х годов, российский рынок и профессия коуча, по мнению большинства экспертов, находятся пока на стадии формирования.

Существует несколько подходов к определению самого термина «коучинг», сложно однозначно развести и определить границы таких понятий как коучинг (*coaching*), наставничество (*mentoring*), психологическое консультирование (*counseling*), управленческое консультирование (*consulting*), тренинг (*training*) и обучение (*teaching*). Одной из причин такого положения дел является история становления коучинга как особого стиля развивающего и обучающего взаимодействия, который возник на основе рефлексии и обобщения передовых подходов в области подготовки спортсменов, психологии (психологического консультирования и психотерапии) и менеджмента (технологий наставничества и бизнес-консультирования).

Иногда коучинг рассматривают как синоним наставничества (*mentoring*), но наставничество – это один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный коллега делится имеющимся опытом

с менее опытным и знающим. Коучинг, согласно определению основоположника коучинга Тимоти Голви (*Timothy Gallwey*), – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Таким образом, коучинг фокусируется на раскрытии потенциала, а наставничество – на передаче опыта и поддержке. На взгляд авторов статьи, принципиально важным является выявление схожести и различий психологического консультирования, тренинга и коучинга, так именно эти понятия чаще используются как взаимозаменяемые и синонимичные.

Дальнейшая логика изложения материала предполагает ознакомление читателей с ответами экспертов, имеющих большой опыт проведения коучинговых сессий, на ключевые вопросы круглого стола.

Как бы Вы могли определить, что такое коучинг?

Кудрявцева Е.И. Коучинг – специфическая техника недирективной помощи, оказываемой менее пристрастным человеком более пристрастному (в пределах конкретной темы). Это особая форма рационального прояснения ситуации, возможность самоосознания получающего помощь человека себя в качестве автономного субъекта, возможность для него «выкристаллизоваться» из контекста, который по тем или иным причинам захватил, а иногда – и полностью поглотил его. В этом смысле конкретный вариант определения коучинга носит, скорее всего, инструментальный характер, подчеркивая тот или иной компонент, как самой технологии, так и областей ее применения.

Сидоренко Е.В. Коучинг – особый метод консультирования, направленный на актуализацию опыта, проектирование жизни и мобилизацию личностного потенциала доверителя (коучи). Коучинг помогает доверителю на основе осознания своего опыта сформулировать значимые цели и найти внешние и внутренние ресурсы для их достижения.

Измайлова А.Г. Коучинг – метод индивидуального или группового консультирования, который отличается тем, что коуч не дает рекомендаций или экспертных оценок, а находит решение проблемы вместе с клиентом. В коучинге главное – запрос, проблема клиента и способность коуча помочь раскрыть потенциал своего коуча для решения данной проблемы.

Мясникова С.В. Для меня коучинг – это процесс психологического сопровождения при постановке и достижении целей. Если рассматривать этимологию этого понятия, то слово «coach» имеет венгерское происхождение и в переводе со староанглийского означает «повозка, карета», «coach» – не кто иной, как кучер. Таким образом, коуч помогает клиенту попасть из текущего состояния в желаемое и сопровождает его на этом пути. Коучинг – это такая форма сотрудничества, при которой коуч использует необходимые технологии и способы для того, чтобы клиент (коучи) не только смог более четко определиться со своими целями, но и достигнуть их, осознав свои ресурсы (потенциал) и выбрав пути и средства достижения.

Чем отличается коучинг от консультирования и/или тренинга?

Кудрявцева Е.И. Коучинг существенно отличается от консультирования тем, что не предполагает рецептов, рекомендаций, назначений. Консультирование в явной или скрытой форме подразумевает наступление отсроченного эффекта. Консультирование основано на предположении, что получатель помощи после разговора со специалистом в той или иной степени изменит свое поведение, откорректирует позицию, будет использовать конкретный инструмент (лекарство, прием). Коучинг направлен на создание «результата в процессе», так как техника коучинга позволяет человеку обнаружить собственную способность к процессу там, где он ранее предполагал остановку, препятствие или непонимание ситуации.

Отличие коучинга от тренинга еще более явно, так как тренинг предполагает наличие заранее подготовленного контента со стороны тренера.

В коучинге контент задается коучем, а специалист с помощью техники вопросов позволяет увидеть его со стороны, обнаружить его особенности, самостоятельно оценить. Конечно, в ситуации индивидуального (персонального) тренинга граница между тренингом и коучингом может оказаться проницаемой, мерцающей, нечеткой. Именно в этом случае она будет определена позицией коуча.

Сидоренко Е.В. Коучинг является видом консультирования и видом индивидуального тренинга. Это разновидность и того, и другого. В моей практике коучинг часто называется индивидуальным тренингом и почти никогда – консультированием. Консультант – это тот, кто дает рекомендации, исходя из позиции «сверху». Зачем руководителю получать на свою голову еще одного человека «сверху»? Если руководитель скажет: «У меня есть консультант», – это будет означать, что он нуждается в консультациях, в чужих советах. Если же он говорит: «У меня есть коуч», – то это означает, что у него есть тренер. У большинства руководителей есть тренер по какому-нибудь виду спорта, почему бы не быть тренеру по лидерству? Буквальный перевод термина *coach* – спортивный тренер.

Измайлова А.Г. Коучинг не предполагает директивных рекомендаций клиенту. В отличие от тренинга это длительный процесс взаимодействия коуча и коуча, в рамках которого коуч значительно больше времени посвящает выслушиванию клиента и постановке вопросов. В результате консалтинга клиент, как правило, получает рекомендации от исполнителя, что и как нужно сделать, чтобы разрешить проблему. В коучинге решение принимает сам клиент, коуч лишь помогает прийти к данному решению.

Мясникова С.В. Коучинг фокусируется на целях клиента, тренинг помогает сформировать или усовершенствовать навыки, необходимые клиенту для достижения его целей, а консультирование помогает в решении конкретных проблем или устранении препятствий на этом пути. Это различные виды деятельности, но в процессе коучинга могут использоваться

техники и способы из тренинга и консультирования, если клиент осознал, что ему не хватает определенных навыков или возникают некоторые ограничения в реализации его планов.

Основной отличительной особенностью коучинга является то, что коуч не использует директивные техники при взаимодействии с клиентом, помогает ему найти собственное решение, а не решает проблему за него, указывая, что и как ему делать. Коуч помогает поверить в себя и использовать по-новому то, что человек уже имеет, чтобы добиться запланированных результатов.

Какие инструменты коучинга Вы обычно (чаще всего) используете в своей работе?

Кудрявцева Е.И. Каждый коуч выбирает инструменты в зависимости от многих обстоятельств, например, от типа клиентского запроса, состояния конкретного человека, опыта коуч-сессий (как у самого коуча, так и у коучи). Инструменты, которые я использую, прежде всего, это метафоры и визуализации. Они позволяют следовать структуре образов и рациональных построений человека, запросившего помощь, и поэтому в наименьшей степени предполагают диктат со стороны коуча. Даже такие часто используемые метафоры как «айсберг», «огонь», «гнездо», «улей», «роза» и другие могут оказаться весьма продуктивными и конструктивными, если их выбирает сам человек. Часто мне помогает обширная коллекция открыток с репродукциями произведений живописи, как правило, мало известных: они создают особую атмосферу, так как коучи держит их в руках и подробно рассматривает.

Еще один инструмент, которым я постоянно пользуюсь, – это матрица 2×2. Четыре пустых поля можно заполнять различным содержанием, используя разные принципы: два фактора, четыре этапа, четыре стороны света и любые другие. Практика показывает, что как только все поля

оказываются заполненными, наступает момент обретения ясности представлений, и именно в этот момент коуч слышит: «Теперь мне все стало понятно, я знаю, что и как я буду делать, как действовать!».

Сидоренко Е.В. Прежде всего, открытые и отсекающие вопросы (например, «Есть ли еще какие-то важные факторы, которые мы должны учесть?»). Активно использую методы цитирования, перефразирования, группировки высказываний доверителя, иногда – заострения противоречий в его высказываниях. Активно использую методы шкалирования и моделирования: доверителю предлагается выделять ключевые параметры явлений, а затем оценивать степень развития их у себя. Часто использую метод аналогий и метафорических сравнений, к этому же поощряю доверителей.

Если поставленные доверителем цели требуют развития определенных навыков, например, понимания партнера, аргументации или публичного выступления, то часть времени мы посвящаем соответствующим практическим упражнениям.

По просьбе доверителей я часто предоставляю им научную информацию по самым разным направлениям, не только по психологии. Как правило, к каждой коучинговой сессии с каждым доверителем я готовлю раздаточные материалы, в которые включены слайды с целями коучинга, задачами конкретной сессии, информационными материалами и технологиями действия (например, техниками аргументации, публичного выступления и т.п.). В конце сессии, как правило, использую метод двусторонней обратной связи: сначала обратную связь по прошедшему сеансу дает мне доверитель, потом, если он просит об этом, – я ему. Традиционно сеанс коучинга завершается формулированием домашнего задания. Некоторые доверители находятся со мной в электронной переписке. Читают книги по моей рекомендации, заполняют тесты, пишут тексты, задают мне вопросы о себе и получают от меня ответы.

Измайлова А.Г. Основной инструмент – глубинное интервью. Открытые и уточняющие вопросы, сократический диалог. Часто мы работаем с различными сценариями для одной и той же ситуации, это позволяет получить несколько алгоритмов для решения задачи клиента; в рамках этого метода активно используются ролевые игры, метафоры и визуализация, которые позволяют ярче представить возможный сценарий развития событий. В качестве рабочих материалов используются бизнес-кейсы различных компаний, приводятся аналогии и метафоры.

Мясникова С.В. Кроме «сократического диалога» и шкалирования, часто использую технику «Колесо баланса», «Стратегию Уолта Диснея», технику модифицированного опыта, ценностную матрицу решений, направленное воображение, различные проективные методы: ассоциации, незаконченные предложения, метафорические ассоциативные карты, рисуночные методы и т.д.

Но, на мой взгляд, не столь важно какие инструменты коучинга использует в работе тот или иной коуч, их огромное количество, и каждый коуч, в зависимости от своих особенностей или от особенностей клиента может использовать разные инструменты и даже создавать новые. Важнее, чтобы коуч соблюдал основные *принципы работы*: полное принятие клиента со всеми достоинствами и недостатками, понимание того, что клиент всегда действует правильно, оказывать помощь клиенту при движении в том направлении, в котором он хочет двигаться, и в том, как он хочет двигаться.

Что является основным результатом работы с коучем?

Кудрявцева Е.И. Самый существенный результат работы – появление у коуча вопросов следующего (более высокого) порядка сложности. На мой взгляд – высшее достижение коуча заключается в том, что к нему начинают приходить его «бывшие» уже не с конкретными вопросами или проблемами, а «просто поговорить». Именно в этом случае есть шанс насладиться

сократовскими формами диалога, причем – для обоих участников. Если же определять профессиональные результаты работы, то они слагаются в очевидную последовательность. Первый результат – доверие; именно оно определяет возможность продолжения работы после первой (установочной) сессии. Второй результат – способность коуча действовать самостоятельно в пространстве обозначенной им проблемы; так реализуется субъектность, развитию которой и служит коучинг. Третий результат – осознание проблемы как преодоленной; этот результат позволяет человеку не только снять напряжение, но и осознать наличие собственных инструментов преодоления препятствий (инструменты контекстной автономии). Четвертый результат – осознание свободы. Этот результат – самый важный. Он заключается в принятии ответственности за собственные действия вне зависимости от контекста (внешнего и внутреннего).

Сидоренко Е.В. Расширение поля видения, в том числе поля видения своих возможностей. Усиление человека. Развитие у него веры в себя. И, конечно, достижение поставленных в начале коучинга целей.

Измайлова А.Г. Основным результатом коучинга – когда коуча находит, а иногда и реализует решение своих задач. Это новые направления движения, которые появляются у клиента; это новое измерение, в котором он начинает искать варианты.

Мясникова С.В. Основным результатом работы с коучем, на мой взгляд, является достижение клиентом своих целей. Поэтому процесс коучинга зачастую длителен, так как клиент может ставить сложные и долгосрочные цели. В начале каждой коуч-сессии клиент формулирует цель на данную сессию, которая является небольшим этапом в достижении его более общих целей, и подтверждение клиентом того, что он этой промежуточной цели достиг, является промежуточным результатом работы с коучем.

Какова роль коучинга в организации? Какие задачи может помочь решить коуч руководителю?

Кудрявцева Е.И. В современной отечественной практике институт коучинга еще не сформирован настолько, чтобы можно было говорить о функционале коучинга в организации. Роль и вариант использования коучинга существенно зависит от нескольких факторов, к которым относятся, например, позиция первого лица компании, открытость отношений, наличие особых технологий управления персоналом (в направлении оценки, обучения и развития). Эти и другие факторы влияют на сам факт появления коучинга в качестве легитимной организационной технологии и коуча как признанного организацией актора. Тем не менее, вне зависимости от конкретных условий, основной задачей коучинга в менеджменте является развитие управленческой субъектности руководителей разных уровней, а также – специалистов, оказывающихся в ситуации необходимости принятия на себя временного управленческого статуса (так называемый «менеджер ситуации»). Именно коучинг помогает руководителю осознать потребность в управленческом самоосуществлении и обнаружить способы управленческой самореализации в конкретном контексте (ситуационном, организационном, профессиональном).

Сидоренко Е.В. Внешний коучинг совершается консультантом, который не является сотрудником данной организации и приглашается извне. Внутренний коучинг совершается силами сотрудников самой организации. Роль внешнего коучинга в том, что он способствует (должен способствовать!) эффективности высших руководителей, а благодаря этому – эффективности всей организации. Роль внутреннего коучинга – развитие людей, с одной стороны, и налаживание кросс-функциональных связей в организации, с другой. В некоторых крупных организациях руководителям предлагают выбрать себе коуча из числа вышестоящих руководителей, не связанных с ними системой прямого соподчинения. Таким образом, наряду с организационной структурой в компании формируется кросс-

функциональная «коучинговая сеть», в которой заместитель одного руководителя становится подопечным другого руководителя.

Измайлова А.Г. Если руководитель работает с независимым (внешним) коучем, которого он выбрал сам и с которым у него установились доверительные отношения, результаты могут быть значительными. Но именно для самого руководителя. Для организации они могут не иметь значения или носить несущественный характер. Например, если человек в процессе коучинга понимает, что ему нужно открыть собственный бизнес, он всю жизнь к этому стремился и приобретал необходимые для этого навыки, организация, в которой он работает, не увидит положительного результата коучинга, но сам человек перейдет на новый уровень в своей профессиональной деятельности. Очень часто в процессе коучинга клиент переходит к решению своих личных проблем, что не является задачами коучинга для организации. Спектр запросов от коучей велик, но не всегда в конце курса сессий клиент приходит к однозначным решениям. Иногда результатом сессии может стать серия новых запросов.

В некоторых организациях существует практика работы с внутренними коучами, которые занимают должность выше или ниже своего коуча. В этом случае бывает сложно достичь необходимого уровня доверия между коучем и клиентом, так как не всю информацию клиент может открыто предоставить коучу, даже после подписания контракта о конфиденциальности. Однако, существуют компании с высоким уровнем доверия между сотрудниками. Как правило, это скандинавские компании, ценностями которых являются открытость и прозрачность ведения бизнеса. Для них свойственно делиться мнениями и выслушивать все точки зрения перед принятием решения. В таких компаниях внутренний коучинг будет более эффективен.

Мясникова С.В. Если говорить в общем, то использование коучинга в организации позволяет создать коллектив, способный эффективно взаимодействовать для достижения общих целей. Внутренний коучинг, при

котором коуч работает с командами сотрудников (часто при реализации проектов), помогает им осознать свою роль в команде и свой вклад в общий результат; полнее раскрыть свои способности; выбрать наиболее подходящие модели поведения. Это уменьшит количество конфликтов, повысит их уверенность в себе и личную ответственность, и поспособствует оптимальной продуктивности их деятельности.

Внешний коучинг, при котором приглашенный коуч работает индивидуально с руководителям или ключевыми сотрудниками организации, приведет к более полному использованию ими личностных и организационных ресурсов. Он способствует осознанию ими личностных и организационных ценностей, их взаимосвязи; осознанию внутренних ограничений, которые являются результатом прошлого опыта, убеждений и привычек, а также видению новых возможностей, как внешних, так и внутренних ресурсов организации; изменению их отношения к жизни в целом и к организации в частности.

Кроме того, на мой взгляд, коучинг очень важен при проведении организационных изменений, он позволяет подготовить сотрудников к переменам, помочь им взглянуть на ситуацию в организации с разных сторон, тем самым снизить их сопротивление, повысить мотивацию, лояльность к организации и степень готовности к участию в проводимых изменениях. Таким образом, коучинг является прекрасным инструментом, который помогает руководителям и сотрудникам сформировать общее видение, установить четкие критерии достижения целей организации, осознать личностный и организационный потенциал и найти пути продуктивного сотрудничества для достижения намеченного результата.

Какими знаниями, умениями, навыками и/или компетенциями должен обладать профессиональный коуч?

Кудрявцева Е.И. Профессиональный коуч – специалист, зарабатывающий посредством применения коуч-технологий. Он, прежде всего, должен обладать готовностью к диалогу, самодисциплиной в области беспристрастности, человеколюбием и самоиронией. Остальное – знания и навыки, которые можно приобрести различными путями образования и получения опыта. Конечно, очень полезно, чтобы коуч имел классическое психологическое образование, но жизнь показывает, что коучинг как профессия «рекрутирует» в свои ряды разных специалистов, и не только гуманитарного профиля. Коуч не может обойтись без тонкого владения логикой, метафорами, и в этом смысле он похож на математика, способного строить завораживающие картины посредством использования фрактальных уравнений.

Сидоренко Е.В. Я считаю, что коучем может быть любой человек, который является эффективным, глубоким и мудрым человеком, умеющим задавать нужные и креативные вопросы. И еще – коуч должен вызывать доверие к себе. Коучинга не получится без веры доверителя в эффективность коуча и в конфиденциальность коучинговых бесед. Ведь доверителю неизбежно приходится раскрывать и свои слабости, признаваться в ошибках, рассказывать о личных взаимоотношениях со значимыми людьми.

Измайлова А.Г. Важно, чтобы коуч и коучи хорошо понимали друг друга и доверяли друг другу. Коуч должен быть хорошим слушателем и уметь задавать правильные вопросы. Коуч должен любить людей и уметь принимать их. В Европе сейчас стали появляться «младшие коучи» (junior coach) – люди, намного моложе своих коучей, которые не являются профессиональными психологами или руководителями. За счет внутренней свободы и отсутствия ограничений им гораздо легче, порой, прийти вместе с коучей к инновационному решению задачи, отыскав новое направление движения.

Мясникова С.В. Профессиональный коуч – это человек, который осуществляет коучинг на коммерческой основе. Для того, чтобы качественно осуществлять данный вид деятельности, коуч должен обладать следующими основными компетенциями: уметь установить доверительные отношения с клиентом, создавая обстановку, в которой клиент ощущает себя в безопасности, демонстрируя уважение к личности клиента; уметь задавать вопросы, которые позволят клиенту осознать свои возможности и ограничения, осмыслить свои действия и решения, побудить двигаться к целям; уметь использовать технологию активного слушания, повторять, перефразировать и резюмировать слова клиента, отзеркаливая суть его высказываний; а также уметь предоставлять конструктивную обратную связь, представляя клиенту описание его действий таким образом, чтобы он сам их оценивал.

Как стать профессиональным коучем? Как должна быть организована подготовка коучей в России? Как Вы считаете, есть ли специфика в обучении коучингу психологов?

Кудрявцева Е.И. Несомненно, что любая форма профессиональной подготовки позволит более четко определить границы сообщества коучей. И здесь дело не столько в наличии формализованного образования, сколько в создании реальных возможностей развития базовых компетенций в условиях профессиональной поддержки и соответствующего сопровождения. Очевидный путь – наличие соответствующих элементов базовых учебных программ: отдельных практикумов, мастер-классов, факультативов, способствующих стартовому ознакомлению студентов с особенностями коучинга как формата профессиональной самореализации психологов. Вероятно, в разных формах обучения (основной курс, профессиональная переподготовка, повышение квалификации) наиболее полезными были бы встречи психологов с не-психологами, носителями иных профессиональных

предикторов, именно для развития существенных для коуча компетенций в условиях расширения его кругозора.

Сидоренко Е.В. Каждый студент должен владеть технологиями коучинга, так же, как технологиями других видов консультирования и группового тренинга. А вот сможет ли он стать коучем, зависит от него самого. Я бы предложила создать систему профессиональной переподготовки по теме «Коучинг». Направление это сравнительно новое, и прежние поколения психологов этому не обучали.

Измайлова А.Г. Создать совместную программу с одним из институтов коучинга в Европе.

Мясникова С.В. Обучение профессиональных коучей в России, на мой взгляд, должно иметь три уровня:

- желательно иметь базовое высшее образование, необязательно психологическое;
- для получения необходимых коучу знаний и умений, можно получить дополнительное образование уже на факультете психологии (на отделении профессиональной переподготовки или в магистратуре);
- для формирования необходимых навыков пройти супервизию у профессиональных коучей.

Специфика обучения коучингу психологов заключается в том, что они уже имеют необходимые знания, для осуществления данного вида профессиональной деятельности им будет достаточно прохождения специализированной программы повышения квалификации, в которой обязателен модуль супервизии.

Кроме того, психологи могут не только осуществлять практическую деятельность в качестве коучей, но и проводить научные исследования критериев и факторов эффективности коучинга, разрабатывать научно-

обоснованную методологию коучинга, опираясь на психологические теории и подходы, тем самым выводя технологию коучинга на научный уровень.

Как начать карьеру коуча?

Кудрявцева Е.И. Ответ на этот вопрос и прост и сложен: надо начать. Коучинг можно практиковать как элемент иной формы работы: обучения, консультирования, организации взаимодействия. Коуч-техники легко включаются в любой диалог, а клиенту (учащемуся, консультирующемуся, коллеге) не обязательно сразу понимать, что он оказался в позиции коуча. Точно так же, как и человеку, поранившему руку, не обязательно во время перевязки осознавать себя пациентом. Именно поэтому начинать практику коучинга легче всего «с ближнего круга», это позволит получить обратную связь в щадящем для начинающего коуча режиме.

Сидоренко Е.В. Пройти обучение технологиям коучинга и начать проводить коучинг на бесплатной основе, пока не наберешься опыта.

Измайлова А.Г. Пройти обучение и активно включиться в процесс, проводя бесплатные сессии, посещая профессиональные конференции и семинары, общаясь с более опытными коучами.

Мясникова С.В. Чтобы начать карьеру коуча, советую начинающим самим пройти коучинг у практикующего коуча. Ведь для того, чтобы начать осуществлять данный вид деятельности, человеку необходимо иметь зрелую личность и четко выработанную жизненную позицию, близкую основным принципам коучинга: осознание и принятие своих достоинств и недостатков, осознание своих жизненных ценностей и целей, уверенность в себе, стремление к постоянному развитию и нахождение в гармонии самим с собой и миром. Конечно, можно все это осознать и самостоятельно, но с коучем приобретается важный ресурс – время, так как с коучем этот процесс проходит быстрее. Кроме того, приходит понимание того, каковы могут быть

ощущения клиента в процессе похождения коучинга, лучше воспринимаются особенности проведения некоторых техник.

Специализированное обучение тоже необходимо, это расширит кругозор по использованию различных инструментов, но одно только умение использовать различные техники, не принесет успеха в данной профессии. Можно сказать, что главным инструментом коуча является его личность. И что очень важно, нужно начать практиковать, пусть это будут друзья, знакомые или те люди, которым в какой-то момент времени понадобилась помощь в осознании чего-либо. Возможно, это будет только разовая помощь, использование только одной техники, но это уже будет личный опыт.

Каковы ближайшие перспективы развития коучинга в России?

Кудрявцева Е.И. Россия является естественным пространством развития коучинга. Этому способствуют особенности ментальности, специфика традиционной культуры взаимодействия и построения отношений. Самым существенным препятствием, на мой взгляд, выступает само название данного направления практики: коучинг – нерусское слово, часто воспринимающееся как название чего-то невиданного, чужеродного и поэтому обладающего сомнительной эффективностью. Если этот термин использовать только как элемент профессионального дискурса, коучинг окажется более востребованным. Люди стремятся иметь ясные представления и четкое понимание себя, ситуации, возможностей, они хотят развивать собственную субъектность, и для решения этой задачи, коучинг, несомненно, выступает как ключевой инструмент.

Сидоренко Е.В. Полагаю, что коучинг будет набирать популярность. Во главе многих организаций стоят люди, которые не склонны участвовать в групповых занятиях, но готовы учиться индивидуально, проходить индивидуальные программы усовершенствования.

Измайлова А.Г. У коучинга есть будущее. Руководители часто испытывают необходимость в общении с независимым поверенным. Не всегда у людей есть возможность поговорить с друзьями, близкими и коллегами о том, что их в действительности волнует. Конфиденциальность информации, другие сферы деятельности и отсутствие интереса – только некоторые причины, по которым у директоров часто нет собеседников для обсуждения значимых для них тем. Коучинг во многом решает эту задачу.

Мясникова С.В. Число организаций в России, использующих коучинг, растет непрерывно. Если еще несколько лет назад к коучам обращались, в основном, организации, которые находились в кризисе, то сейчас растет число молодых предпринимателей, начинающих свою деятельность, которые уже на начальном этапе прибегают к услугам коучей, чтобы осознать пути и способы наиболее эффективного развития своего потенциала и быстрее достигнуть поставленных целей. Среди клиентов коучей все больше организаций, внедряющих различные инновации, а также тех, кто занимается проектной деятельностью. Кроме того растет число клиентов индивидуального коучинга, все больше руководителей как высшего, так и среднего звена управления заинтересованы в своем развитии. Поэтому я считаю, что перспективы развития коучинга в России хорошие, но необходимы стандартизация и сертификация деятельности коучей, что будет способствовать повышению качества данного вида услуг.

Заключение

Подводя итоги, отметим, что на заседании круглого стола обсуждался широкий круг вопросов, касающихся теории и практики применения коучинга (в том числе бизнес-коучинга) в России. Значительная часть дискуссии была посвящена описанию практического опыта работы приглашенных экспертов, проведению индивидуального и группового коучинга в организации, описанию основных запросов сотрудников и

руководителей организаций. При этом следует отметить, что при всем многообразии высказанных точек зрения, в главном было достигнуто согласие: коучинг можно и нужно рассматривать как новый вид профессиональной деятельности [1]; и необходимо выработать общее понимание того, какой вклад может внести психология в развитие этого направления в России. Все эксперты сходятся во мнении о том, что коучинг – это метод консультирования, направленный на помощь в постановке и достижении целей. При этом инструменты коучинга могут быть самыми разнообразными; а эффективность коучинга определяется, прежде всего, самими его участниками. Эксперты также выразили надежду на то, что количество научных исследований, рассматривающих психологические аспекты коучинга, будет расти и порекомендовали разработать учебный план программы подготовки коучей на базе факультета психологии СПбГУ, так как возможности коучинга как метода практической психологии могут быть очень значительными и представлять большую ценность для общества.

В заключении приведем также результаты еще одного экспертного опроса, который называется «Коучинг в России в 2013 году» и проводился рабочей группой «Профессиональный стандарт «Коуч» [2]. Экспертам задавали вопрос о том, как они видят ближайшие перспективы (3-5 лет) развития бизнес-коучинга в России. Обобщение полученных ответов позволяет выделить следующие тенденции:

- продолжающийся рост спроса на услуги бизнес-коучинга, а также рост признания профессии коуча в среде топ-менеджеров и руководителей среднего звена;
- профессионализация коучинга в России (стандартизация и сертификация) на базе различных профессиональных сообществ;
- адаптация коучинга в культуре управления персоналом (коучинг как эффективная HR-технология) и активное внедрение группового (командного) коучинга;

- формирующийся спрос и внедрение коучинговых технологий в госструктурах и в образовании;
- продолжающаяся специализация в коучинге (карьерный коучинг, кросскультурный коучинг, трансформационный коучинг, wellness-коучинг и другие);
- актуализация запроса на профессиональную супервизию со стороны практикующих коучей;
- рост количества научных исследований и вывод технологии коучинга на научный уровень.

Мы привели эти результаты, с одной стороны, как еще один аргумент в пользу актуальности и своевременности обсуждения коучинга с точки зрения психологической науки. А с другой стороны, для того, чтобы показать широкий спектр возможностей для интеграции психологических знаний, концепций, теорий и подходов в практику коучинга. В этой связи для психологии, на наш взгляд, открывается ряд интересных возможностей: проведение научных исследований критериев и факторов эффективности практики коучинга; разработка научно-обоснованной методологии коучинга с опорой на современные психологические теории и объяснительные модели; участие в разработке и реализации программ обучения профессиональному коучингу; использование коучинговых технологий в психологическом консультировании и в подготовке студентов-психологов.

Таким образом, авторы статьи уверены в ярком будущем коучинга в России и в мире. Интерес к данному направлению велик, компании и частные клиенты все чаще заказывают сессии коучинга для руководителей и сотрудников. Многие уже подтвердили эффективность технологий коучинга, достигнув значительных результатов, а значит, стоит инвестировать в развитие данного направления интеллектуальные и финансовые ресурсы.

Список использованных источников

1. Кларин М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч // Образовательные технологии. 2014. № 1. С. 71-80.
URL: <http://iedtech.ru/files/journal/2014/1/klarin-coaching.pdf>
2. Рабочая группа «Профессиональный стандарт «Коуч». Профессиональный стандарт «Коуч» (организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач) [Электронный ресурс] URL: <http://coachpr.ru> (дата обращения: 01.10.2014).