

СПЕЦИФИКА МЕТОДОВ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА

Бурыкин Евгений Сергеевич,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,

e-mail: burrykin@rambler.ru,

Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва

В данной статье раскрываются задачи коучинга как инновационного эффективного инструмента управления, рассматриваются некоторые методы, техники и инструменты коучинга, применение которых позволяет развиваться человеку и как профессионалу, и как личности. С помощью методов, инструментов и технологий коучинга, с одной стороны, руководитель может четко разделить личную и деловую жизнь, реализовываясь во всех сферах своей жизнедеятельности, при этом создавая и грамотно соблюдая баланс, а с другой – коуч может помочь руководителю понять свои истинные цели, причины удач и неудач, способствовать в поиске собственных решений. Коучинг рассматривается как способ повышения индивидуальной инновационности и конкурентоспособности руководителя в части повышения персональной ответственности, раскрытия эмоционального интеллекта, мотивации на достижения как своих личных, так и корпоративных целей.

Ключевые слова: коучинг, технологии коучинга, менеджмент, коуч, развитие

SPECIFICS OF COACHING METHODS

Burykin E.S.,

Candidate of economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management and Marketing,

e-mail: burrykin@rambler.ru,

Moscow Witte University, Moscow

The article reveals the problems of coaching as an innovative effective management tool, considers some methods, techniques and tools of coaching, the use of which allows a person to develop both as a professional and as a person. With the help of coaching methods, tools and technologies, on the one hand, the Manager can clearly divide personal and business life, realizing in all spheres of his life, while creating and competently observing the balance, and on the other – the coach can help the head to understand his true goals, the reasons for success and failure, to help in finding his own solutions. Coaching is considered as a way to increase individual innovativeness and competitiveness of the Manager in terms of increasing personal responsibility, disclosure of emotional intelligence, motivation to achieve both personal and corporate goals.

Keywords: coaching, coaching technologies, management, coach, development

DOI 10.21777/2587-554X-2018-2-83-89

Коучинг – это относительно новый вид деятельности. Данный термин образован от английского слова «coach» – репетитор, тренер, инструктор, тренироваться, заниматься с инструктором.

Коучинг – это процесс, в ходе которого человек обучается чему-то новому, развивает необходимые ему качества и совершенствует свои профессиональные навыки посредством общения с преподавателем – коучем.

Тимоти Голви, известный американский коуч, определяет коучинг как «искусство создания с помощью беседы и поведения среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение» [3, с. 93].

Главной задачей коучинга является помощь человеку в принятии и реализации важных решений таким образом, чтобы он был убежден, что принимает эти решения самостоятельно. Коуч не должен

решать проблему за клиента. Суть в том, что в большинстве случаев человек уже знает решение в подсознании, но не может найти его, и задача коуча «вытащить» это решение из подсознания, помочь клиенту самостоятельно найти его и направить человека на достижение результата.

Коуч должен способствовать изменениям своего клиента, выступать в роли фасилитатора – специалиста, который облегчает этот зачастую болезненный процесс [2, с. 92].

Цикл изменения человека в ходе развития представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цикл изменения человека в процессе его развития

Все изменения связаны с отрицательными эмоциями и состояниями человека, которых не избежать и которые необходимо преодолевать. Поэтому большое значение имеют как внешние стимулы (исходящие от коуча), так и внутренние мотивы (принадлежащие человеку).

Коучинг необходим руководителю потому, что он позволяет и ему самому раскрыть свой потенциал, понять новые пути развития в будущем, адекватно оценить себя и свое место в рыночной нише.

С помощью коучинга руководитель находит грань между личной и деловой жизнью, реализовываясь во всех сферах своей жизнедеятельности, создавая и грамотно соблюдая баланс [5].

Коуч может помочь руководителю понять свои истинные цели, причины удач и неудач, способствовать в поиске собственных решений, но не решать проблему своего клиента, как отмечалось выше.

Чтобы помочь индивиду, коуч должен понять, что происходит внутри этого человека, что лежит за его поведением и движет им. Именно поэтому коучинг часто относят к психотерапии, что неверно. Коучинг используется для работы на будущее, тогда как психотерапия имеет дело с преодолением последствий травмирующих ситуаций, различных конфликтов, которые повлияли на психику человека и мешают ему двигаться дальше в жизни и развиваться.

Для своей работы коуч использует несколько различных методик и инструментов:

- GROW;
- ПРАВДА;
- пирамида логических уровней;
- колесо коучинга;
- техника стратегии Уолта Диснея;
- декартовы вопросы.

Чаще всего используется вопросная методика. Она заключается в постановке вопросов такого рода, из ответов на которые коуч может получить максимум информации о клиенте и понять, как их отношения будут развиваться дальше. Для этого используются вопросы открытого типа, позволяющие дать на них развернутые ответы. Главный вопрос – какой результат клиент хочет получить и каковы его цели?

Эта методика носит название «GROW». В её основе – определённая последовательность вопросов, состоящая из четырех следующих этапов:

- Goal – расстановка целей;
- Reality – обследование данной ситуации для понимания действительности;
- Options – список возможностей и направлений действий;

- Will (what) – принятие решений, необходимых для достижения результатов.

На первом этапе коуч с обучаемым задают цели их работы. Здесь коуч часто встречает сопротивление изменениям со стороны подопечного, так как последний не хочет «выходить» из зоны комфорта.

На втором этапе коуч помогает провести анализ реальной ситуации. Вся информация, которая будет получена на данном этапе, станет необходима на третьей стадии во время поиска решений.

На третьей ступени идёт составление списка возможных решений проблемы. Здесь необходимо найти и сформулировать как можно больше альтернативных вариантов развития событий.

На последнем этапе диалог переходит к вопросу «Что надо делать?», затем составляется план действий, который впоследствии реализуется.

Следующая модель коучинга носит название «ПРАВДА», которая состоит из шести следующих стадий:

- П – проблема. На данной стадии обучаемый и коуч формулируют проблему, которую им вместе необходимо решить, при этом необходимо добиться её максимально чёткой постановки;

- Р – результат. Здесь происходит осознание того, что человек хочет получить после решения своей проблемы, что он выиграет в итоге этой работы;

- А – анализ. На третьем этапе анализируются и выявляются причины возникновения данной проблемы;

- В – взгляды. Происходит работа со взглядами человека, то есть идёт осознание того, что и как человеку необходимо в себе изменить для решения задачи и достижения ранее намеченного результата;

- Д – действия. Здесь как раз человек подвергает себя изменениям. Изменяются навыки, взгляды, поведение, возможно, и характер;

- А – анализ. На заключающем этапе производится анализ успеха изменений: все ли изменения произошли, привели ли они к успехам, достигли ли результата.

Одним из известных инструментов коучинга является пирамида логических уровней или пирамида Дилтса. Согласно этой модели, разработанной Робертом Дилтсом, человек перерабатывает информацию в соответствии с логикой иерархии логических уровней (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Пирамида логических уровней

Функция каждого уровня – синтез, организация и управление содержанием более низкого уровня. Изменения на высоких уровнях будут всегда влиять на более низкие уровни, а вот изменения на низких уровнях не всегда имеют влияние на более высокие уровни. На каждом уровне существуют свои вопросы. Из рассказа клиента, можно определить его местонахождение в рамках пирамиды, отмечая то, как он говорит. Можно двигаться вверх или вниз по пирамиде, задавая определённые вопросы, но «перепрыгивать» через уровни нельзя.

Приведем описание уровней пирамиды Дилтса:

- окружение. Вопросы: «Что? Кто? Где? Когда? С кем? У кого?». Уровень содержит информацию об окружающем мире, условиях, обо всём, что нас окружает. Информация на этом уровне выражается в большом количестве существительных;

- действия. Вопросы: «Что вы будете делать? Что вы делали?». Здесь хранится информация об изменениях и движениях. Этот уровень включает в себя нижний уровень, потому что все действия производятся с помощью чего-то и с кем-то. Лингвистически в вопросах данного уровня преобладают глаголы;

- способности. Вопрос: «Как?». На третьем уровне раскрывается информация об опыте, ресурсах, алгоритмах и стратегиях выполнения действий. Способности определяют выбор действий – это внутренние силы поведения, источники движения. В лингвистическом аспекте здесь большую роль играют наречия, которые описывают действия;

- ценности и убеждения. Вопросы «Зачем? Для чего? Почему?». На этом уровне содержится информация о мотивации, которая зиждется на ценностях и убеждениях, и структурирует весь опыт человека. Они могут передаваться с помощью существительных и глаголов;

- идентичность. Вопросы: «Кто я? Кем я стану, если сделаю это?». Это высший уровень низшей пирамиды, который определяет смысл цели для клиента в контексте его личности. Подъём на него позволяет объединить информацию всех предыдущих уровней. Лингвистически информация передаётся с помощью существительных, часто в виде социальных ролей, или метафор.

Верхняя перевернутая пирамида обозначает выход на видение – внеличный информационный уровень.

Здесь задаются вопросы: «Что ещё? Для кого ещё? Ради чего ещё? В чём смысл?». Этот уровень затрагивает ощущение человеком того, что выходит за пределы его личности, и означает выход в более широкий контекст, видение своей миссии в широком контексте больших социальных групп и даже Вселенной [9].

Колесо коучинга, или колесо жизненного баланса, является одним из самых простых инструментов коучинга и используется для различных задач: определение приоритетной цели, ситуация выбора, оценка возможностей и т.д. техника заключается в рисовании круга, который делится на секторы, которые затем оцениваются.

Например, клиент хочет найти баланс в жизни, тогда выделяются сферы: семья, работа, профессиональный рост, друзья, хобби, общение, личное саморазвитие, здоровье, которые представлены на рисунке 3.

Каждый сектор оценивается по 10-балльной шкале по состоянию на данный момент, а потом клиент оценивает эти сферы так, как он хотел бы.

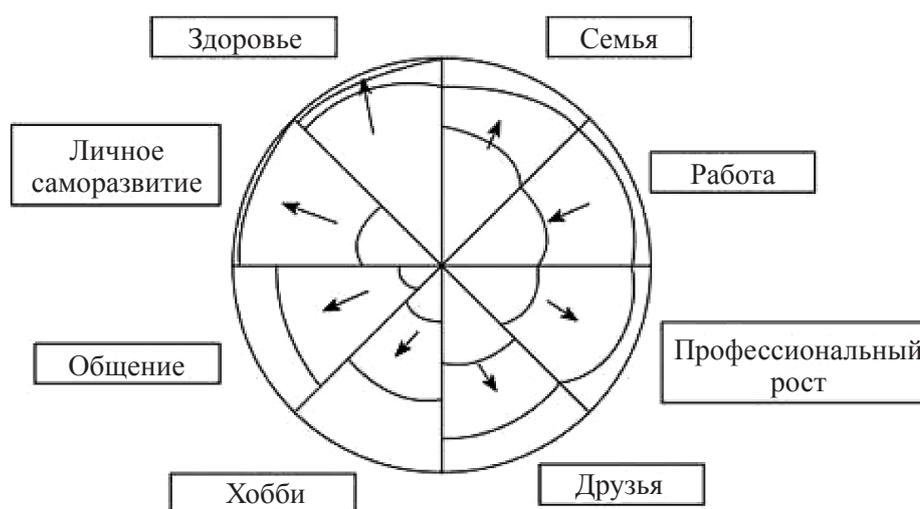


Рисунок 3 – Колесо коучинга

Глядя на рисунок, можно понять, что в нашем примере клиент хотел бы усилить все сферы, кроме работы, которая является лишь способом зарабатывания денег, но не удовлетворяет потребности в профессиональном росте. Возможно, в таком случае, следует сменить работу на ту, которая могла бы

удовлетворить необходимые потребности человека. После полного анализа всех составляющих круга составляется план действий, придерживаться которого клиент начинает тут же [9].

Стратегия Уолта Диснея заимствована непосредственно у известного мультипликатора. Можно выделить три стадии или функции: мечтатель (генератор идей), реалист (тот, кто воплощает идеи в жизнь) и критик (критика идей). Работа с мечтателем позволит создать яркое видение результата. С позиции реалиста можно будет построить эффективный план действий. Работа с критиком позволит понять, как разговор о рисках сделать вдохновляющим в творчестве и движении вперёд. Главный принцип данной модели состоит в том, что мечтатели никогда не должны пересекаться с критиками, так как именно критика часто не даёт новым идеям даже возникнуть, потому что люди сразу говорят, что это невозможно. Генераторы идей должны быть свободны от критики.

Схема производственного процесса на студии Уолта Диснея была построена следующим образом (см. рисунок 4).

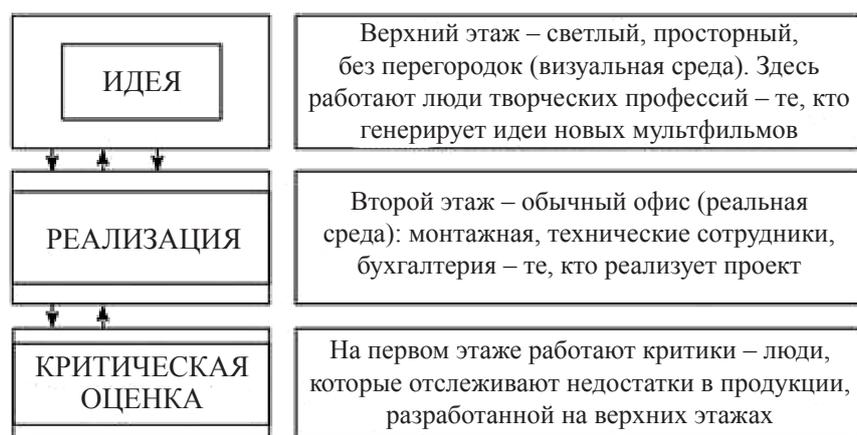


Рисунок 4 – Организация производства по модели Уолта Диснея

Особенности взаимодействия между тремя группами сотрудников заключается в следующем:

- мечтатели придумывают новую идею, делают эскизы, передают их для реализации реалистам, которые доводят идею до готового продукта с учётом реальных условий, например, бюджета;
- реалисты передают готовый продукт критикам;
- критики анализируют продукт, передают реалистам свои замечания. Реалисты вносят коррективы, передают их мечтателям;
- мечтатели вносят новые идеи по улучшению продукта, передают их реалистам;
- реалисты доводят продукт до конечного состояния.

Эту методику можно применять как к группе лиц, так и по отношению к одному человеку. Нужно избавиться от внутреннего критика и дать свободу мечтам.

Выделяются внутренние роли: мечтатель, реалист и критик. Далее процесс делится на несколько этапов:

- клиент в метапозиции (вне ролевых позиций) рассказывает о своём проекте;
- клиент входит в фазу мечтателя. Клиент как бы видит свой проект уже готовым. В результате повышается мотивация, клиент загорается желанием выполнить проект;
- переход на позицию реалиста – разрабатывается план реализации проекта;
- теперь клиент становится на позицию критика и называет возможные трудности;
- обратный переход в реалиста. Составляется план действий с учётом препятствий и трудностей;
- возвращение в позицию мечтателя и добавление новых идей в проект;
- клиент снова переходит в стадию реалиста и дорабатывает план;
- на завершающем этапе клиент выходит в метапозицию и происходит обсуждение эффекта от данной техники [9].

Техника декартовых вопросов основана на визуализации мыслей. Клиент выбирает одну из своих конкретных целей и задаёт четыре вопроса:

- что будет, если это произойдёт? Можно понять выгоды, которые получит человек;

- что будет, если это не произойдёт? Становятся видны перспективы, которые теряет человек, если он оставляет всё как есть;

- чего не будет, если это произойдёт? Можно заметить, что человек потеряет, если изменит свою жизнь. Здесь описываются преимущества, которые есть на данный момент;

- чего не будет, если это не произойдёт? В данной области выявляется всё самое важное. Такая постановка вопроса может помочь осознать те внутренние силы и ценности, о которых никогда ранее человек не задумывался.

Схематично это можно представить на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схема визуализации мыслей

Но начинающим руководителям и тем, кто открывает своё дело впервые, коуч необходим, причём не коуч, а ментор. Менторство сочетает в себе коучинг и преподавание, то есть ментор сначала даёт какие-то знания ученику, а затем подталкивает его к действиям, направляя и раскрывая потенциал обучаемого. Можно сказать, что ментор – это опытный профессионал, который помогает новичку в карьере, даёт советы.

Основной моделью обучения в менторстве является модель «Tell-Show-Do» [7]:

1 TELL (расскажи): ментор объясняет задание ученику, разделив его на шаги, и проверяет, правильно ли ученик понял задачу;

2 SHOW (покажи): наставник показывает это задание, также разделив его на шаги;

3 DO (делай): ученик сам выполняет задание.

Одним из наиболее известных примеров менторства является проект LinguaLeo. Его основатель, Айнур Абдулнасыров, учась на 2 курсе в Высшей школе экономики, подал заявку на участие в бизнес-инкубаторе при ВШЭ. Для этого нужна была идея или начинающий бизнес. Ментором стал Дмитрий Репин, директор бизнес-инкубатора. За 3 года стартап развили в прибыльную компанию. Сейчас веб-сервис LinguaLeo имеет более 12 млн пользователей из России, СНГ, Бразилии и Турции.

С помощью рассмотренных методов, инструментов и технологий коучинга, с одной стороны, руководитель может четко разделить личную и деловую жизнь, реализовываясь во всех сферах своей жизнедеятельности, при этом создавая и грамотно соблюдая баланс, а с другой – коуч может помочь руководителю понять свои истинные цели, причины удач и неудач, способствовать в поиске собственных решений.

Таким образом, коучинг рассматривается как способ повышения индивидуальной инновационности и конкурентоспособности руководителя в части повышения персональной ответственности, раскрытия эмоционального интеллекта, мотивации на достижения как своих личных, так и корпоративных целей. Главный эффект коучинга заключается в активизации личности, в раскрытии её эмоционального, интеллектуального и инновационного потенциала.

Список литературы

1. *Алексашина Т.В.* Институт управленческого консалтинга в менеджменте знаний и концепции рынка интеллектуального капитала / в сборнике: Инновационное развитие общества: условия, противоречия, приоритеты; в 3 т. / под ред. А.В. Семенова, Ю.С. Руденко. – М., 2014. – С. 23–29.

2. *Блинов, А.О.* Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников; под ред. А.Е. Илларионовой. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 212 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375> (дата обращения: 24.02.2018).
3. *Борисова, Н.Н.* Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: монография / Н.Н. Борисова. – М.: Креативная экономика, 2014. – 132 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434611> (дата обращения: 24.02.2018).
4. *Дейнека, А.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 392 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040> (дата обращения: 24.02.2018).
5. Коучинг в России: этапы роста // Кадровое агентство «АНК Персонал». URL: <http://ank-personal.ru/kouching-v-rossii-etapyi-rosta/> (дата обращения: 24.02.2018).
6. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. И.Н. Шапкина. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.). – М.: Юрайт, 2011. – 690 с.
7. Наставничество (менторство) // Mental skills. URL: <http://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo/> (дата обращения: 24.02.2018).
8. *Овсянникова Т.С., Алямкина Е.А., Бурькин Е.С.* Типология личностей и ее практическое применение в условиях развития инновационной экономики // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. – 2015. – № 1 (12). – С. 120–125.
9. Техники (инструменты) коучинга // Студми: учебные материалы для студентов. URL: https://studme.org/75544/menedzhment/tehniki_instrumenty_kouchinga (дата обращения: 24.02.2018).
10. *Холупова Т.В., Бурькин Е.С.* Роль информационно-образовательного процесса в развитии малого и среднего бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-1 (82-1). – С. 433–435.

References

1. *Aleksashina T.V.* Institut upravlencheskogo konsaltinga v menedzhmente znaniy i koncepcii rynka intellektual'nogo kapitala / V sbornike: Innovacionnoe razvitie obshchestva: usloviya, protivorechiya, priority; v 3 t. / pod redakciej A.V. Semenova, Yu.S. Rudenko. – М., 2014. – С. 23–29.
2. *Blinov, A.O.* Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnik / A.O. Blinov, V.A. Dresvyannikov; pod red. A.E. Illarionovoj. – М.: Dashkov i Ko, 2014. – 212 s. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375> (data obrashcheniya: 24.02.2018).
3. *Borisova, N.N.* Innovacionno-orientirovannoe upravlenie chelovecheskimi resursami: monografiya / N.N. Borisova. – М.: Kreativnaya ehkonomika, 2014. – 132 s. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434611> (data obrashcheniya: 24.02.2018).
4. *Dejneka, A.V.* Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnik / A.V. Dejneka, V.A. Bepal'ko. – М.: Dashkov i Ko, 2014. – 392 s. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040> (data obrashcheniya: 24.02.2018).
5. Kouching v Rossii: ehtapy rosta // Kadrovoe agentstvo «ANK Personal». URL: <http://ank-personal.ru/kouching-v-rossii-etapyi-rosta/> (data obrashcheniya 24.02.2018).
6. Menedzhment. Teoriya i praktika. Uchebnik dlya vuzov / pod obshchej red. I.N. SHapkina, Ser. 58 Bakalavr. Akademicheskij kurs (1-e izd.). – М.: Izdatel'stvo Yurajt, 2011. – 690 s.
7. Nastavnichestvo (mentorstvo) // Mental skills. URL: <http://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo/> (data obrashcheniya: 24.02.2018).
8. *Ovsyannikova T.S., Alyamkina E.A., Burykin E.S.* Tipologiya lichnostej i ee prakticheskoe primenenie v usloviyah razvitiya innovacionnoj ehkonomiki // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Ser. 1: EHkonomika i upravlenie. – 2015. – № 1 (12). – С. 120–125.
9. Tekhniki (instrumenty) kouchinga // Studmi. Uchebnye materialy dlya studentov. URL: https://studme.org/75544/menedzhment/tehniki_instrumenty_kouchinga (data obrashcheniya: 24.02.2018).
10. *Holupova T.V., Burykin E.S.* Rol' informacionno-obrazovatel'nogo processa v razvitiij malogo i srednego biznesa // Ehkonomika i predprinimatel'stvo. – 2017. – № 5-1 (82-1). – С. 433–435.