

Эрик Парслоу и Мелвилл Лидхем
под редакцией Дайан Ньюэлл

Коучинг и наставничество

Практические
методы обучения
и развития



Книга рекомендована Международной академией коучинга ICA
и Международной школой бизнеса IBS-Plekhanov



INTERNATIONAL
COACHING
ACADEMY



**Эрик Парслоу
Мелвилл Лидхем**

**Коучинг и наставничество.
Практические методы
обучения и развития**

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=58106079

*Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и
развития; Библос; М.; 2021*

ISBN 978-5-905641-75-6

Аннотация

За последние 15 лет эта книга стала настольным руководством для тех, кто занимается коучингом и наставничеством (менторингом) на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Здесь вы найдете информацию обо всех видах коучинга и наставничества – чем они различаются и какие инструменты используют, чтобы добиться высочайшего результата.

В третьем издании книги, обновленном и дополненном, отмечены все современные достижения и тенденции в сфере коучинга, включая супервайзинг, а также приведены примеры практического применения коучинга и наставничества

в организациях. Вы узнаете, как обосновать необходимость инвестиций в коучинг и наставничество, как согласовать коучинг с общими задачами бизнеса, как доказать и оценить эффективность коучинга и его благотворное влияние на работу сотрудников.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Личное обращение Эда Парслоу, генерального директора ОСМ	7
Предисловие	8
Часть первая	13
Глава 1. Мы в тренде?	13
Влияние менеджмента и научных институтов	15
Влияние спортивных тренеров	18
Влияние HR-специалистов	20
Влияние психологических консультаций, психотерапии, психологии и философии	22
Влияние профессиональных организаций	23
Что это значит?	25
Глава 2. Модели коучинга и наставничества	42
Стремление к идеальной модели	42
Общий процесс коуч-наставничества	45
Шкала оценки преимуществ коучинга	55
Наставничество	65
Модель договорного процесса	75
Когда менеджер или лидер становится коуч-наставником	78
Модель компетенций коуч-наставника	83
Глава 3. Социальные наставники и лайф-	87

коучи	
Что представляет собой лайф-коучинг	88
Социальное наставничество	100
Обучающий наставник	113
Появление коуч-наставника	126
Глава 4. Как научить людей учиться	132
Что представляет собой обучающаяся организация	133
Преобразующее обучение	140
На пути к модели обучающейся организации	143
Лучший способ учиться	147
Конец ознакомительного фрагмента.	149

**Эрик Парслоу,
Мелвилл Лидхем**

**Коучинг и наставничество.
Практические методы
обучения и развития**

© Melville Leedham and The OSM, 2017

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка об-
ложки, 2020.

© ООО «Библос», 2021.

Личное обращение Эда Парслоу, генерального директора ОСМ

Первый и основной автор этой книги, основатель ОСМ и мой отец Эрик Парслоу, скончался в ноябре 2015 года. С грустью и бесконечным уважением через год после его смерти мы беремся исправить и дополнить его эпохальный труд «Коучинг и наставничество: практические беседы для личностного развития». Коучинг и наставничество были смыслом его жизни. Принципы простоты, строгости и прагматизма отразились в его ситуативной философии и на страницах этой книги.

В ОСМ мы продолжаем развивать и применять эту философию с единственной целью – способствовать эффективному коучингу и наставничеству (КИН) на индивидуальном и организационном уровнях. К предыдущему изданию книги, написанной в соавторстве с Мелвиллом Лидхемом, мы добавили вторую часть. Делясь своим опытом и знаниями, мы надеемся создать практическое руководство для тех, кто занимается коучингом и наставничеством в своей организации. Наследие моего отца будет жить, если мы сделаем все возможное для развития и процветания по-настоящему плодотворного коучинга и наставничества.

Предисловие

В первой части книги Мелвилл Лидхем развивает и дополняет работу Эрика Парслоу, начатую восемь лет назад. Он пересматривает природу и практику коучинга и наставничества, отмечая при этом, что его главная цель – помочь людям взять на себя ответственность за собственное развитие и обучение. Задача этой части книги не изменилась; мы исследуем роль коучинга и наставничества в личностном и организационном развитии.

Помимо анализа актуальных ситуаций и новых практических примеров Мелвилл значительно расширил и доработал большинство глав, включив в них новые модели и инструменты, которые он разработал в рамках своих исследований. Перечислим основные изменения: в главу 2 вошла пирамидальная модель преимуществ коучинга, которая показывает, как оценивать эффективность бизнес-коучинга с практической точки зрения; в главе 4 появился новый раздел, где объясняется разница между транзактным и преобразующим обучением, а также роль преобразующего коуча; в главе 5 вы найдете анализ последних открытий когнитивной и гуманистической нейронауки и растущей популярности осознанности как эффективного метода борьбы с негативными мыслями и чувствами; глава 8 дополнена новым методом постановки вопросов, особенно эффективным для коучинга людей,

попавших в тупиковую ситуацию, у которых нет конкретной цели и плана действий; глава 9 совершенно новая, она посвящена всем аспектам супервайзинга, включая введение в «модель ситуационного супервайзинга», которая показывает, какие виды супервайзинга уместны на различных этапах развития коуча; и, наконец, глава 10 значительно расширена и дополнена, она содержит актуальные данные по сотрудничеству между основными профессиональными институтами и анализирует растущий профессионализм отрасли.

Во второй части эксперты ОСМ делятся своим опытом и знаниями относительно коуч-наставничества в организациях.

Нас объединяет общая цель и стремление – повысить влияние коуч-наставничества на индивидов, команды и организации. Опытные коуч-наставники прилагают все усилия к тому, чтобы принести максимальную пользу индивидам и командам, однако, чтобы раскрыть истинный потенциал коуч-наставничества в организации, нужны целенаправленные, эффективные и блестяще реализованные стратегии, планы и процессы. За последние десять лет нам повезло работать с клиентами и партнерами, которые разделяют наши цели и дают нам возможность учиться вместе с ними. Результаты наших совместных открытий и знаний мы и хотели отразить в этой книге.

Задача второй части – предложить поддержку и помощь каждому, кто стремится эффективно внедрить коуч-настав-

ничество в своей организации. Мы хотим, чтобы лидеры компаний, HR-профессионалы и коуч-наставники не ограничивались посредственными результатами, а сделали всё возможное, чтобы эффективно использовать методы, которые действительно влияют на успех организации и приносят выгоду всем заинтересованным лицам.

Мне бы хотелось поблагодарить всех членов команды ОСМ, которые поделились своими мыслями, опытом и временем для этой книги.

Прежде всего, благодарю Эда Парслоу, генерального директора и сына Эрика. Эд глубоко убежден в необходимости интеграции стратегий бизнес-контекста и всех сфер деятельности человека, включая коучинг и наставничество. Он помогает решить, насколько инвестиции в КИН нужны вашей организации. И если нужны, то как увязать их с решением ключевых стратегических задач.

Шарлотта Брюс-Фаулдс – коуч с большим опытом и обширными знаниями по подготовке коучей и наставников в организациях. В соавторстве с Грэмом Кларком и при участии Кэтрин Рей она написала главу 12, где дается обзор основных задач коучинга и наставничества применительно к организациям. В этой главе вы найдете анализ культуры коучинга и наставничества, узнаете, какие формы они принимают и каких тем касаются.

Затем Грэм Кларк взялся за главу 13, где он анализирует основные принципы эффективного КИН в организациях,

рассказывает, как создать оптимальную структуру для КИН, делится не только опытом ОСМ, но и собственными представлениями, основанными на многолетней работе консультанта и специалиста по организационному развитию.

Кэтрин Рей не понаслышке знает, что значит создать и запустить успешную программу по наставничеству в Unilever, а также она является членом команды ОСМ. В главе 14 она делится своими взглядами на ключевые задачи и обязанности участников КИН в организации, от стратегического лидера до клиента. В частности, она анализирует роль отдела HR, его лидеров и специалистов.

В главе 15 Анджела Хилл, глава супервайзинга ОСМ, делится своим опытом по развитию навыков КИН, а также по развитию супервайзинга в организации: она подробно объясняет, что такое супервайзинг в КИН и какую пользу он приносит. Супервайзинг необходим не только для обеспечения оптимальных условий работы внутренних коучей, но и для развития коучингового и наставнического потенциала в организации и наращивания знаний.

В главе 16 Джеки Эллиотт, внутренний коуч и командный коуч в T-Systems, а также глава командного коучинга в ОСМ, делится своим опытом и пониманием командного коучинга и роли командного коуч-наставника, нацеленного на развитие высокоэффективных, стойких и работоспособных команд. Она оценивает потенциал и возможности командного коучинга в организациях с практической точки зрения, роль

внешнего командного коуча и роль лидера команды как коуча своей команды.

В главе 17 Анджела Кин, директор по культуре ОСМ, делится своими размышлениями относительно КИН как общесистемного подхода, объясняет, что значит использовать коучинг и наставничество в реальном мире многоплановых, взаимосвязанных культурных систем и как это учитывать в вашей работе.

В главе 18 я решила заглянуть в будущее, поразмышлять о переменах и тенденциях, которые могут повлиять на принципы коучинга и наставничества в организациях. Моя цель – помочь вам спланировать следующие шаги относительно инвестиций в КИН.

Во второй части вы познакомитесь с личным мнением авторов книги. Однако все мы – члены ОСМ и разделяем убеждения и подходы нашей компании, так что вы заметите некоторую последовательность в терминологии, а также определенную связь между главами. Главное, что вы узнаете мнение опытных практиков и лидеров коучинга и наставничества. Надеемся, это поможет вам в вашем личном развитии и профессиональном росте.

Дайан Ньюэлл

Часть первая

Цель, природа и практика коучинга и наставничества

Глава 1. Мы в тренде?

Когда мы работали над предыдущим изданием, мы говорили, что понадобится целый грузовик, чтобы вместить все книги, статьи, новостные материалы и онлайн-ссылки по коучингу и наставничеству. С тех пор объем публикаций на данную тему только увеличился, хотя с ростом популярности электронных публикаций количество печатных книг уже не так пугает.

За последние десять лет наша профессиональная жизнь пережила значительные изменения. Колоссальное развитие мобильных и социальных сетей повлияло на многие сферы и далеко не всегда к лучшему. Темпы глобализации – особенно в связи со стремительным развитием стран БРИК – увеличились.

На фоне этого экономическая нестабильность Европейского региона и Дальнего Востока вынудила многие организации, что называется, задраить люки и тщательно обдумать будущие инвестиции. В итоге они стали уделять го-

раздо больше внимания рентабельности инвестиций и оценке результатов всех тренингов и развивающих мероприятий, включая коучинг и наставничество, чтобы убедиться, что люди, которые занимаются этим, выполняют свою работу по-настоящему эффективно.

В мире рабочих отношений и социального общения можно найти многочисленные примеры успешного применения коучинга и наставничества. Это стало основным приоритетом для многих организаций, а также профессиональных учреждений, школ менеджмента, авторов корпоративной и социальной политики и всех, кто заинтересован в развитии людей. Коучинг и наставничество, на мой взгляд, настолько интегрировались в рабочую и общественную жизнь, что их можно назвать самыми привычными и предпочтительными методами.

Несмотря на то что коучинг и наставничество – общепризнанные профессии, как ни странно, до сих пор мы путаемся в определениях и терминологии. В этой главе мы постараемся внести ясность в используемые понятия.

Однако прежде чем мы подробно рассмотрим коучинг и наставничество, обозначим общую картину тенденций, достижений и влияния этого рода деятельности.

Влияние менеджмента и научных институтов

Наш интерес к возможностям коучинга и наставничества вызван личным опытом корпоративной жизни и чтением книг по менеджменту (в основном американских авторов) в 1980-х годах. Было невозможно читать о новом понимании таких тем, как «реинжиниринг процессов», «всеобщее управление качеством», «совершенствование клиентского сервиса», «развитие сотрудников» и «обучающаяся организация», не признавая, что дни традиционной науки о менеджменте командно-контрольного типа сочтены. Понятие коучинга вошло в язык специалистов по менеджменту и развивающей литературы, косвенно или открыто, в рамках одного из стилей ситуационного менеджмента Кена Бланшара.

Ситуационная модель лидерства была разработана Полом Херси и Кеном Бланшаром в 1970-х годах. Модель состоит из четырех секторов, отражающих простую концепцию четырех разных стилей лидерства, которые могут понадобиться менеджеру в той или иной ситуации (рис. 1.1). Один из этих секторов – коучинг.

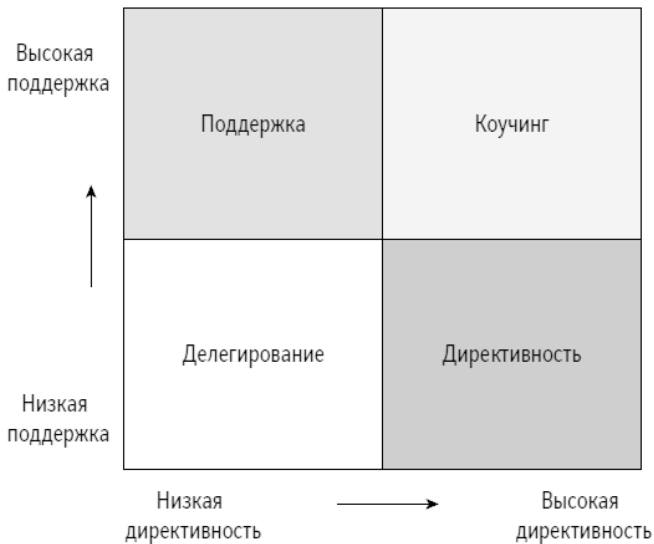


Рис. 1.1. Ситуационная модель лидерства П. Херси и К. Бланшара

Однако Херси и Бланшар вкладывали в термин «коучинг» вовсе не то значение, к которому теперь привыкли мы: под коучингом они подразумевали метод управления сотрудниками с целью убедить их поддерживать решение менеджера.

Американский автор, оказавший наибольшее влияние на зарождающуюся профессию менеджерского коучинга в Британии, — Тимоти Голви, написавший книгу «Теннис как внутренняя игра» (1974). Он выразил простую и очевидную мысль о том, что все величайшие теннисисты нуждаются в

тренере (коуче), чтобы поддерживать высокий уровень мастерства, и это стало прекрасной метафорой, близкой и понятной, для управления эффективностью работы персонала любой организации. Голви дополнил свою идею в книге «Работа как внутренняя игра» (2000).

Теория Голви (результативность = потенциал – препятствие) гласила, что задача коуча – прежде всего стимулировать самопознание и потенциал, которым обладает каждый человек. Для этого нужно развивать самосознание и чувство ответственности. И вновь эти принципы перекликались с зарождающимися тенденциями в менеджменте и организационной эффективности.

С 2000 года ряд британских и австралийских университетов ввел программы, предоставляющие официальный академический диплом. Университет Оксфорд Брукс первым предложил степень магистра по коучингу и наставничеству, а также докторантуру; Университет Миддлсекс предложил степень магистра и докторантуру с акцентом на психологический аспект коучинга, а Университет Шеффилд-Халлам продолжил свои многолетние исследования наставничества. Подобная академическая подготовка становится все более доступной. Энтони Грант из Австралии активно публикуется, отстаивая необходимость эмпирического подхода в академических исследованиях. Один из положительных аспектов академического участия – стремительный рост фактической базы и авторитетной литературы, наличие которой

многие считают основным условием существования полноценной профессии коуча и наставника. Квалификационный и аттестационный процесс и требования к нему подробно разъясняются в главе 10.

Влияние спортивных тренеров

Неудивительно, что именно вчерашние спортивные тренеры, а ныне гуру коучинга, стали самой заметной группой, которая повлияла на становление и подходы к практическому применению коучинга на работе. Среди ведущих представителей этой группы следует назвать Джона Уитмора, чемпиона-автогонщика; Дэвида Хемери, олимпийского медалиста; и Дэвида Уитакера, тренера олимпийской команды по хоккею. К концу 1990-х годов бывший теннисист Майлс Дауни в сотрудничестве с Industrial Society (позже переименованной в Work Foundation) создал Школу коучинга для успешных менеджеров. Позже олимпийский чемпион по плаванию Эдриан Мурхаус в сотрудничестве с ведущим спортивным психологом профессором Грэмом Джонсом создал успешную коучинговую компанию с удачным названием Lane 4 (*lane* – дорожка в бассейне). Она способствовала дальнейшему укреплению связи между спортивным коучингом и «лучшей практикой управления».

Самый распространенный метод общения для этой группы – стимулирующие и запоминающиеся тренинги, где прак-

тические примеры из спортивных тренировок перекликаются с ситуациями в рабочем мире. Аналогия между лидерами в спорте и на работе породила убежденность в том, что вполне возможно подготовить блестящих коучей, которые помогут менеджерам добиться феноменальных результатов. Однако книга Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности» (1997, переиздана в 2002) вдохновляет на изменение самой философии управления. Подобно многим пионерам до него, он столкнулся с растущим числом других «экспертов», которые раскритиковали подход спортивных коучей.

Некоторые претензии опирались на то, что навыки, необходимые для того, чтобы стать успешным спортсменом, – лишь малая доля того, что необходимо, к примеру, для управления обширным колл-центром, палатой интенсивной терапии крупной больницы или фармацевтической фабрикой. Так, было заявлено, что конкретные подходы и методы не так-то просто перенести из одной сферы в другую. Действительно, тот, кто утверждает, что это легко сделать, внушает ложную надежду и ожидания.

Другая проблема этой школы коучинга связана с разной мотивацией в спорте, где сочетается соревновательный дух и удовольствие, и в мире работы, где для многих (если не для большинства) людей мотивация неразрывно связана с несогласием, страхом и сопротивлением переменам. Кроме того, считается, что спортивный подход в коучинге зачастую не приносит никаких реальных изменений в поведении и до-

стижениях работников, кроме как прирожденных лидеров. Хотя каждый может развивать самосознание, большинство не стремится к олимпийскому золоту, как вы понимаете.

Несмотря на все недостатки, можно утверждать, что этот узкий и упрощенный подход к коучингу на работе остается популярной основой для многих тренингов, вполне удовлетворяя конкретный сегмент рынка. Что же касается Джона Уитмора, его интеллектуальные исследования привели его в область психологической и духовной сферы межличностного коучинга, который он считает продуктом естественной эволюции своих изначальных идей.

Влияние HR-специалистов

Дипломированный институт управления персоналом и кадрового развития насчитывает более 140 000 членов в Великобритании и считается основным профессиональным учреждением для специалистов по корпоративным кадровым ресурсам и развитию. В этой роли он определяет будущее коучинга и наставничества в Великобритании, регулярно проводя опросы по организационному развитию, которые принимаются как истина в последней инстанции. Согласно докладу Института от 2015 года, коучинг на уровне линейных менеджеров и коллег, наряду с тренингами без отрыва от работы и внутренними развивающими программами, остается самым распространенным и эффективным методом

развития, как и в предыдущие годы. Интересно, что 65 % респондентов сказали, что коучинг на уровне линейных менеджеров и коллег станет использоваться еще чаще в ближайшие годы.

Более того:

- Чуть больше трех четвертей всех опрошенных организаций предлагают коучинг и наставничество своим сотрудникам. Это более частое явление в крупных организациях, а в государственном секторе показатель достигает 89 %.

- Почти две трети организаций пользуются внутренними коучами/подготовленными сотрудниками и линейными менеджерами. Еще треть сочетает внутренних и внешних специалистов. Всего 4 % крупных и 10 % средних и малых организаций пользуются услугами исключительно внешних коучей.

- 13 % организаций не предлагают коучинг и наставничество, однако планируют сделать это в ближайшее время.

- 9 % организаций (в основном тех, где менее 250 сотрудников) не предлагают коучинг и не планируют этого делать.

Опрос 2015 года также показал, что коучинг, наставничество и другие методы поддержки и руководства, наряду с внутренней программой развития, являются самыми распространенными и эффективными методами управления талантами. Подобные опросы неизменно приносят надежные доказательства того, что коучинг, не являясь панацеей, однако стал важным и ценным элементом стратегии развития и

обучения в современной организации. Существуют неоспоримые данные о том, что коучинг и наставничество в тренде и больше не считаются второстепенными, малозначимыми занятиями.

Влияние психологических консультаций, психотерапии, психологии и философии

По мере развития коучинга и наставничества в процесс захотели быть вовлеченными эксперты из других дисциплин, ориентированных на помощь людям, убежденные в том, что их традиционные методы и подходы крайне актуальны. Это, безусловно, умножило споры вокруг зарождающейся профессии и привлекло множество новых людей к ее формированию. Мы признаем ценность их вклада и в главе 5 обсудим это подробнее.

Однако расширение области полемики также имело негативное воздействие и привело к еще большей путанице. Мы считаем, что многие эксперты из других дисциплин пытаются усложнить мир коучинга и наставничества. На сегодняшний день рынок коучинговых услуг перегружен многочисленными противоречащими друг другу методами и терминами: НЛП, коактивный коучинг, отнологический коучинг, побратимство (*buddy*), трансперсональный коучинг, поиск решений и так далее. Различия между методами иногда связаны с конкретным контекстом, однако чаще вызваны теоре-

тическим или научным влиянием той или иной школы, совершенно не актуальным для процесса.

Влияние профессиональных организаций

Распространение коучинга и наставничества неизбежно породило необходимость в структурах и ассоциациях, которые возьмут на себя представительские функции и внесут некоторую согласованность и последовательность в стандарты зарождающейся профессии. Существующие профессиональные организации признали эту потребность и увидели для себя возможность расширить влияние.

Дипломированный институт управления персоналом и кадрового развития, представлявший HR-профессионалов, играл в этом процессе ведущую роль, однако признавал, что необходимо сотрудничать и с другими учреждениями. Дипломированный институт менеджмента нацелен на повышение стандартов управления и лидерства. Он считает коучинг и наставничество основными навыками эффективного менеджера. Британское психологическое общество, охватывающее несколько различных групп, занимает более консервативную позицию и считает, что в этих дебатах последнее слово принадлежит психологам. Британская ассоциация психологических консультантов и психотерапевтов занимает среднее положение между этими двумя организациями.

Намного больше влияния на полемику оказали новые представительные органы, о которых мы подробно поговорим в главе 10. Международная федерация коучей, изначально Североамериканская, теперь насчитывает более 12 000 членов из разных стран мира. В Северной Америке помимо нее следует отметить коучей из корпоративного сектора, которые сформировали Всемирную ассоциацию бизнес-коучей. Европейский совет по наставничеству и коучингу взял на себя инициативу по формированию стандартов и квалификаций для коучинга и наставничества в корпоративном мире и сообществе. Ассоциация коучинга призвана продвигать лучшую практику и повышать стандарты и этику коучинга во всем мире. С 2014 года она сотрудничает с Ассоциацией коучинговых супервайзеров. В Великобритании и многих других европейских странах появились национальные ассоциации коучинга, которые активно продвигают преимущества коучинга как лучшего метода развития и профессионального роста. В Великобритании группа коучей-психотерапевтов сформировала собственную организацию – Ассоциацию профессионального коучинга и супервайзинга для управленцев.

Появление многочисленных организаций с их целями и задачами изначально внесло немало сумятицы на рынок. К счастью, здравый смысл и признание общих интересов привели к активному сотрудничеству. Хороший пример этого сотрудничества – создание в 2014 году Глобального альянса

по коучингу и наставничеству с целью повысить профессиональный уровень отрасли.

Что это значит?

Заказчики коучинговых услуг зачастую не находят ни времени, ни желания, чтобы разобраться в изобилии теоретических моделей и непонятных терминов, но если проявить терпение и задуматься, чем занимаются все эти люди, использующие их, и почему, всё становится на свои места. Если понаблюдать за коучингом и наставничеством в действии, в большинстве случаев вы увидите просто беседу двух человек, а это понятно и знакомо каждому из нас.

Более пристальный анализ этих бесед покажет, что зачастую они направлены на конкретную цель, строго конфиденциальны, в идеале добровольны, четко структурированы и следуют процессу, который способствует обучению, позволяя повысить результативность и раскрыть потенциал индивида. По сути, это весьма специфический тип бесед, и не каждый, к примеру, в менеджменте, обладает терпением и навыками, чтобы обучать людей в этом направлении.

Считается, что люди учатся по-разному, и поэтому не существует универсального теоретического подхода, которому мы обязаны жестко следовать. Как вы понимаете, мотивация коучинга и наставничества, скажем, для наркоманов и для успешных молодых менеджеров в крупном бизнесе со-

вершено разная. В главе 4 мы обсудим, как научить людей учиться.

Слова «коучинг» и «наставничество» имеют многолетнее традиционное значение и применение, однако в начале XXI века деятельность, которую они описывают, приняла новые формы в корпоративной и общественной жизни всего мира. Это привело к немалой путанице относительно оптимального современного их определения. На наш взгляд, путаница связана со следующими аспектами:

- *что* собой представляют эти понятия;
- *почему* их используют;
- *откуда* они появились;
- *как* это делается.

Что они собой представляют

И коучинг, и наставничество представляют собой беседы, которые в целом следуют простому (хотя и с небольшими отличиями) процессу из четырех этапов, призванному помочь индивиду взять на себя ответственность за собственное обучение и преобразование.

Почему их используют

Основная цель обоих видов бесед – либо улучшить кон-

кретные навыки и общую результативность, либо раскрыть потенциал индивида и выявить его личные амбиции, либо любой другой вариант этих целей.

Откуда они появились

Современные коучинг и наставничество сформировались под влиянием многочисленных специалистов и направлений, а также Западной и Восточной культур. Так, эти беседы опираются на многолетнюю традицию, которая объясняет, что значит быть человеком и как помочь человеку раскрыть свой врожденный потенциал.

Как это делается

Эти беседы проходят в самых разных контекстах и с самыми разными целями, поэтому универсального метода нет. Однако успешные беседы предполагают построение отношений, в которых присутствует определенный уровень взаимодововерия и ответственности.

Многие знания, компетенции, навыки и методики коучей и наставников совпадают. Однако можно довольно гибко выбрать подходящий стиль вмешательства в соответствии с контекстом, в котором проходят беседы, от недирективного стиля до высоко директивного стиля, от теоретической и фи-

лософской позиции до прагматизма и здравого смысла. На эту тему ведутся ожесточенные споры между традиционалистами и прагматиками, которые считают, что можно комбинировать разные стили даже во время одной и той же беседы.

Поскольку мы сами прагматики, мы выбрали термин «коуч-наставничество» для современного определения этих бесед. Также мы считаем, что выбор стиля коучинга и наставничества связан с конкретной ситуацией, как показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ситуационный спектр коуч-наставничества

На рисунке показаны типичные задачи и продолжительность отношений в каждом направлении и самый подходящий стиль вмешательства для каждой ситуации. Профессиональные и эффективные коучи и наставники должны обладать определенными знаниями, компетенциями, навыками и техниками, чтобы легко адаптировать свой стиль к конкретной ситуации даже в ходе одной беседы.

Далее мы будем использовать термин «коуч-наставник», а также «обучаемый» (вместо клиента), поскольку мы считаем, что для всех нас это, прежде всего, учебный опыт. Мы также постараемся максимально просто и практично формулировать свои идеи и предложения, разделяя мнение Леонардо да Винчи: «Простота – истинное совершенство».

В этом духе мы предложим вам ряд простых практических советов, основанных на нашем многолетнем опыте профессиональной и общественной деятельности в области коучинга и наставничества.

Первый принцип простоты

**Успех приносят простые вещи, если
делать их регулярно и последовательно**

Мы почти не встречали людей, которые не могли бы стать хорошими, компетентными и успешными коучами и наставниками. Ключ к успеху – не усложнять роли и не придумывать нереалистичные и ненужные препятствия и ожидания. Наши простые советы отражают подход, который лежит в основе успешных коучинговых и наставнических отношений. Чтобы добиться настоящего совершенства, однако, не следует забывать, что простота не дается легко: по сути, это самая сложная задача.

Второй принцип простоты

Сначала решите, о чем вы будете говорить

Многие эффективные коучинговые и наставнические беседы происходят спонтанно и неформально, однако, если цель – серьезное обучение и продолжительные изменения,

ряд последовательных бесед в течение продолжительного периода времени с большей вероятностью принесет результат. В данном случае важно с самого начала четко прояснить основные правила общения, чтобы оба собеседника работали сосредоточенно и дисциплинированно.

Этот этап отношений можно назвать договорным: не в смысле составления письменного документа, а в том смысле, что все участники процесса понимают цель и задачи. Это может привести к трех- или четырехстороннему соглашению, если менеджеры и представители спонсорской организации вовлечены в процесс, поскольку зачастую они являются заказчиками услуг.

Третий принцип простоты

Не пропускайте встречи

Самая распространенная причина неудачного коучинга и наставничества – занятой коуч-наставник, волонтер или менеджер не могут найти времени для встречи с обучаемым. Конечно, мы все чувствуем нехватку времени, особенно в последние годы. Однако каждый из нас располагает одинаковым количеством времени. Так что проблема в том, как мы его распределяем и какие инструменты можно использо-

вать, чтобы выделить необходимое время. В данном случае технологии, такие как телефон, а также методы общения через компьютер, играют важную роль.

Самый популярный инструмент управления временем, конечно же, ежедневник. Мы настоятельно рекомендуем тот или иной формат учебного дневника и/или ежедневника, когда коуч-наставник и обучаемый берут на себя обязанность встречаться в конкретное время и в конкретный день каждого месяца. Достаточно записать свое обязательство в дневник/ежедневник, чтобы повысить вероятность его выполнения.

Будьте честны: если вы не намерены выполнять свои обязательства, не записывайте их. Ни один менеджер не вправе требовать от других выполнять обязательства по повышению результативности, если он сам не готов взять на себя личное обязательство и найти время для встречи. Все предельно просто.

Четвертый принцип простоты

Чем короче, тем лучше

Время – ценный ресурс, так что не стоит его растрачивать впустую. Формальные коучинговые и наставнические сессии

на работе могут быть продуктивны, если занимают от 30 до 75 минут. Если они короче, вы просто не успеете сосредоточиться, но если сессии длятся дольше, вы рискуете вторгнуться на территорию психологического консультирования и терапии.

Конечно же, это правило допускает исключения. Иногда ситуация настолько сложная, что нельзя торопиться. Иногда обучаемым нужно больше времени, чтобы высказаться. Определенный тип людей вообще плохо реагирует на жесткие временные рамки. Поэтому коуч-наставник должен быть гибким и терпеливым.

Здесь крайне важно соблюдать третий принцип – не пропускать встречи. Регулярные встречи позволяют коуч-наставнику варьировать продолжительность встречи, учитывая периодический стресс и трудности. Однако, если у вас случились, скажем, три продолжительные сессии, мы рекомендуем обратиться к другому специалисту за помощью. Есть ситуации, с которыми коуч-наставник не способен справиться и не обязан, а если он считает иначе, то может навредить обучаемому.

Пятый принцип простоты

Придерживайтесь основного процесса

На базовом уровне сессии коучинга и наставничества представляют собой личные встречи, где обучаемый говорит о проблемах, которые хочет обсудить, а коуч-наставник слушает и задает вопросы. Однако в беседах нужна целенаправленность, структурированность и, главное, хороший тайм-менеджмент. Поэтому важно следовать простому процессу, который поможет этого достичь:

- либо попросите обучаемого заранее подготовить темы, которые он хочет обсудить, либо сформулируйте их в течение первых нескольких минут встречи;
- в идеале вы оба должны записать темы обсуждения и распределить на них время;
- делать записи необязательно, это зависит от личных предпочтений;
- однако вам обоим следует записать план действий, который наметит для себя обучаемый (и обсудить его в первую очередь на следующей встрече);
- назначить день и время следующей встречи.

Процесс простой. Если вы будете следовать ему, то пока-

жете тем самым обучаемому, что:

- эти встречи не относятся к менеджменту, производству или результативности работы;
- эти встречи не относятся к оценке сотрудника, которая требует документального подтверждения для HR-отдела;
- это не дисциплинарные встречи;
- эти встречи контролирует сам обучаемый и направлены они на него, на его потребности и амбиции.

В большинстве ситуаций на договорном этапе следует также указать, что эти встречи полностью конфиденциальны.

Шестой принцип простоты

Спрашивайте, а не указывайте

Большинство менеджеров быстро вырабатывают привычку «вести себя так, как должны вести себя менеджеры». Это зависит от самой организации и доминирующей в ней культуры (а также от количества тренингов, которые прошел менеджер!). Это также зависит от возраста, пола и типа личности, однако можно с уверенностью сказать, что любой менеджер рано или поздно проявит так называемые менеджер-

ские привычки.

Можно также утверждать, что многие менеджеры не знают, как быть коучами и наставниками, и далеко не всегда одобряют основной принцип коучинга – когда ослабляешь контроль, раскрывается потенциал человека и повышаются результаты. То, что эффективный коучинг и наставничество означают быстрый переход от директивного к недирективному стилю – одно из сложнейших препятствий для менеджеров.

Привычка спрашивать, а не указывать крайне важна для менеджеров, выступающих в роли коучей и наставников. Можно сформулировать ее по-другому, чтобы было легче адаптировать свой стиль общения: 75 % времени задавайте вопросы, 20 % времени отвечайте на вопросы и всего 5 % времени уделяйте советам. Однако самый надежный способ – регулярно повторять и напоминать себе этот принцип.

Даже менеджеры, которые прекрасно понимают смысл этого принципа, с трудом применяют его на практике. Под давлением ответственности за положительные финансовые и клиентские краткосрочные результаты многие менеджеры возвращаются к более традиционному командно-контрольному стилю. Мы понимаем, что ожидать иного – просто нереалистично.

Седьмой принцип простоты

Помните, что главное – обучение

Еще одно препятствие для занятых людей, связанное с отношением к коучингу и наставничеству, – современная концепция «личной ответственности за свое обучение». Глубоко укоренившаяся привычка, а также искреннее предпочтение некоторых людей – «обучение» ассоциировать с аудиторией, тренингами и курсами. Традиционно организации берут на себя ответственность за развитие навыков и знаний своих сотрудников. Во многих случаях они также ответственны за планирование всей их карьеры. Роль линейного менеджера зачастую сводится к проведению ежегодной оценки и согласованию списка тренингов.

Ежемесячные коучинговые и наставнические сессии, где обсуждается план личностного развития, который определяет сам обучаемый, – совершенно новое и невиданное явление для многих менеджеров. Как показывает наш опыт, всего 30 % менеджеров любой отрасли соглашаются внедрить подобные изменения в свои рабочие будни. И даже тогда уйдет не меньше трех-четырех месяцев, прежде чем вы увидите преимущества этого подхода; но преимущества обяза-

тельно будут, и терпеливое, безоговорочное доверие к процессу будет вознаграждено.

Одно из основных преимуществ – экономическая целесообразность коучинга и наставничества по сравнению с курсами, на которые принято отправлять сотрудников. Час обучения без отрыва от работы и развивающего общения, которое имеет прямое отношение к практике, экономит немало времени и денег. Упорно напоминая людям, что главное – обучение, и показывая реальные преимущества обучения, вы позволите коучингу и наставничеству перерасти в привычный метод работы.

Восьмой принцип простоты

Вас тоже ждет польза

Коучинг и наставничество приносят пользу не только обучаемому, нанимающей организации и сообществу. В большинстве случаев коуч-наставники тоже получают пользу, узнавая новые методы достижения результатов от людей, с которыми они работают. Есть и менее ощутимые результаты – обратная связь от высокомотивированных и знающих коллег или от тех, кто добился реального прорыва, преодолев сложную жизненную ситуацию.

Коуч-наставники не должны стыдиться того, что в их работе есть личный интерес. Действительно, мы настоятельно рекомендуем им придерживаться подобных взаимовыгодных отношений. Кроме того, стоит отметить, что наше определение общей цели коучинга и наставничества гласит: помочь человеку стать таким, каким он хочет быть. Это открывает возможность человеку получить пользу, которая касается не только работы в конкретной организации, но и всех сфер жизни.

Девятый принцип простоты

Не забывайте о границах

Даже в социальном контексте, где требуется особое терпение, важно правильно распределять время, которое вы уделяете программе коучинга и наставничества и работе над стрессовыми, сложными вопросами. Эти сессии могут носить терапевтический характер, однако они не должны заменять психотерапию.

Работа – жесткая среда, и она становится все более требовательной и беспощадной. Мы признаем, что психологическая консультация и терапия играют здесь важную роль, но мы считаем, что это задача специалистов. Осознавать рамки

«нормального» стресса и тревожности и отличать их от поведения, граничащего с психическими расстройствами, – важный навык для непрофессионалов. Заранее обозначить границы – важный элемент любой коучинговой и наставнической развивающей программы. Безусловно, вы должны быть всегда готовы слушать, однако опасно выходить за рамки своих компетенций.

Десятый принцип простоты

Не усердствуйте слишком сильно

Неопытные коуч-наставники, с идеалистическим и возрожденным желанием помочь людям учиться и меняться, зачастую ждут мгновенных результатов, а затем разочаровываются и теряют веру в свою компетентность и методы работы.

Важно понимать, что коуч-наставник встречает обучаемого на пути, который зачастую начинается за много лет до встречи. Хотя многие люди способны изменить свое мировоззрение и поведение, обычно это требует времени. Коуч-наставник, по сути, обеспечивает именно время и необходимые для этого условия. Он должен верить в процесс и в то, что он, со своими личными особенностями, ценностями и уверенностью в себе, может помочь обучаемому. Нет

необходимости слишком сильно усердствовать, потому что на самом деле все предельно просто.

Принципы простоты: резюме

1. Успех приносят простые вещи, если делать их регулярно и последовательно.
2. Сначала решите, о чем вы будете говорить.
3. Не пропускайте встречи.
4. Чем короче, тем лучше.
5. Придерживайтесь основного процесса.
6. Спрашивайте, а не указывайте.
7. Помните, что главное – обучение.
8. Вас тоже ждет польза.
9. Не забывайте о границах.
10. Не усердствуйте слишком сильно.

Однако не забывайте, пожалуйста, что просто – не значит легко! Позвольте напомнить вам слова Леонардо да Винчи: «Простота – истинное совершенство».

Глава 2. Модели коучинга и наставничества

Со времени первого издания этой книги заказчики коучинга и наставничества стали намного разборчивее. Теперь они задают поставщикам этих услуг следующие вопросы: «Какая у вас модель коучинга?» или «Как вы оцениваете успех вашей программы?» Ответы зачастую отражают академическую, психологическую и философскую подготовку поставщика. Иногда ответ вполне уверенный: «В основном мы используем модель GROW». GROW – это, конечно же, не модель коучинга, а эффективная последовательность вопросов для самых разных ситуаций.

Чтобы не запутаться в таком изобилии определений и подходов, мы рассмотрим ряд приоритетных моделей коучинга и наставничества и предложим комплексную систему оценки.

Стремление к идеальной модели

Ментор (наставник) – имя персонажа греческой мифологии, мудрого и надежного советника. До недавнего времени слово имело именно такое значение: его часто используют политики, спортсмены, актеры и другие исполнители, когда говорят о человеке, с которого они берут пример или кото-

рый оказал значительное влияние на становление их карьеры.

Слово «коучинг», напротив, стало использоваться относительно недавно – двести-триста лет назад. Изначально оно означало помощь в освоении знаний и навыков, в основном в форме обучения, репетиторства и консультирования. В XX веке, однако, оно чаще всего использовалось в контексте спорта и исполнительского искусства.

Мы уже определили, что коучинг и наставничество в контексте XXI века представляют собой динамичную и развивающую деятельность на работе и в любом сообществе. Определения, предложенные современными авторами работ по коучингу и наставничеству, достаточно точно отражают то, что происходит на практике во многих повседневных ситуациях.

Многие организации движутся к более совершенному и эффективному применению коучинга и наставничества, хотя и с разной скоростью. Однако дело не в том, чтобы все договорились об одном общем определении, а чтобы в рамках конкретной организации все знали определение, актуальное для их конкретной ситуации. Во многих случаях эти слова используются как взаимозаменяемые. На наш взгляд, намного важнее, чтобы все стороны обговорили цели и результаты отношений, вместо того чтобы тратить время на точные, научные определения терминов.

Чтобы понять современные определения, мы предлагаем

обсудить понятие «идеальная модель» для специалистов и для менеджеров, которые выступают в роли коуч-наставников. Однако мы признаем, что коуч-наставники, скорее всего, будут действовать так, как посчитают нужным в конкретной ситуации. Поэтому, описывая идеальную модель, мы ни в коем случае не утверждаем, что она является единственным верным путем; это ориентир, с которым можно сравнить вашу практику и затем создать вашу собственную модель. Наша цель – найти общий язык, однако любую модель или структуру, которая предлагает определенный паттерн поведения, нужно использовать с прагматизмом и здравым смыслом, руководствуясь потребностями обучаемого и его уникальным контекстом.

Как разобраться в путанице

Существует столько определений, что в них легко запутаться, однако мы выделяем универсальную четырехэтапную модель, которую можно применить к большинству коучинговых и наставнических отношений. Как все процессы, она требует полноценного завершения каждого этапа, иначе нечего надеяться на успех. Если пропускать этапы или бросать все силы только на один этап в ущерб остальным, это заведет вас в тупик.

Мы понимаем, что четырехэтапную модель одобряют далеко не все теоретики и академики, которые подчеркивают

межличностные навыки, стили, философские и психологические аспекты отношений. Тем не менее, как мы отметили в предыдущей главе, наш опыт показывает, что гораздо полезнее точно понимать, *что* должен делать коуч-наставник, прежде чем разбираться, *почему* и *откуда* взялась конкретная модель и *как* ее применять.

В этой главе мы обсудим модель, разработанную специально для корпоративной и профессиональной жизни, которая применима и к внутреннему, и к внешнему коучингу. В следующей главе мы поговорим о том, как адаптировать эту модель для социального наставничества и лайф-коучинга. Однако мы понимаем, что во многом они пересекаются и сложно провести между ними четкие границы. К примеру, многие люди, которые обращаются к бизнес-коучам, возможно, нуждаются в том, чтобы обсудить более личностные сферы, то есть нуждаются в том, что традиционно называется лайф-коучингом, и наоборот. Поэтому следует помнить, что такие схемы и подходы необходимо комбинировать и руководствоваться здравым смыслом, учитывая каждую индивидуальную ситуацию.

Общий процесс коуч-наставничества

Перечислим четыре этапа общего процесса коуч-наставничества.

1. Осознание потребности, стремления и себя самого.

2. Планирование личной ответственности.
3. Применение определенных стилей, техник и навыков.
4. Оценка успеха и результатов обучения.

Модель представлена на рис. 2.1, где видно, что это не просто линейный процесс, все этапы находятся в постоянном движении и во многом пересекаются.



Рис. 2.1. Четыре этапа общего процесса коуч-наставничества

Этап 1. Осознание потребности, стремления и себя самого

Коуч-наставничество начинается только тогда, когда обучаемый осознает свою потребность и стремление повысить результативность или изменить метод работы, а также образ жизни. Без искреннего признания потребности и стремления почти невозможно изменить поведение. Как говорится, можно подвести коня к воде, но нельзя заставить его пить. Точно так же коуч-наставник должен помочь обучаемому достичь этого осознания, поскольку нельзя наставлять того, кто не хочет, чтобы ему помогли.

Обучаемые по-разному достигают осознания. Один из способов помочь им в этом – использовать психометрический тест или типологию личности, но зачастую проще и практичнее задать вопросы, которые позволят проанализировать текущие результаты на работе и сравнить их с желаемым уровнем. Полезно иметь четкие стандарты и сформулировать личностные компетенции, особенно если речь идет о развитии конкретных навыков. Использовать упражнения по самооценке для планирования последующих бесед – эффективный метод достижения осознания.

На этом этапе также важно обсудить предпочтительный стиль обучения – и для коуч-наставника, и для обучаемого. Обучаемому это даст информацию о том, какие существуют

методы самопознания и какие из них ему больше подходят и, следовательно, будут проще и приятнее. Коуч-наставнику будет полезно отметить малейшие различия в его предпочтениях и предпочтениях обучаемого. Это поможет воздержаться от естественного стремления предложить определенные варианты обучения, которые эффективны для него, но не подходят обучаемому. Также полезно отметить моменты, когда трудности возникают именно из-за метода, который выбрал обучаемый, а не из-за неспособности осилить контент обучения. Иногда этот этап называют договорным, потому что в идеале он должен охватывать всех участников процесса, с которыми следует обсудить методику обучения и желаемый результат.

Этап 2. Планирование личной ответственности

Принято считать, что эффективное обучение и развитие происходят только тогда, когда индивид берет на себя ответственность за результат. Этап планирования – возможность для обучаемого проявить эту ответственность. Часто возникает желание проигнорировать этот этап, особенно если коуч-наставник или обучаемый предпочитает активный стиль обучения и ему не терпится приступить к делу. Занятые менеджеры также склонны пропускать этот этап и зачастую предпочитают неформальный подход «разберемся по ходу».

Если пропустить этот этап, коуч-наставничество рискует стать бессистемным, неструктурированным явлением, не направленным на реальные проблемы. Если человек предпочитает самообучение, то без планирования никак не обойтись.

Коуч-наставники не могут и не должны навязывать определенные программы обучения. Обучаемые должны активно участвовать в принятии решения, хотя зачастую приходится идти на некоторый компромисс между идеальной программой обучения и тем, что они могут позволить себе на самом деле. Однако наш опыт показывает, что в рабочем контексте следует обговорить личностный план обучения (ЛПО) с менеджером обучаемого, это гарантирует, что в течение рабочего дня будет выделено необходимое время и место для коучинга.

Успешный ЛПО в любом контексте должен отвечать на следующие ключевые вопросы.

- Какова основная цель?
- Как ее достичь?
- Где будет проходить обучение?
- Когда оно начнется и когда закончится?
- Как оно будет оцениваться?
- Кто будет участвовать в процессе?
- С кем нужно согласовать план?

Многие организации поощряют сотрудников составить ЛПО. В редких случаях ЛПО охватывает все темы, интере-

сующие обучаемого, например, иностранный язык и садоводство, поскольку его организация считает, что поощрять привычку учиться намного важнее, чем выбирать конкретный предмет обучения. Однако лишь немногие организации придерживаются столь просвещенного подхода, и большинство настаивает на том, чтобы ЛПО был напрямую связан с бизнес-целями, помимо индивидуальных стремлений.

В отличие от традиционной ежегодной оценки под названием Личностный план развития (ЛПР), который, по сути, представляет собой длинный список требований и пожеланий, для максимальной эффективности ЛПО должен охватывать только одну или две конкретные цели по развитию за относительно короткий временной период, например, в ближайшие три месяца. Кроме этого, важно, чтобы любая развивающая цель в ЛПО соответствовала критериям SMART-цели (то есть была конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной во времени). Эта простая аббревиатура зачастую на практике превращается в пустое слово, хотя может быть крайне плодотворным инструментом, обеспечивающим настоящую сосредоточенность и целенаправленность. Личностный план обучения следует пересматривать минимум раз в месяц; так он может стать неотъемлемой частью управления качеством работы.

Этап 3. Применение определенных стилей, техник и навыков

Коуч-наставники должны использовать стили и техники, оптимальные для той ситуации, в которой находится обучаемый. Оптимальные стиль и технику также надо применять с правильным балансом навыков личностного коучинга, соответствующих конкретному этапу процесса. Коуч-наставники должны легко и со знанием дела варьировать свой стиль общения между директивным и недирективным. Они также должны создавать безопасные условия для исследований, открытий и истинного обучения, по мере того как обучаемые преодолевают свои профессиональные и личностные трудности. Самые важные навыки, как правило, – умение внимательно слушать, задавать правильные вопросы и давать обратную связь. Мы подробно рассмотрим коучинговые методы и эти навыки в главах 7, 8 и 9.

Возможности для коучинга появляются в самых разных ситуациях в течение всего рабочего дня, и важно не упускать их. По этой причине некоторые утверждают, что нет нужды в формальном его планировании и что самый эффективный коучинг носит неформальный характер и практически полностью опирается на оперативную обратную связь. Однако наш опыт показывает, что осознание конкретных потребностей обучаемого и формирование чувства личной от-

ветственности требуют времени и тщательного планирования, если вы стремитесь к серьезным переменам и развитию. Честно говоря, эти два подхода дополняют друг друга: формальное осознание и планирование, безусловно, важны, но при любой возможности следует проводить и неформальный коучинг.

Основная трудность неформального подхода заключается в том, что, как только изначальный энтузиазм испаряется, прекращается и коуч-наставничество. Чаще всего это происходит потому, что люди просто не находят времени. Более формальный подход, который позволяет обеим сторонам выделить час в неделю или месяц, значительно повышает вероятность успеха. Формальный график возможно и навеивает скуку, но в нашей хаотичной жизни он помогает достичь результата, особенно если менеджер уже одобрил ЛПО. Формальность также обеспечивает регулярную возможность отслеживать и оценивать прогресс по ЛПО и стимулировать обучение новым навыкам.

Этап 4. Оценка успеха и результатов обучения

Многие путают мониторинг с оценкой результатов. Мониторинг – это регулярная проверка прогресса, то есть успешной реализации ЛПО. Оценка – это анализ эффективности коучинговой программы, частью которой является ЛПО. Это комплексный процесс, в котором участвуют коуч-на-

ставник, обучаемый и другие заинтересованные стороны, такие как спонсор внешнего коучинга. Перечислим ключевые вопросы анализа.

- Были ли достигнуты цели развития?
- Компоненты ЛПО работали в том порядке и в той последовательности, в которых они предполагались?
- Какие изменения были внесены в ЛПО (если таковые были) и почему?
- Можно ли отметить явные бизнес-преимущества?
- Был ли коучинг целесообразен с экономической точки зрения и оправдал ли он вложения?
- Была ли неожиданная польза/выгода?
- Узнали ли мы что-то новое, что побудит изменить метод работы в будущем?
- Есть ли необходимость в новом ЛПО, чтобы добиться еще более высоких результатов?

Как вы понимаете, если на последний вопрос вы ответили утвердительно, то весь процесс начинается заново. Это вполне вероятный сценарий, поскольку результативность работы нуждается в постоянном совершенствовании.

Организации все чаще осознают конкурентное давление и стремятся максимально увеличить рентабельность всех инвестиций в развитие сотрудников. Растущая популярность бизнес-коучинга ведет к тому, что он поглощает значительную долю бюджета компании. *Однако* эмпирические, неза-

висимые исследования по эффективности бизнес-коучинга практически отсутствуют. Особенно касательно работы внешних коучей.

Одна из основных проблем заключается в том, что бизнес-преимущества коучинговой программы зачастую проявляются только через много месяцев после завершения программы. Как можно эффективно оценить коучинговую программу во время ее осуществления или сразу после ее завершения? Как бизнес-коучи могут доказать, чего они стоят, и сделать это в измеримых параметрах, значимых для бизнеса?

В следующем разделе мы предлагаем схему, которая позволит и организациям, и коучам ответить на эти важные вопросы.

Шкала оценки преимуществ коучинга

Как мы отметили, лишь малая доля организаций формально оценивает воздействие коучинга, однако, это все же происходит, и можно выделить несколько общих моментов, характерных для этого процесса.

1. Необходимость вовлекать не только обучаемого, но и его клиентов в оценку результатов коучинга.
2. Некоторые методы оценки коучинга опираются исключительно на восприятие обучаемого, что далеко не всегда заслуживает доверия по самым разным причинам.
3. Наблюдается связь между уверенностью индивида и ре-

зультатами его работы, а коучинг повышает уверенность.

4. Существует взаимосвязь и взаимозависимость между основными элементами коучинговых отношений.

5. Показатели, которые компании используют для оценки бизнес-коучинга, должны сочетаться с другими ключевыми показателями качества работы.

Пирамидальная модель преимуществ коучинга учитывает все эти моменты (рис. 2.2).

Как определить пользу для обучаемого

В этом разделе мы отметим важнейшие преимущества бизнес-коучинга с точки зрения обучаемого. Мы опираемся на более чем 1100 мнений и комментариев обучаемых о 200 коуч-наставниках, которые проводят курсы профессионального развития в ОСМ. Учебная программа длилась минимум четыре сессии, и все коучи были компетентны. Мнения обучаемых о пользе занятий мы поделили на несколько групп, которые отражают самые распространенные преимущества.

Внутренние ощущения

- Рост уверенности, оптимистичный настрой, вера в себя, высокий боевой дух, личностный рост (9,9 %).
- Поддержка, руководство и поощрение, чувство соб-

ственной значимости (8,3 %).

Более ощутимые и видимые изменения в поведении

- Карьерный рост, перспектива повышения, помогли определиться с будущим (7,8 %).
- Приобретение новых инструментов и навыков (7,2 %).

Ясность и сосредоточенность, внутренняя и внешняя

- Ясность цели, обоснованные, четкие задачи, внимательность и сосредоточенность (6,3 %).
- Осознанность и знания, самоанализ, определение сильных и слабых сторон (5,9 %).

Время и место для размышления и анализа

- Позволили увидеть общую картину, было время для самоанализа, для сосредоточенности (5,5 %).

Судя по ответам обучающихся в ОСМ, бизнес-результаты оказались на девятом месте среди самых распространенных преимуществ (4,4 %). Однако, если присмотреться, многие другие преимущества перекликаются с бизнес-результатами, самые распространенные среди них:

- уверенность 23 %;
- приобретение инструментов и навыков 15 %;
- улучшение отношений 10 %;

- ясная цель 9 %.

Насколько важна уверенность

Я считаю, что уверенность обучаемого – один из важнейших факторов, отсутствующий в сегодняшних подходах к оценке эффективности бизнес-коучинга. Позитивный взгляд на себя, вера в свои силы, внутренняя уверенность важны, чтобы понять, будет ли человек применять на работе навыки, которым он научился, и насколько эффективны будут эти навыки в течение времени.

В сфере спортивного коучинга эти факторы пользуются несомненным признанием. Некоторые спортивные психологи считают, что уверенность в себе позволяет прогнозировать успех спортсмена, и рекомендуют различные коучинговые стратегии, нацеленные именно на ее повышение. Как показывает мой личный опыт, причина многих трудностей обучаемых – отсутствие уверенности в себе.

Прочный фундамент

Учитывая все исследования, я считаю, что при эффективном, компетентном и профессиональном коучинге можно уверенно говорить о том, что последующая результативность работы сотрудника возрастет.

Если результативность его работы возрастет, будет осязаемое и измеримое улучшение результатов организации в тех сферах, на которые влияет сотрудник. Улучшения в конкретных сферах организационной деятельности, в свою очередь, повысят смежные бизнес-результаты.

Если это так, чтобы грамотно оценить бизнес-коучинг, следует сосредоточиться на измеримых факторах коучингового процесса, среды, в которой происходит коучинг, и качества самого коуча. Это фундамент, основные факторы, которые позволяют обучаемому выработать определенное отношение и поведение, необходимое для повышения его результативности и способностей. Поэтому не нужно оценивать влияние коучинга напрямую на бизнес-результаты, потому что это будет неизбежным последствием. Следовательно, можно оценить влияние коучинга на итоговые результаты компании, не тратя время, деньги и силы на то, чтобы доказать прямую связь между ними и коучингом.

Модель всесторонней оценки

Все факторы, перечисленные выше, мы отметили по отдельности, однако на практике, конечно же, они взаимосвязаны. Существует явная зависимость между различными аспектами эффективных коучинговых отношений. Чтобы создать надежную модель всесторонней оценки, следует учесть и эту взаимосвязь между различными преимуществами.

К. Кросс и Р. Линч (1988) предложили пирамиду оценки, которая интегрировала результативность работы через иерархию организации. Иерархические аспекты и структура пирамиды, позволяющие оценить результаты работы по надежным критериям, соответствовали концепции оценки преимуществ коучинга. К примеру, уверенность чаще всего связана с общими результатами работы (23 %) и с развитием навыков (19 %).

Схема на рис. 2.2 показывает адаптированный вариант их модели согласно моей интерпретации. Я считаю, что эта модель учитывает обратную связь обучаемого, добавляя ее в простую и практичную схему оценки.



Рис. 2.2. Пирамида преимуществ коучинга

Эта модель опирается на принцип, устанавливающий, что

для полноценной эффективности отношения в бизнес-коучинге должны строиться на прочном основании четырех ключевых факторов:

1) навыки коуча – умение слушать, задавать вопросы, давать четкую обратную связь, выстраивать взаимопонимание, поддерживать и помогать;

2) личные качества коуча: знания, опыт, компетенции, умение вдохновлять и воодушевлять, вера в потенциал обучаемого;

3) коучинговый процесс: четкая структура и дисциплина, сложные и развивающие задачи;

4) условия коучинга: безопасное, надежное место для обсуждения конфиденциальных и непростых вопросов; время и место для размышления и анализа.

Модель подчеркивает тот факт, что коучи сами оказывают значительное влияние на эффективность коучинговой программы, и здесь важно выделить два отдельных, но взаимосвязанных аспекта – личные качества и навыки коуча.

Не менее важны факторы, которые зачастую остаются без внимания: процесс коучинга и условия, в которых проходит коучинг. Комфорт и уверенность в надежном и последовательном процессе для отдельных коучинговых сессий и для программы в целом ценят и обучаемые, и спонсоры. Спонсоры отмечают, насколько для них важно, чтобы коучи обеспечили именно то, что было обещано, и соответствова-

ли определенному стандарту. Это относится к самим сессиям, а также отношениям с клиентской организацией.

Условия, в которых проходит коучинг, считаются крайне важными, причем имеется в виду не только физическое пространство. Гораздо важнее – умение коуча создавать условия, в которых обучаемый может свободно обсудить конфиденциальные и сложные вопросы, размышлять и анализировать ситуацию и не спеша формулировать свои мысли в безопасной среде.

Эти четыре основополагающих фактора недооцениваются, а без них коучинговая программа не принесет полноценного результата. Если учтены все четыре фактора, то обучаемый сможет достичь первого уровня преимуществ – внутренней личностной пользы:

1) ясность и сосредоточенность, самоанализ, осмысление своих ценностей и убеждений, а также дальнейшего пути развития;

2) вера в себя, спокойствие, снижение уровня стресса;

3) мотивация на успех, на совершенствование себя и организации, вдохновение на выполнение задач. Высокомотивированные сотрудники берут на себя дополнительные задачи, чтобы повысить результаты своей сферы бизнеса. Они также стремятся совершенствоваться в своей работе и строить карьеру.

В мире бизнес-коучинга часто ссылаются на принцип, ко-

торый мы отметили в главе 1, он метко отражает эти внутренние преимущества:

Результативность = Потенциал – Препятствия

«Препятствия» могут быть вызваны либо отсутствием уверенности, мотивации, ясности и сосредоточенности, либо сочетанием всех трех причин.

Дипломированный институт управления персоналом и кадрового развития выпустил справочник под названием «Коучинг и приобретение коучинговых услуг», где утверждается, что если обучаемый сможет реализовать эти внутренние преимущества, у него будет больше шансов достичь видимых результатов, а именно совершенствования навыков, знаний, улучшения отношений с руководством, командой, коллегами и клиентами. Достичь внутренней пользы крайне важно, если вы хотите достичь пользы для бизнеса, следовательно, именно это должно быть целью коуча и любого оценочного процесса.

1. Улучшение навыков, знаний и понимания в контексте профессиональных умений, а также способности к обучению и саморазвитию.

2. Улучшение всех видов отношений с индивидами и командами.

Существует явная связь между стимулами человеческого капитала (мотивацией, уверенностью, ясностью и сосредоточенностью), способностями человеческого капитала (на-

выками и поведением), промежуточными ключевыми показателями результативности (продуктивность, удовлетворенность клиентов) и, наконец, параметрами финансовых результатов, такими как рост прибыли и дохода.

С улучшенными навыками и/или поведением обучаемый получит все необходимое для достижения логической вершины пирамиды, то есть бизнес-результатов: роста качества работы, продуктивности, карьерного развития, решения конкретных проблем и преодоления трудностей.

Пирамида преимуществ коучинга дает достоверную общую картину взаимосвязанных факторов эффективного бизнес-коучинга во благо всех заинтересованных лиц. Тенденция акцентировать внимание исключительно на рентабельности инвестиций как единственном актуальном параметре оценки не учитывает эффективность процесса, личные качества коуча и чувства обучаемого.

Я считаю, что эта модель позволяет сделать неплохой прогноз: если все факторы модели правильно измерены и успешно реализованы, то соответствующие бизнес-результаты улучшатся.

Пирамиду преимуществ коучинга можно использовать на этапе договора с коучем, чтобы оценить оптимальность внешнего бизнес-коучинга, прежде чем вступать с коучем в отношения, а также чтобы оценить прогресс на раннем этапе и обдумать личностные преимущества, прежде чем будут достигнуты бизнес-преимущества.

Наставничество

Чтобы лучше понять эволюцию «споров о моделях», рассмотрим наставничество. Наставничество, как и коучинг, происходит в самых разных контекстах и условиях:

- бизнес для бизнеса, где основной упор идет на экономический рост и где наставник из крупной организации работает с сотрудником малого или среднего предприятия;
- бизнес для предприятий, где специалисты наставляют молодых и неопытных предпринимателей, которые получили от них гранты (например, Prince's Youth Business Trust);
- Британское правительство регулярно объявляет о программах, схожих с бизнесом для предприятий, однако в данном случае у обучаемого может быть особая потребность или нужда в поиске работы;
- социальные программы и проекты для людей с особыми потребностями, где наставничество носит более личностный характер и подстраивается под индивидуальные нужды и где крайне важно правильно выбрать пару наставник – обучаемый;
- социальная инклюзивность, где наставник строит отношения, призванные повысить социальный и культурный капитал участника;
- бизнес для образования, где предприниматели-волонтеры работают с директорами школ, учителями и учениками;

- наставничество для выпускников школ и студентов, где более опытные студенты консультируют учащихся, помогая им преодолеть различные этапы учебного процесса.

Корпоративное наставничество зачастую создается для помощи конкретным группам:

- новые сотрудники;
- студенты-практиканты;
- женщины;
- этнические меньшинства;
- люди с ограниченными возможностями или оказавшиеся в неблагоприятной жизненной ситуации;
- сотрудники, которых ждет новый этап в карьере, сокращение или уход на пенсию;
- люди со стремлением и мотивацией заняться своим обучением и развитием.

Неудивительно, что ни одно определение и ни одна модель не подходит для всех контекстов наставничества. Иногда их группируют вместе под названием «многоплановое наставничество». Нужно попробовать понять различия и общие черты наставников, однако мы выделяем три их основных типа.

1. Корпоративный наставник, который играет роль советника и консультанта на разных этапах карьеры индивида, от поступления на должность и карьерного роста до повышения

на должность топ-менеджера и, в некоторых случаях, ухода на пенсию.

2. *Квалификационный наставник*, которого нанимает профессиональная ассоциация или агентство, спонсируемое правительством, для работы с соискателями с целью получить профессиональную квалификацию или диплом о технических навыках.

3. *Социальный наставник*, который играет роль друга, эксперта, советника или консультанта для индивидов, столкнувшихся с неблагоприятными условиями или же реальными/возможными трудностями.

Примеры этих трех типов наставников можно, конечно, найти во многих организациях. Иногда все три действуют одновременно в одной крупной организации. В этом разделе мы обсудим роль корпоративного и квалификационного наставника. Социальный наставник – гораздо более обширная тема, и мы поговорим о ней отдельно в главе 3.

Этапы корпоративного и квалификационного наставничества отличаются от общей модели коуч-наставничества. В данном случае можно выделить следующие ключевые этапы.

1. Согласование личностного плана обучения (ЛПО).
2. Поощрение саморегулирования обучения.
3. Поддержка в течение всего процесса реализации ЛПО.
4. Помощь в оценке успеха и результатов обучения.

Формулировка этапов также подчеркивает отличия роли, обязанностей и ответственности наставника и коуча (или коуч-наставника). Наставником на работе редко выступает линейный менеджер обучаемого, в то время как в коучинге это частое явление. Корпоративное и квалификационное наставничество можно проиллюстрировать графическим образом (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Четыре этапа корпоративного и квалификационного наставничества

Этап 1. Согласование личностного плана обучения

Главные ответственные лица за личностный план обучения – сам обучаемый и его менеджер. Наставник может участвовать на любом этапе подготовки ЛПО, но его роль – помочь сформулировать план обучения советом, обеспечением доступа к информации и объективной критикой. Наставник не несет прямой ответственности за достижения обучаемого, хотя в квалификационном контексте обучаемый должен следовать определенным методическим указаниям.

Наставник должен подготовиться к своей роли, анализируя, выискивая и прогнозируя возможные потребности обучаемого в достижении его целей по учебной программе и в личностном развитии. Наставник должен учитывать все обстоятельства обучаемого, включая его личные убеждения, способности, стремления и предпочтительный стиль обучения.

Наставник должен поощрять развитие самосознания обучаемого, показывая ему, как самооценка и честные открытые вопросы помогут этого достичь. Одна из ключевых сфер, в которых наставник может помочь, – соответствие критериям SMART, то есть он может проверить, все ли цели по обучению и развитию обучаемого соответствуют этим критериям. Наставник может также привлечь внимание к необходи-

мости ставить цели с короткими и реалистичными сроками. Даже продолжительную квалификационную программу легче осилить, если разделить ее на короткие этапы.

Как и в ходе коуч-наставничества, этот этап иногда называют договорным, поскольку он должен охватывать всех заинтересованных лиц и четко обозначить порядок дальнейших действий и желаемый итог.

Этап 2. Поощрение саморегулирования обучения

Одна из характеристик хорошего ЛПО – насколько он допускает саморегулирование. Однако далеко не у всех обучаемых есть опыт реализации ЛПО. Задавая вопросы и опираясь на свой обширный опыт, наставник должен поощрять обучаемого думать наперед и прогнозировать административные аспекты реализации ЛПО. Наставник также окажет неоценимую помощь, если будет четко объяснять и напоминать в нужные моменты о том, что обучаемый всегда может получить поддержку.

Один из важнейших аспектов наставничества – следить за тем, чтобы участие наставника не навредило повседневным рабочим отношениям между обучаемым и его линейным менеджером. Следует всегда поощрять обучаемого самостоятельно искать решения проблем, которые могут возникнуть с линейным менеджером или коллегами. Наставник

– объективный критик, в его обязанности не входит улаживать конфликты и решать проблемы, и все советы и предложения он должен высказывать лишь как один из возможных вариантов, а не представлять их как руководство к действию. Общение между наставником и обучаемым должно быть доверительным и конфиденциальным, чтобы между ними существовало искреннее доверие. Лишь в крайних случаях наставник может вмешаться напрямую. Играть объективную, доверительную и беспристрастную роль не всегда легко на практике, но крайне важно.

Этап 3. Поддержка в течение всего процесса реализации ЛПО

Как только обучаемый приступает к реализации своего ЛПО, наставник должен быть доступен для оказания поддержки. Это означает, что как минимум нужно обговорить график встреч, частота которых зависит от конкретной ситуации. Кроме того, полезно обговорить, как будут назначаться дополнительные встречи и как будет проходить общение по срочным и/или непредвиденным проблемам.

Крайне важно, как именно наставник обучает и информирует. Очевидно, что время, темп и уровень сложности важны, но, в первую очередь, наставнику нельзя навязывать свои личные предпочтения обучаемому. Избегать любых предубеждений, сохранять объективность и при этом

полностью погружаться в процесс не всегда легко.

Иногда наставников просят поделиться советом или предложением. Здесь главное – высказывать свои советы и предложения только по запросу, а не убеждать обучаемого. Никто не ждет, что наставник обладает исчерпывающими знаниями и информацией, поэтому он должен быть готов направить обучаемого к альтернативным и, возможно, более актуальным или компетентным источникам.

Ключевая роль наставника – помочь обучаемому разобраться с ошибками и неудачами, которые в некоторых отношениях с линейными менеджерами приводят к обвинениям, чувству вины и ощущению собственной неполноценности. Наставнические отношения не допускают осуждения, они надежны и безопасны. Это позволяет наставнику помочь обучаемому воспринимать ошибки и неудачи как возможность чему-то научиться. При правильном подходе эти ситуации могут быть крайне полезны.

В любом случае наставник должен повышать уверенность и мотивацию обучаемого, чтобы развивать позитивный настрой и стремление довести реализацию ЛПО до конца.

Этап 4. Помощь в оценке успеха и результатов обучения

Есть разница между регулярным мониторингом прогресса и итоговой оценкой ЛПО. Задача наставника – поощрять

обучаемого к тому, чтобы провести формальную оценку совместно с его линейным менеджером или квалификационным супервайзером.

Помочь обучаемому подготовиться к формальной оценке – важная задача наставника. Особенно полезно напоминать ему о важности самооценки и оценки коллег по конкретным рабочим стандартам. Наставник может использовать вопросы для размышления, чтобы помочь обучаемому проанализировать причины тех или иных препятствий к обучению, а также подсчитать преимущества и пользу, которую реализация ЛПО принесла ему и организации.

Формальные наставнические отношения, как правило, подходят к концу. Чаще всего это происходит, когда обучаемый меняет работу или получает профессиональную либо техническую квалификацию. Заканчивать отношения нелегко. Здесь важно отметить успех и подчеркнуть взаимную пользу. Наставник должен приложить особые усилия к тому, чтобы поощрить обучаемого поставить себе новые цели по личностному развитию и карьерному росту. Чтобы расстаться на позитивной ноте, договоритесь поддерживать контакт в будущем.

Резюмируем сходства и незначительные отличия между моделями коучинга и наставничества (табл. 2.1). Кстати, процесс корпоративного наставничества походит на процесс, который используют многие внешние профессиональные коучи, работающие с управленцами. Это лишь подчер-

квивает, насколько практичен термин коуч-наставник.

Таблица 2.1. Общие модели коучинга и наставничества

Этапы	Профессиональный и бизнес-коучинг	Корпоративное и квалификационное наставничество
Этап 1	Осознание потребности, стремления и себя самого	Согласование личного плана обучения (ЛПО)
Этап 2	Планирование личной ответственности	Поощрение саморегулирования обучения
Этап 3	Применение определенных стилей, техник и навыков	Поддержка в течение всего процесса реализации ЛПО
Этап 4	Оценка успеха и результатов обучения	Помощь в оценке успеха и результатов обучения

Модель договорного процесса

Существует модель, которую можно применять ко всем ситуациям, – договорная модель. Национальные профессиональные стандарты, изданные Британским агентством по квалификациям и учебным программам, а также Профессиональные стандарты, изданные Европейским советом по наставничеству и коучингу, помогли нам сформулировать процесс согласования «договора» со всеми заинтересованными лицами. Это входит в рамки общих компетенций коучей и наставников. Чтобы понять этот важный процесс, предлагаем вам оценить себя по нашей модели (рис. 2.4).

ОПРОСНИК ПО САМООЦЕНКЕ
ДОГОВОР

Оцените себя

по шкале от 1 до 10, где 10 = блестяще, а 1 = очень плохо

Насколько успешно я обговариваю отношения с заинтересованными лицами?

Для меня важно, чтобы все заинтересованные лица понимали и согласовали ожидания от процесса до его начала

Я обговариваю со всеми заинтересованными лицами задачи и результаты работы

Я обговариваю сроки, количество сессий, даты промежуточной оценки, место, стоимость, а также условия

Я разъясняю задачи и обязательства всех участников процесса

Я обсуждаю с обучаемым и заинтересованными лицами влияние процесса на их время, рабочую нагрузку и возможные изменения в поведении и мировоззрении

Я обговариваю границы, особенно в рамках конфиденциальности между обучаемым, заинтересованными лицами и мной

Насколько успешно я обговариваю отношения с обучаемыми?

Для меня важно, чтобы мой стиль соответствовал потребностям обучаемого еще до начала процесса

Мои отношения с обучаемым согласованы со всеми сторонами, особенно с теми, кто будет участвовать в оценке результатов

Я обговариваю с обучаемым правила и нормы поведения относительно границ и наших рабочих отношений, включая конфиденциальность и взаимные ожидания в вопросах, касающихся честности и стремления к конкретным результатам

Я помогаю обучаемому решить проблему нехватки времени, а также преодолеть любые другие трудности, которые могут повлиять на процесс

Мы обговариваем график сессий, место их проведения, продолжительность и метод общения (лично, по телефону, по электронной почте и т.д.)

Когда менеджер или лидер становится коуч-наставником

Еще одна полезная модель – когда менеджер или лидер берет на себя обязанности коуч-наставника, и некоторые утверждают, что эта модель должна опираться на принципы спортивного коучинга. Тренировать олимпийских чемпионов, чтобы они повысили свои результаты, – непростая задача. Тренер, который зачастую уступает своему подопечному в профессиональном уровне, должен понимать, что в целом все зависит именно от спортсмена. Олимпийский тренер должен действовать недирективно и делать акцент в основном на эмоциональном и психологическом настрое подопечного, а не на его навыках и технике. Наставники лучших команд и звезд сценического искусства также должны следовать этому принципу.

Напротив, считается, что основная доля корпоративного коучинга приходится на линейных менеджеров, а не внешних профессиональных коуч-наставников. Некоторые считают, что тот же недирективный подход к переносу контроля, как в спорте, следует применять на работе. Последствия этого подхода показаны на рис. 2.5.

Многим менеджерам тяжело быстро менять стиль управления и занимать недирективное положение. Отчасти это

вызвано тем, что некоторые менеджеры застряли в традиционном иерархическом командно-контрольном управлении и у них не получается менять стиль.

Кроме того, иногда культура их организации и особенности работы, которую нужно выполнить, навязывают им директивный стиль. К примеру, если речь идет о простых, повторяющихся задачах и высокой текучести кадров или о временных либо выполняющих разовые задания сотрудниках, менеджер-коуч часто попадает в ситуацию, когда директивный стиль управления – единственно уместный. В чрезвычайных ситуациях, например, во время пожарной тревоги, нет времени задавать вопросы для размышлений!



Стиль управления

Коучинг в стиле менеджера

Управление в стиле коуча

Внешняя

Мотивация

Внутренняя

Низкая

Результативность

Высокая

Рис. 2.5. Модель: менеджер или лидер в роли коуч-наставника

Кроме того, если от менеджеров ждут оперативных результатов, а в противном случае им грозит значительный штраф или другие санкции, им сложно идти на риск, связанный с ослаблением контроля, и поверить в то, что сотрудник сам возьмет на себя ответственность за повышение результатов. Для многих менеджеров это серьезная проблема, причем ситуация усугубилась с ростом рабочей нагрузки и стресса, вызванных экспериментами с реинжинирингом, влиянием новых технологий и организационной реструктуризацией или слияниями. Эти трудности объясняют, почему многие коучи и обучаемые используют недирективный стиль общения всего в 25–30 % случаев. Ведется много разговоров о том, чтобы расширять полномочия сотрудников и позволять им самостоятельно контролировать свою работу, однако зачастую мы сталкиваемся с реальным и вполне объяснимым нежеланием реализовать этот метод на практике.

Конечно, это нежелание противоречит фактам. Опыт показывает, что высокий уровень результатов индивидов и команд чаще достигается, когда людям дают больше возможностей контроля и ответственности. Так что стремлению и необходимости повысить стандарты работы зачастую мешает нежелание рисковать и отказываться от контроля. Это отчасти объясняет высокий уровень стресса среди менедже-

ров.

Для организаций, которые стремятся создать необходимую «позитивную коучинговую культуру», нет другого выхода, кроме как перейти на недирективный стиль управления. Для этого нужно изменить стиль управления – вместо «коучинга в стиле менеджера» нужно «управление в стиле коуча». Убеждая менеджеров перейти на новый стиль, важно признавать практические трудности, с которыми столкнутся многие из них.

Менеджерский стиль коучинга

Слово «стиль» в данном контексте обозначает «метод подачи коуч-наставничества», хотя некоторые авторы используют термин «стиль» для описания различных обязанностей и типов коучинга. Однако стиль зависит не только от психологических особенностей обучаемого. Стили коуч-наставничества следует определять в зависимости от опыта обучаемого – от полного его отсутствия до обширного опыта и умений, а также в зависимости от результатов, к которым стремится обучаемый.

Если вы работаете с новичком или с человеком, который нуждается в новых навыках, возможно, имеет смысл выбрать директивный, почти инструктивный стиль. Если вы работаете с опытным, успешным человеком, например, олимпийским чемпионом или руководителем компании, умест-

нее применять недирективный стиль и сделать акцент на грамотных вопросах и обратной связи. Как показывает опыт, чем быстрее коуч-наставник способен переходить от директивного стиля к недирективному, тем быстрее удастся улучшить результативность обучаемого и изменить его поведение. Объяснить это просто: когда вы переходите на недирективный стиль, вы передаете контроль и ответственность обучаемому.

Модель компетенций коуч-наставника

Для лучшего понимания мы предлагаем вам заполнить опросник по самооценке (рис. 2.6), основанный на еще одной модели, которая позволит вам определить ваш текущий уровень компетенций в качестве коуч-наставника. Зачастую наше собственное восприятие важнее, чем мнение других людей, однако при этом мы далеко не всегда осознаем некоторые аспекты нашего поведения. Самооценка – эффективный метод, чтобы повысить самосознание и наметить темы обсуждения с вашими коллегами или коучем.

ОПРОСНИК ПО САМООЦЕНКЕ
КОМПЕТЕНЦИИ КОУЧ-НАСТАВНИКА

Оцените себя

по шкале от 1 до 10, где 10 = блестяще, а 1 = очень плохо

Насколько успешно я обговариваю условия коучинга со всеми заинтересованными лицами?	
Насколько успешно я обговариваю условия коучинга с обучаемым?	
Насколько эффективно я строю взаимопонимание?	
Насколько эффективно я строю и поддерживаю отношения?	
Насколько эффективно я провожу сессии?	
Насколько хорошо я разъясняю цели?	
Насколько хорошо я помогаю анализировать варианты достижения этих целей?	
Насколько хорошо я обеспечиваю соответствие этих целей потребностям организации?	

Насколько хорошо я помогаю составить план действий?	
Насколько хорошо я способствую реализации плана действий?	
Насколько хорошо я помогаю оценить результаты и достижения обучаемого?	
Насколько хорошо я контролирую общий процесс коучинга?	
Насколько грамотно и эффективно я завершаю отношения с обучаемым?	
Насколько успешно я выполняю договор с заинтересованными лицами?	
Насколько уместен мой подход к обучаемому?	
Насколько хорошо я умею слушать?	
Насколько хорошо я умею задавать вопросы?	
Насколько хорошо я даю и получаю обратную связь?	
Можно ли назвать мой метод гибким?	
Насколько я нацелен на бизнес-результаты?	

Рис. 2.6. Модель самооценки компетенций коуч-наставника

В этой главе мы определили, что на данный момент нет никакого согласия относительно терминологии в сфере коучинга и наставничества и что сегодняшние термины и определения могут измениться, поскольку «революция мысли» все еще продолжается. Мы также отметили, что теоретические модели полезны, только если помогают нам понять новые идеи и концепции; следовательно, стоит самостоятельно разрабатывать модели, актуальные для конкретной ситу-

ации.

Хотя мы предлагаем четырехэтапные модели коучинга и наставничества, применение и опыт коучинга и наставничества, скорее всего, будут различаться в зависимости от страны и культуры. И, конечно же, всем нам еще есть чему поучиться!

Глава 3. Социальные наставники и лайф-коучи

В этой главе мы подробнее рассмотрим два направления, упомянутые в предыдущей главе: социальное наставничество и лайф-коучинг. Существует значительный и постоянно растущий сектор коучей и наставников, чья основная цель – не улучшение бизнес-результатов своих обучаемых; их цель – научить людей преодолевать жизненные перипетии, изменить то, что можно изменить, и позитивно воспринимать то, что изменить нельзя.

Задача многих программ по социальному наставничеству – помочь тем, кто по тем или иным причинам потерял работу или никогда ее не имел. Сюда входят студенты и заключенные, люди с ограниченными возможностями (физическими и умственными) и многие другие, находящиеся в социальной изоляции. В области здравоохранения наставничество применяется не только в традиционной сфере развития персонала, но и в тех случаях, когда нужно помочь пациентам справиться с хроническими заболеваниями. Для простоты понимания мы разделили эту главу на две части: социальное наставничество и лайф-коучинг.

Что представляет собой лайф-коучинг

Слово «лайф» (в переводе с английского – жизнь), вероятно, самая распространенная приставка к «коучингу», благодаря СМИ и популярным коучам. Недавнее онлайн-исследование показало 27 миллионов ссылок на лайф-коучинг. Британские телепрограммы – такие как «Не носите это ни коем случае», «Как выглядеть красиво без одежды» и даже «Суперняня» – имеют одну общую черту: они пытаются улучшить имидж и самооценку людей. С 2005 года в Великобритании стал издаваться гляцевый журнал *Psychologies*, и в каждом номере можно найти статьи и советы по лайф-коучингу, а также регулярные колонки по психотерапии, психологическому здоровью и здоровому образу жизни. Эти примеры говорят о том, что самосовершенствование и некоторые аспекты психологического благополучия людей стали актуальными темами обсуждения.

Когда именно появился термин «лайф-коучинг», сказать сложно. Его популярность приходится на 1950-е годы наряду с появлением гуманистической психологии, интересом к человеческому потенциалу и работе над собой. В те времена лайф-коучинг ассоциировался с нонконформизмом, вызовом традиционным ценностям, бунтарством, оторванностью от реальной жизни и т. д. В некоторых кругах до сих пор преобладает именно такое отношение, когда лайф-коучинг

противопоставляется бизнес-коучингу.

Однако в последние годы наблюдаются многочисленные пересечения и совпадения сфер использования лайф-коучинга и бизнес-коучинга. Что касается подходов и задач, оба опираются на принципы «внутренней игры» и нейролингвистического программирования (НЛП) и охватывают такие сферы, как карьера, баланс между работой и жизнью и рост уверенности в себе. Мы рассмотрим эту развивающуюся область профессии, проанализировав контекст лайф-коучинга и некоторые инструменты и подходы.

Контекст

Термин «лайф-коучинг» некоторые считают синонимом коучинга и часто путают с бизнес-коучингом. Среди множества определений лайф-коучинга подавляющее большинство охватывают коучинг в целом; однако, если убрать слово «лайф», будет сложно понять уникальные аспекты лайф-коучинга и отличить его от всех остальных форм коучинга.

Энтони Грант (2001) попытался провести различие между так называемым личностным коучингом, или лайф-коучингом, и коучингом на работе:

Личностный, или лайф-коучинг, представляет собой методичный процесс, ориентированный на решение и результат, когда коуч помогает обогатить жизненный опыт обучаемого и улучшить его результативность

в разных областях (которые определяет обучаемый), а также стимулирует самостоятельное обучение и личностный рост.

Коучинг на работе представляет собой методичный процесс, ориентированный на решение и результат, когда коуч способствует улучшению рабочих результатов, а также самостоятельному обучению и личностному росту.

Мы говорили о бизнес-коучинге в главе 2, когда задачи ставятся в соответствии с конкретными нуждами клиента по развитию навыков или способностей, необходимых для достижения бизнес-результатов, вместо того чтобы акцентировать внимание на его личностных и карьерных целях. Клиенты лайф-коучинга – индивиды, которые сами себя финансируют (то есть их организация не спонсирует внешний или внутренний коучинг), и, следовательно, многие конфликты интересов, которые возникают в бизнес-коучинге, исключаются.

В этой главе мы будем называть лайф-коучингом коучинг, направленный целиком и полностью на достижение личностного успеха и самореализацию, выходя за рамки организационных задач. Это значительно расширяет зону охвата и позволяет сосредоточиться на стремлении клиента к «идеальной жизни», которая далеко не всегда вписывается в задачи бизнес-коучинга. Однако какое бы определение мы ни использовали, принято считать, что лайф-коучинг – личностный коучинг, зависящий от контекста, в котором он прохо-

дит, а не от навыков, инструментов и техник, которые использует коуч.

Общий контекст, в котором чаще всего работают лайф-коучи, предполагает следующие темы:

- уверенность и самооценка;
- переходный период в карьере;
- отношения;
- мечты и стремления;
- как навести порядок в жизни;
- здоровье и физическое благополучие.

Уверенность и самооценка

Зачастую люди, которые обращаются к лайф-коучу, хотят хорошо относиться к себе; они хотят быть увереннее в социальных группах, знакомиться с новыми людьми и строить дружеские отношения. В целом у этих людей низкая самооценка, они сомневаются в себе, им не хватает уверенности. Лайф-коучинг помогает эффективно преодолеть негативные мысли и отсутствие веры в себя. Сессии включают такую практику, как умение строить беседу, проводить презентации и публичные выступления.

Переходный период в карьере

В своей организации зачастую тяжело обсуждать с кем-то, что вы хотите изменить свой профессиональный путь, или даже сказать, что вы не довольны текущей работой. Тот, кто обдумывает серьезные изменения в карьере или хочет начать собственный бизнес, может обратиться за консультацией к лайф-коучу. Этот процесс иногда предполагает переоценку и анализ основных ценностей. В таких условиях человеку легче открыто обсудить трудности, связанные с его работой или организацией, которые он не может обсудить ни с кем из коллег.

Отношения

Здесь акцент идет на проблемы или дилеммы с партнером или другими членами семьи. Бизнес-коучинг имеет право вторгаться в эти личностные сферы, только когда они напрямую влияют на результаты работы индивида. Лайф-коучинг помогает людям решить семейные и другие проблемы, а также справиться с жизненными трудностями.

Мечты и стремления

Иногда люди, которые много лет отдавали все силы работе, стремясь к материальному успеху, хотят переосмыслить свою жизнь. Зачастую они задумываются: «Должно же быть в жизни что-то еще». Они оглядываются на свою жизнь и видят, что работа больше не приносит удовлетворения. Лайф-коучинг помогает найти новое направление и цель, разобраться с важными жизненными вопросами. Стремление к счастью, радости и приключениям – такие темы нелегко обсуждать с линейным менеджером или бизнес-коучем.

Как навести порядок в жизни

Еще один аспект жизни, где лайф-коучинг приносит пользу, – порядок и дисциплина. Многим из нас не помешает избавиться от хлама в доме и в собственной голове, более продуктивно распределять время и в целом стать более организованными. В этот контекст можно включить также управление финансами, к примеру, умение держаться в рамках бюджета, рост сбережений, сокращение текущих расходов и т. д. Лайф-коучинг поможет тем, кто страдает от прокрастинации и рассеянности.

Здоровье и физическое благополучие

Многие люди одержимы своим весом и/или фигурой. Здоровое питание стало популярным трендом, и все больше людей стремятся вести здоровый образ жизни, в частности, отказаться от курения. Лайф-коучинг поможет найти мотивацию на начальном этапе и соблюдать конкретный режим в спорте и питании.

Жизнь стала настолько напряженной и суматошной, что это еще одна причина обратиться к лайф-коучу. Стресс негативно влияет на здоровье и вызывает множество заболеваний. Отчет Управления по охране труда Великобритании (2015) показывает, что в 2014–2015 годах стресс стал причиной 35 % случаев ухудшения здоровья, связанных с работой, и 43 % – всех больничных листов. Полмиллиона человек в год утверждают, что стресс вредит их здоровью. Лайф-коучинг помогает добиться более оптимального баланса между работой и жизнью. Приведем пример того, как Национальная служба здравоохранения Великобритании признает потенциальные преимущества коучинга для некоторых групп пациентов.

Коучи здоровья

Один из примеров лайф-коучинга в рамках Британской национальной службы здравоохранения – работа коучей здоровья.

В 2005 году 17,5 миллиона жителей Великобритании страдали хроническими заболеваниями, а к 2030 году ожидается, что эта цифра вырастет более чем в два раза. В частности, количество больных диабетом второго типа, связанного с ожирением, вырастет на 54 %, а гипертонией на 28 %.

В феврале 2004 года Pfizer Ltd и Primary Care Trust запустили инновационную программу, призванную предоставить индивидуальную помощь и коуч-наставничество 600 пациентам Лондонского округа Харинги, страдающим диабетом, сердечной недостаточностью и ишемической болезнью сердца.

Цель проекта – проанализировать, какую пользу принесет пациентам коуч-наставничество по телефону и с использованием других технологий, а также программа ухода за собой в рамках модели управления заболеваниями, заимствованной из опыта США.

Эта программа родилась из растущего признания потенциальной пользы метода облегчения хронических заболеваний для пациентов и Национальной службы здравоохранения. По словам Джил Льюис (менеджера по медицинскому обслуживанию, главы отдела развития UK Pfizer Health Solutions): «Уход за собой – это помощь индивидам в том, чтобы они предпринимали определенные действия для сохранения своего здоровья. Мы даем людям возможность, уверенность и умение заботиться о себе самостоятельно, предоставляя им всю необходимую поддержку и информацию».

Команда подготовленных менеджеров по медицинскому обслуживанию, или коучей здоровья, предоставляет регулярный коучинг пациентам в зависимости от их индивидуальных потребностей. Все они, являясь квалифицированными медицинскими сестрами, используют технологии поддержки принятия решений, проводят коучинг по телефону, а также предоставляют медицинский уход. Каждый коуч здоровья берет на себя по 150–200 пациентов и обладает всей необходимой подготовкой для коуч-наставничества и квалифицированной медицинской помощи.

Благодаря регулярному общению и поддержке пациенты научились контролировать свое состояние и улучшили клинические результаты, а также качество жизни, при этом снизив нагрузку на местные медицинские службы. Результаты программы были опубликованы весной 2006 года.

Удовлетворенность пациентов:

- 90 % пациентов удовлетворены работой коуча здоровья;
- 70 % пациентов стали увереннее принимать решения, связанные со своим здоровьем;
- 61 % пациентов считают, что могут вести более плодотворные обсуждения с лечащим врачом.

Влияние на пациентов:

- улучшилось здоровье;
- люди намного увереннее контролируют свое состояние;

- повысились качество жизни и самостоятельность;
- повысилась продолжительность жизни.

Потенциальная польза для Национальной службы здравоохранения:

- на 40 % сократилось количество обращений за первичной медицинской помощью;
- на 17 % сократилось количество посещений амбулаторных больных;
- на 50 % сократилось количество обращений в реанимационное и травматологическое отделение;
- вдвое сократились количество и продолжительность госпитализаций.

Мнение одного из пациентов коучинговой программы резюмирует смысл лайф-коучинга и социального наставничества: «Программа помогла мне, я стал другим человеком, особенно в том, что касается моей диеты и питания. Со мной работает замечательный менеджер, он помогает мне быть здоровым и счастливым».

Как вы видите из перечисленных примеров, лайф-коучинг может охватывать все аспекты личности человека. Иногда клиенты обращаются к лайф-коучу с конкретной проблемой, такой как здоровье, отношения, финансы или переходный период в карьере. В других случаях их влекут более амбициозные стремления – кардинально изменить свою жизнь или, наоборот, научиться ценить то, что у них есть, или вернуть

то, что они утратили. Других привлекает коучинг по причине общей неудовлетворенности жизнью или из-за ощущения, что что-то можно улучшить. Вероятно, более уместный термин в некоторых контекстах – лайфстайл-коучинг (лайфстайл – образ жизни).

Подходы

Некоторые ключевые инструменты и подходы, которые применяются в лайф-коучинге, например, «колесо жизни» и вариации GROW, используются и в других сферах коучинга (см. главы 6, 7 и 8). Однако бизнес-коуч пользуется многочисленными инструментами, моделями и психометрией, которые можно найти в мире бизнеса, в то время как лайф-коуч черпает из более обширного источника, охватывающего популярную психологию, астрологию, методы самосовершенствования и даже гипнотерапию. Стоит отметить, что некоторые подходы отражают конкретные нетрадиционные мировоззрения и убеждения, например, использование восточных единоборств и гипноза или литотерапии (лечения камнями), и больше подходят клиентам-единомышленникам.

Сессии лайф-коучинга, как правило, короче, чем в бизнес-коучинге, они длятся от получаса до часа, а не один-два часа. Однако сессии проходят чаще: еженедельно, а не ежемесячно. И в большинстве случаев, как показывают исследования, проходят по телефону, зачастую клиенты вообще

не встречаются с коучем.

Кроме того, лайф-коучинг – это ряд предписаний, список конкретных шагов или этапов, которые помогают добиться успеха, например:

- пять важнейших советов, которые помогут реализовать ваши мечты;
- пять шагов к преодолению страха;
- пять способов вернуть страсть;
- семь правил успеха;
- измените свою жизнь за семь дней.

Лайф-коучинг опирается на следующие принципы.

- Определите цель жизни. Если бы ваша семья написала сегодня эпитафию, посвященную вам, что было бы в ней сказано? Что бы вы хотели, чтобы они написали?
- Будьте позитивны. Все задачи следует формулировать в позитивном ключе и нацелить их на то, чего вы хотите достичь, а не на то, что вы хотите прекратить и убрать из своей жизни.
- Опирайтесь на свои сильные стороны, а не на слабости. Не сбрасывайте со счетов ни одну из своих способностей.
- Вы несете личную ответственность за решение своих проблем и преодоление трудностей. Не заикливайтесь на проблемах других людей и не вините их в своих трудностях.
- Если вы не составите план, значит, победы вам не видать. Обдумайте актуальные и достижимые действия, кото-

рые позволят приблизиться к цели.

- Празднуйте свои достижения и гордитесь своим успехом. Перечислите свои победы в позитивном ключе, не акцентируя внимания на ошибках.

Социальное наставничество

Теперь подробнее рассмотрим социальное наставничество: вы увидите, насколько этот контекст отличается от контекста работы и квалификации (см. модели в предыдущей главе). Процесс во многом схож, но ценности и тип поведения совершенно другие.

Как показывает опыт Великобритании, можно выделить минимум четыре типа социального наставничества. Они различаются в зависимости от задач, которые вы ставите, и от того, насколько важно решить эти задачи.

1. Дружеская поддержка

Этим термином описывается роль волонтеров, которые обеспечивают неформальную социальную поддержку. Основная задача – постепенно выстроить доверительные отношения с индивидом, как правило, чтобы он не чувствовал себя изгоем и чтобы у него появились отношения, которых у него никогда не было. В некоторых случаях могут быть поставлены и дополнительные цели, например укрепление

уверенности или вовлечение индивида в общественную деятельность. Успех отношений волонтера и подопечного не зависит от достижения этих целей, они считаются потенциальной пользой, которую дружеская поддержка может со временем принести. Фонд наставничества и дружеской поддержки предоставляет поддержку организациям и волонтерам. Как национальный стратегический орган Великобритании, Фонд также стремится повлиять на политику и практику правительства страны.

2. Позитивные действия

Этот вид наставничества нацелен на представителей меньшинств и на притесняемые группы населения. Сюда входит молодежь из афроамериканского и азиатского этнического сообщества. Этот вид наставничества также предполагает поддержку молодых женщин, которые хотят работать в традиционно мужских отраслях, например в инжиниринге. Ключевая тактика в данном контексте – предложить позитивную ролевую модель в целевом сообществе, познакомиться с его влиятельными представителями, открыть двери и устранить организационные барьеры.

3. Наставничество по трудоустройству

Этот вид наставничества используется, когда школа считает, что ученики не раскрывают свой потенциал и способны на большее. Как правило, речь идет о том, чтобы исправить оценки, поскольку это ключевой параметр рейтинга школ в Великобритании. Роль наставника обычно играют волонтеры из местного бизнеса, которые посещают школы и стараются повысить уверенность учеников. Цель – объяснить ученикам, чего компании ждут от будущих работников, и дать им уверенность и знания, чтобы они не остались без работы.

Наставническая программа «Шаг в будущее» – пример наставничества по трудоустройству

В 2011 году Дипломированный институт управления персоналом и кадрового развития запустил наставническую программу «Шаг в будущее», которая предлагает соискателям (как правило, в возрасте 18–24 лет) наставничество один на один со специалистом – HR-профессионалом, который поможет им улучшить необходимые для трудоустройства навыки, укрепить уверенность и найти работу.

Студентов направляют на эту программу, как правило, коучи по трудоустройству Jobcentre Plus и некоторые партнерские организации. Программа проводится совершенно бесплатно при поддержке инновационного фонда Nesta и Кабинета министров

Великобритании при участии Центра социальных инноваций.

Программа «Шаг в будущее» действует во всей Англии, пилотные варианты проводят в Шотландии и Уэльсе, планируется также запустить программу в Ирландии. Дипломированный институт недавно успешно провел пилотную программу с другими группами, включая возрастных работников и тех, кто ищет работу после декретного отпуска, а в ближайшем будущем надеется расширить охват программы.

Направляют на программы в основном коучи по трудоустройству из Jobcentre Plus. Они хорошо знают программу и пользуются определенными критериями, которые помогают определить, какие молодые люди подходят для участия в программе. Они подробно рассказывают о программе соискателям и объясняют, как на нее записаться. Окончательное решение, конечно же, остается за соискателем.

Наставники программы должны быть членами Дипломированного института и HR-профессионалами. На данный момент более 3500 членов Дипломированного института работают наставниками по программе «Шаг в будущее».

Наставник программы может найти соискателей через онлайн-портал в своем округе. На этом этапе он увидит только анонимную информацию о соискателе. Затем наставник выберет для себя соискателя и получит доступ к его контактам, свяжется с ним и назначит первую встречу.

Все встречи с наставниками должны проходить в общественном месте, к примеру, в кафе, до которого удобно добраться и наставнику и соискателю.

Если наблюдается нехватка наставников или соискателей в конкретном географическом округе, наставники могут найти подопечного в другом округе, если он согласен на удаленное общение. Удаленное наставничество может быть очень эффективным, и есть прекрасные примеры, когда именно этот вид наставничества оказался оптимальным.

Приведем три примера соискателей, которые участвовали в программе «Шаг в будущее».

Пример 3.1 – отсутствие опыта

История Мадии

Закончив школу, я поступила в колледж, но не смогла завершить обучение по личным причинам. До этого я работала на полставки в розничной торговле (в таких магазинах, как Gap, Next) и решила перейти на полный рабочий день. Однако вскоре я поняла, что хочу что-то изменить.

Я стала искать работу администратора, но никто не брал меня – у меня не было никакого опыта.

Что сделал ее наставник

Мадиа рассказала своему наставнику, что хочет работать в финансовой сфере, особенно в страховании, и вместе они составили план действий. Наставник попросил Мадью найти подходящую вакансию и определить, какие шаги приведут ее к цели.

Наставник приглашал ее на нетворкинги и поощрял рассказать людям о своих мечтах и стремлениях.

Пример 3.2 – отсутствие уверенности в себе История Вирсавии

Несмотря на пятилетний опыт, мне никак не удавалось устроиться на работу. Мой коуч по трудоустройству посоветовал выбирать вакансии, где нужен университетский диплом, который у меня есть. Я так и сделала, но результата не было. Поэтому я отправляла резюме и на другие вакансии – например, на фабрику, предлагала себя на административную должность и даже на должность уборщицы – но мне говорили, что я слишком квалифицирована для этой работы. Мой наставник сразу заметил, что основное препятствие, которое мешает мне получить работу, – неуверенность.

Что сделал ее наставник

Наставник Вирсавии прежде всего спросил, что она сама чувствует, и этот вопрос стал для нее полной неожиданностью – она не привыкла к такому интересу и человечности. Затем наставник прочитал ее резюме и пришел к выводу, что она приуменьшает свои достижения, и сказал, что люди, которые тоже претендуют на понравившиеся ей вакансии, будут делать прямо противоположное.

Пример 3.3 – обновление резюме и подготовка к собеседованию

История Натаниэля

Я ушел из школы, как только получил аттестат о среднем образовании, и поступил в колледж, где проучился еще три года. Затем стал искать дальнейшие возможности. Я нашел стажировку, а потом другую временную работу. Но когда она закончилась, я просидел без работы восемь месяцев.

Что сделал его наставник

У наставника Натаниэля были обширные знания и опыт, и он смог подкорректировать и расширить его резюме до двух страниц. Затем он посоветовал сосредоточиться на конкретном опыте и указать, как этот опыт способствовал его развитию, – в контексте, который будет понятен и близок работодателю.

Он также подробно объяснил все, что необходимо знать о собеседовании.

Итак, успех программы не оставляет сомнений, поскольку почти три четверти (73 %) участников нашли работу и расширили свой профессиональный опыт.

И речь не только о молодых соискателях, которым программа принесла пользу. Восемь из десяти наставников, которые участвовали в ней, отметили ее положительное влияние. Наставники утверждают, что им не только приятно помогать другим и видеть, как их подопечные находят работу; это также способствует их собственному профессиональному развитию, так как совершенствует их навыки коуч-наставников. Более того, программа дает HR-профессионалам

представление о трудностях, с которыми сталкиваются молодые люди. Это, в свою очередь, позволяет обогатить видение Дипломированного института, который улучшает условия труда и рабочую жизнь, начиная с доступа молодых людей к рынку трудоустройства.

Члены Дипломированного института занимаются волонтерским наставничеством по самым разным причинам, но основная из них – влияние их собственного опыта, который мотивирует их помогать людям.

Рассказывает Саймон:

Закончив колледж, я девять месяцев сидел без работы. Никто не советовал мне, как быть и что делать. Мне бы очень пригодилась помощь и поддержка на неформальном уровне, так что как только я узнал о программе, я ухватился за эту возможность.

Рассказывает Кэти:

У меня большой опыт наставничества – хотя в основном в рамках HR. Меня очень заинтересовала эта программа. В молодости мне не к кому было обратиться за советом, и пришлось с большим трудом добиваться результатов в обучении и на работе, и мне кажется, иногда мы сами усложняем молодым людям жизнь и поиск работы. Пока я помогаю своему подопечному, он показывает мне, какое это счастье – наблюдать, как человек преображается у тебя на глазах.

Рассказывает Барри:

У меня было немало хороших наставников, когда я строил карьеру. Я решил вернуть долг и вызвался участвовать в программе «Шаг в будущее», когда услышал, как Борис Джонсон говорит о ней на мероприятии Дипломированного института. Это одно из немногих дел в профессиональной жизни, которым занимаешься потому, что искренне хочешь этого, а не из чувства долга. Большая часть нашей работы – рутина и выполнение чужих требований. Наставничество – совсем другая история, мы помогаем людям встать на ноги в карьере и в жизни.

Наставнические отношения по программе «Шаг в будущее» между волонтером и молодым соискателем дают уникальную возможность подопечному воспользоваться опытом и знаниями HR-профессионала. А главное, время и самоотверженность, которые наши волонтеры вкладывают в процесс, оказывают колоссальное влияние на уверенность молодых людей, помогают им подготовиться к первым шагам в мире работы.

Джемилла Кураиши, менеджер по развитию наставнической программы «Шаг в будущее»

4. Вовлекающее наставничество. Социальная инклюзивность

Вовлекающее наставничество нацелено на людей, отчужденных от общества или же социально неустроенных. Как правило, это молодежь, оторванная от таких основополагающих институтов, как школа и работа, в некоторых случаях с судимостью. Основная задача этого вида наставничества – помочь людям вернуться в систему образования и/или на рынок трудоустройства.

Фонд «Пятнадцать» – пример вовлекающего наставничества

Лондонский фонд «Пятнадцать» основан известным ресторатором Джейми Оливером в 2002 году. Миллионы зрителей смотрели программу Британского четвертого канала, где Джейми рассказывал о том, как он помогает 15 молодым людям с непростым характером стать поварами. Ресторан с тем же названием (Fifteen London) остается очень успешным заведением и набирает по 20 молодых людей каждый год. В настоящее время действуют филиалы фонда в Корнуэлле, Амстердаме и Мельбурне, а также поставлена цель – превратить фонд в глобальный бренд.

Директор фонда «Пятнадцать» Лиам Блэк говорит:

Фонд существует для того, чтобы привлечь молодых людей, которых общество зачастую

игнорирует, акцентируя внимание на их недостатках и проблемах. Нас, напротив, интересуют их способности, и мы предоставляем им возможности и поддержку, чтобы они раскрыли свою лучшую сторону и развивали ее. Сюда входит знакомство с кулинарией и вдохновляющий подход Джейми Оливера к кулинарному искусству и сервировке. Однако наш фонд – не просто кулинарный тренинг. Это всего лишь способ достичь цели. А главная задача – личностное преобразование каждого участника. Завершив обучение, наши молодые люди становятся намного увереннее, у них появляются настоящие друзья и шанс построить блестящую карьеру в ресторанном бизнесе.

Мы работаем с ребятами из неблагополучных семей, которые плохо учились в школе, иногда даже жили на улице, им знакомы проблемы с наркотиками и алкоголем, некоторые имеют судимости, и в итоге они получили низкую самооценку, саморазрушительные паттерны поведения и социальное окружение, которое не дает им подняться над бедностью и неудачами. Мы не надеемся «исправить» их. Нам не под силу решить их семейные проблемы, перечеркнуть уголовное прошлое или заставить их отказаться от марихуаны. Но мы можем дать им выбор, открыть двери к новым знакомствам и возможностям и предложить им пойти этим путем, помочь им развивать новые навыки и решать старые проблемы.

Повара и топ-менеджеры играют роль

неформальных, но крайне эффективных наставников для этих молодых людей. В 2006 году они решили, что нужно выстроить еще более сильную культуру наставничества и коучинга. Они выбрали шесть сотрудников и отправили их на полугодовые курсы по наставничеству, а также организовали программу обучения для партнеров франшизы по всему миру. Программа оказала положительное влияние на сотрудников, научила их внимательно слушать и развивать другие полезные типы поведения.

«Мне очень нравится этим заниматься. Честно говоря, сессии с моими тремя подопечными приносят мне не меньше пользы, чем им», – говорит Лиам.

Бесспорно, популярность наставничества растет, как и количество организаций, которые используют наставничество для развития своих сотрудников. Зачастую мы воспринимаем наставничество как чисто корпоративное явление, когда для развития младших сотрудников им подбирают внутреннего, более опытного наставника. Хотя внешнее наставничество существует, оно встречается реже, чем внутреннее, поскольку индивиды, которые пользуются услугами внешнего наставника, организуют этот процесс самостоятельно через свои собственные связи и рекомендации. Однако перечисленные примеры показывают, что наставничество имеет широкий охват и не ограничивается внутренним организационным развитием.

Все чаще мы наблюдаем, как организации применяют на-

ставничество для решения проблем за пределами самой организации. Они успешно демонстрируют, что наставничество эффективно во множестве разных контекстов, однако подход остается неизменным: человек с большим опытом дает советы, руководство и поддержку тому, у кого опыта меньше.

Внешнее наставничество тоже набирает обороты – появляется все больше наставнических организаций: фонд Шерри Блэр использует наставничество, чтобы помогать женщинам-предпринимателям в развивающихся странах; фонд *Aspire* поддерживает женщин в благотворительных и социальных мероприятиях, нацеленных на помощь женщинам и девочкам; организация *Mentore*, основанная баронессой Карен Брейди, предоставляет услуги по бизнес-наставничеству, когда сотрудникам с высоким потенциалом находят более опытных внешних наставников; *Mentorsme* работает с малыми и средними предприятиями. Подобный рост внешнего наставничества за последние несколько лет – лишь начало, если верить прогнозам, поскольку люди начинают понимать, какую пользу приносит наставничество, когда можно найти нужного специалиста для решения конкретных задач.

В этой главе следует коснуться еще одного вида социального наставничества – обучающих наставников. Они отличаются от предыдущих волонтеров, поскольку предоставляют платные услуги как основную форму своей деятельности, а

не выполняют волонтерские задачи помимо основной работы.

Обучающий наставник

Мы уже отметили волонтерскую роль наставника по трудоустройству. Впервые эти наставники появились в Великобритании в рамках партнерских отношений между бизнесом и образованием в 1993 году. Хотя волонтерский метод работы до сих пор действует, в 1999 году Британское правительство объявило о новой полноценной должности в государственной системе образования – обучающий наставник – в рамках одного из трех основных направлений политики «Совершенство в городе». Это был пакет мер по совершенствованию городского обучения в Великобритании. В последующие годы инициатива расширилась и охватила так называемые «группы совершенствования». Этот проект стал, вероятно, самым значимым показателем эффективности наставничества как нового подхода к обучению, поэтому введение постоянной должности наставника заслуживает более подробного рассмотрения.

Изначально планировалось нанять 1000 обучающих наставников. С тех пор концепция обучающих наставников набирала популярность, и к 2010 году насчитывалось уже около 12 500 штатных наставников в секторе начальной, средней и старшей школы. Однако, по некоторым данным,

это число намного выше, поскольку существует множество должностей с прямым финансированием, которые не попали в расчеты.

Обучающие наставники также участвуют в Children's Workforce при поддержке Children's Workforce Development Council (CWDC). Департамент CWDC был организован в рамках проекта Британского правительства по рабочей реформе в «Зеленой книге» – правительственной публикации, где излагаются предложения для общего обсуждения – под названием «Каждый ребенок важен», и взял на себя ответственность за внедрение и поддержку правительственной стратегии Children's Workforce. С апреля 2012 года программы CWDC перешли в ведомство Департамента образования, Агентства по педагогическим вопросам и Совета по совершенствованию образования.

Появление этой важной новой категории работников официально признано в Национальных профессиональных стандартах по обучению, развитию и сопровождению, изданных Агентством по квалификациям и учебным программам.

Обучающие наставники, как правило, штатные работники, которые работают со школьниками и студентами, помогая им преодолеть трудности обучения. Их цель – не только помощь в учебе, но и душепопечение. Наставники стремятся активно вовлечь своих подопечных в процесс обучения, чтобы они достигли больших высот. Многие школы и колледжи считают их ключевыми сотрудниками, которые помога-

ют школьникам и студентам повысить результаты.

Согласно официальной формулировке, в должностные обязанности обучающихся наставников входят «поддержка и помощь детям, подросткам и тем, кто с ними занимается, через устранение препятствий к обучению и вовлечение в учебный процесс, чтобы повысить результаты обучения, ожидания и стремления и раскрыть потенциал». Работа обучающихся наставников охватывает следующие сферы.

- Дополнительная поддержка учителям и специалистам по душепопечению в школах, а также всем, кто работает с детьми и их семьями вне школы (например, социальным и молодежным службам, службе по вопросам образования населения, службе стажировки и карьеры, а также бизнесу, профессиональным организациям и волонтерам), в целях улучшения существующих условий, чтобы повышать качество обучения, вовлеченность и поощрять социальную инклюзивность.

- Налаживание и развитие эффективных наставнических отношений с детьми, молодежью и теми, кто с ними работает, с целью помочь тем, кто больше всего нуждается в помощи, – детям из неблагополучных районов, особенно тем, кто испытывает на себе воздействие нескольких неблагоприятных факторов.

- Повышение стандартов и сокращение количества прогулов, а также вовлечение в процесс обучения, помощь местным образовательным органам и школам, чтобы преодолеть

проблему прогулов, отчуждения и решать другие актуальные вопросы.

- Сотрудничество с многочисленными партнерскими организациями в целях привлечения помощи и возможностей для обучения, а также повышения качества услуг для детей и подростков.

Существуют неоспоримые доказательства эффективности этих методов, как показывают следующие выдержки из публикаций.

Обучающие наставники оказывают значительное влияние на посещаемость, поведение, самооценку и достижения учеников, это самый успешный и ценный проект среди образовательных программ. В 95 % опрошенных школ наблюдатели пришли к выводу, что наставническая программа внесла положительный вклад в работу школы в целом и оказала благотворное влияние на поведение отдельных учеников, на их обучение и достижения (Ofsted, 2003).

Благодаря помощи наставников учащиеся в полтора раза чаще получали оценки 5, 4 и 3 по пяти и более экзаменам, чем учащиеся со схожей успеваемостью, которые не прошли программу наставничества (Morris et al, 2004).

Обучающие наставники помогают ученикам анализировать и преодолевать проблемы,

существующие зачастую вне школы, которые мешают им учиться. Благодаря сочетанию индивидуального консультирования и сессий, групповой работы, выездов и внеурочных занятий они помогают ученикам получать гораздо более высокие оценки, чем прогнозировалось изначально. Они предоставляют поддержку и помощь ученикам из социально незащищенных групп (Hanson School, Bradford, сентябрь 2005).

За последний год через проект наставничества прошли 80 учеников, они занимались один на один и в группах. Посещаемость выросла на 71 %; пунктуальность выросла на 73 %; поведение улучшилось на 76 %; успеваемость выросла на 69 %; а организованность и вовлеченность в школьную деятельность выросла практически во всех случаях (Morecambe High School, 2007).

Молодые люди, получившие помощь наставника, на 55 % чаще поступают в колледж, чем те, у кого не было наставника (Bruce and Bridgeland, 2014).

Помимо роста посещаемости и шанса получить высшее образование, молодые люди, участвовавшие в программе наставничества, лучше относятся к школе (Herrera et al, 2013).

Приведем примеры должностных требований отдельных

школ, которые они предъявляют к обучающим наставникам. В должностных требованиях обозначены ключевые навыки и компетенции:

- умение строить конструктивные отношения и добиваться взаимопонимания с молодыми людьми и их семьями/воспитателями из разных этнических и социальных групп;
- умение эффективно работать и добиться доверия преподавательского состава и правления школы;
- умение работать в команде, оценивать и анализировать обстоятельства молодых людей и их семей и планировать оптимальный курс действий, учитывая экспертное мнение внутри и вне школы, если это необходимо;
- подтвержденный опыт работы с молодыми людьми и умение распознавать потребности ребенка в целом;
- стремление помогать молодым людям, понимать их нужды и мышление;
- умение эффективно сотрудничать с многочисленными вспомогательными службами государственного и частного секторов; умение пользоваться различными источниками информации, обращаться за консультацией;
- умение определять возможные препятствия к обучению и использовать конкретные стратегии для их преодоления;
- признание наставнической роли как долгосрочной деятельности, призванной достичь определенных образовательных целей, а не оперативного устранения проблем;
- совместно с каждым ребенком ставить индивидуальные

цели в рамках образовательного плана;

- вкладывать в отношения с детьми время и силы;
- быть в курсе современных методов и тенденций;
- иметь навыки нетворкинга, консультирования, поддержки и развития;
- желание и умение учиться и распознавать потенциальную пользу.

Среди этих амбициозных требований было также создание инфраструктуры контактов и общения не только среди обучающихся наставников, но и с другими специалистами общественного и частного секторов.

К сожалению, ведутся жаркие споры о чрезмерном влиянии так называемого «лобби социальных работников/психотерапевтов» на определение навыков, перечисленных в профессиональных стандартах. Однако, как говорит Хелен Фишер, глава отдела охраны здоровья персонала городского совета Бирмингэма:

Лично я полностью согласна с тем, что, если говорить о социальном и обучающем наставничестве, недопустима борьба за сферу влияния со стороны психотерапевтов и социальных работников. По сути, эти методы работы привлекают людей как раз благодаря их оторванности от этих профессий, поскольку у некоторых сложилось такое ощущение, что органы надзора слишком активно вмешиваются в их жизнь.

Социальные/обучающие наставники усиливают

потенциал своих подопечных, а не патологии и маргинализацию. Никто не спорит, что коуч-наставник должен обладать общими, базовыми навыками психологического консультирования и коучинга, а также разбираться в этических нормах, стандартах и ограничениях. В контексте отношений следует заранее обговорить план помощи наставникам, которые сталкиваются с удручающими жизненными обстоятельствами своих подопечных, оказывать им регулярную поддержку и супервайзинг; это станет образцом отношений, которые они сами стремятся создать с подопечными.

Сравнение видов наставничества

Мы считаем, что любая успешная программа по социальному наставничеству охватывает множество ключевых элементов. Однако важно четко понимать трудности, схожие моменты и отличия между корпоративным, квалификационным и социальным наставничеством. Несомненно, базовая четырехэтапная модель (анализ – план – внедрение – оценка) применима и здесь, как и в корпоративном коуч-наставничестве и квалификационном наставничестве. Однако в случае социального наставничества особенности языка и поведения лучше отражает другая модель:

Этап 1. Понимание и принятие.

Этап 2. Мотивация на действия.

Этап 3. Помощь в реализации плана.

Этап 4. Оценка результатов и сохранение стимула.

Модель представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Четыре этапа социального коуч-наставничества

Этап 1. Понимание и принятие

В отличие от мира работы, где время – ценный ресурс, и каждая минута на счету, социальный наставник тратит столько времени, сколько нужно, чтобы выстроить тесное взаимопонимание и добиться доверия подопечного, который, скорее всего, будет вести себя робко и неуверенно. Найти правильный баланс между эмпатией и твердостью нелегко. Наставник также должен предоставить доступ к информации и вспомогательным учреждениям; крайне важно обозначить границы между обязанностью наставника и обязанностями других профессионалов. Проблема доверия должна быть решена таким образом, чтобы наставник продемонстрировал свою беспристрастность: у него нет скрытых интересов, и он искренне верит, что нет одного универсального метода, который «истеблишмент» и руководство навязывают всем.

Помочь обучаемому развивать самосознание и принимать свои сильные и слабые стороны – эта задача схожа с задачами других видов наставничества. Однако стиль общения и даже тон голоса должны быть гораздо более гибкими, чем допустимо в рабочей среде. Наставник, который «был на твоём месте», имеет гораздо больше опыта и может рассказать о нём», вызывает особое доверие. К примеру, молодая мать,

сама еще подросток, которая с трудом воспитывает здоровых, но непослушных детей, вряд ли найдет родственную душу в том, кто, при всех своих благих намерениях, выступает в роли очередного «эксперта», раздающего указания. Напротив, человек, переживший схожий опыт, с большей вероятностью добьется у нее положительного отклика.

Этап 2. Мотивация на действия

Учащиеся часто испытывают чувство собственной неадекватности и считают, что им придется всю жизнь носить на себе ярлык неудачника. Преодолеть это негативное отношение к себе и мотивировать их на конструктивный план действий, чтобы изменить их жизненные обстоятельства, – непростая задача, и наставник-волонтер может сыграть здесь особо ценную роль. Причем обучение необходимо не только подопечным, но и наставникам и другим участникам процесса. Самый эффективный метод – когда наставник на собственном примере показывает, как полезно вести ежедневник, ставить для себя цели, анализировать свои достижения и использовать другие вспомогательные средства, супервайзинг и дополнительные возможности для обучения.

Главное, найти верное сочетание твердости и поддержки, терпения и сопереживания, хотя овладеть таким сочетанием навыков, несомненно, сложно. К примеру, формулируя задачи, их зачастую лучше разбивать на несколько простых

этапов и не забывать, что некоторым людям крайне тяжело дается самодисциплина. Отсутствие терпения и нереалистичные ожидания относительно темпов прогресса – две основные причины неудач и нежелания завершить программу. В этом отношении контраст с корпоративным наставничеством наиболее очевиден.

Этап 3. Помощь в реализации плана

Помогая подопечному выстроить план постепенного, пошагового достижения цели, социальный наставник – в отличие от наставников других видов – не может отстраниться от процесса и ожидать, что его подопечный вдруг проявит инициативу и возьмет дело в свои руки.

Даже если на первый взгляд это кажется неуместным, сопровождать подопечного на первом посещении, например, библиотеки или правительственного агентства, иногда просто необходимо. Поддерживать во время реализации плана – зачастую значит просто быть рядом, регулярно встречаться, чтобы подопечному было с кем поговорить. Самые частые препятствия к достижению цели вызваны жизненными обстоятельствами вне программы, и наставнические отношения можно использовать для решения личных и домашних проблем. Есть опасность, что слишком восторженные наставники, которые торопятся «помогать», создадут ситуацию, в которой подопечный будет слишком сильно зависеть

от них. Найти оптимальный баланс нелегко, и наставнику нужен собственный наставник (супервайзер), чтобы разобраться в подобных ситуациях.

Этап 4. Оценка результатов и сохранение стимула

Все программы необходимо отслеживать на предмет успешной реализации плана и оценивать итоговые результаты. Отслеживание и анализ – постоянный процесс, однако оценка результатов происходит только по завершению программы или после выполнения плана.

В корпоративном и квалификационном контекстах это означает завершение программы по развитию навыков или получение диплома. В социальном контексте достижения кажутся намного более скромными, но они не менее ценны. К примеру, открыть банковский счет и написать свое имя на чеке – колоссальный успех для человека с тяжелой формой дислексии, который считает, что система образования несправедливо навесила на него ярлык неудачника. Необходимо отмечать подобные достижения и в то же время мотивировать на новые цели касается всех типов наставничества в равной степени.

Наиболее эффективная структура итоговой оценочной сессии, как показывает опыт, сводится к ряду вопросов:

- Что вам удалось сделать?

- Чего вы надеялись достичь?
- Чего вы достигли на самом деле?
- Были ли неожиданные открытия на вашем пути?
- Как бы вы описали пользу, которую принесла эта программа лично вам?
- Какие следующие шаги вы могли бы наметить, чтобы улучшить ваши достижения?

Если отношения успешные, вероятность дальнейшего развития, даже без формального вмешательства наставника, как правило, высока.

Появление коуч-наставника

Задача социального наставничества и лайф-коучинга – выстроить адекватные и актуальные программы развития, а в рамках более масштабного подхода – определить национальные стандарты и квалификации, отвечающие многочисленным потребностям и нуждам зарождающейся профессии. Один из аспектов этой работы – добиться согласия относительно терминологии и теоретических моделей, которые послужат базой для новых стандартов. Следует также учитывать правительственные инициативы: 3000 наставников в контексте «бизнес для директоров школ» и 1000 волонтеров-наставников в контексте «бизнес для бизнеса», к примеру. По нашему мнению, эти инициативы закрепляют роль социального наставника. Наблюдается явное стремление при-

знать профессию социального наставника не менее важной и эффективной, чем профессию корпоративного и квалификационного наставника.

Также следует признать стремительное развитие лайф-коучинга и лайфстайл-коучинга за последние годы, как и размытие границ между бизнес-коучингом и лайф-коучингом, а также между коучем для управляющих и наставником для управляющих. Это размытие границ лишь подтверждает наше мнение о том, что новые специалисты могут называть себя профессиональными коуч-наставниками, признавая весь широкий спектр задач и общность навыков, характеристик и качеств, необходимых всем, кто работает в этой сфере.

В главе 2 мы предложили модель, чтобы помочь вам понять сходства и различия «профессионального и бизнес-коуч-наставничества» и «корпоративного и квалификационного наставничества». В этой главе мы добавили еще один контекст – «социальное наставничество», чтобы составить общую картину (табл. 3.1).

Как вы заметите, мы добавили еще четыре названия к этапам процесса (рис. 3.2), которые представляют собой еще более упрощенную общую модель, отражающую суть нашего подхода.

В завершение главы мы предлагаем вам пройти небольшой тест на готовность к волонтерскому наставничеству (рис. 3.3). (Помните, что корпоративные и квалификационные наставники зачастую выступают волонтерами в сфере

социального наставничества в добавление к своей основной работе, то есть в течение рабочего дня, в то время как подавляющее большинство социальных наставников, как правило, выступают волонтерами в нерабочее время.)

Таблица 3.1. Расширенная модель коучинга и наставничества

Этапы	Профессиональный и бизнес-коучинг	Корпоративное и квалификационное наставничество	Социальное наставничество
Этап 1 (Осознание)	Осознание потребности	Согласование личного плана обучения (ЛПО)	Понимание и принятие
Этап 2 (Ответственность)	Планирование личной ответственности	Поощрение саморегулирования обучения	Мотивация на действия
Этап 3 (Действия)	Применение определенных стилей, техник и навыков	Поддержка в течение всего процесса реализации ЛПО	Помощь в реализации плана
Этап 4 (Анализ достижений)	Оценка успеха и результатов обучения	Помощь в оценке успеха и результатов обучения	Оценка результатов и сохранение стимула



Рис. 3.2. Четыре этапа коуч-наставничества

ОПРОСНИК ПО САМООЦЕНКЕ
ТЕСТ НА ГОТОВНОСТЬ К ВОЛОНТЕРСКОМУ НАСТАВНИЧЕСТВУ
 Отметьте соответствующий ответ, где А = Да, Б = Отчасти, В = Нет

	А	Б	В
Вы понимаете, чем наставничество отличается от других ваших обязанностей в организации?			
Вы действительно хотите взять на себя эту роль и готовы уделить ей необходимое время?			
Вы не возражаете против оценки ваших сильных и слабых сторон и их соотнесения с нуждами подопечных, чтобы при необходимости рекомендовать им другие источники помощи?			
Вы уверены, что можете вложить время в построение отношений, чтобы добиться взаимопонимания с подопечным и регулярно встречаться с ним?			
Вы знаете, как помочь подопечным составить реалистичный план развития и добиться его одобрения со стороны всех заинтересованных лиц?			
Вы сможете удерживать отношения в профессиональных рамках, особенно если ваш подопечный другого пола (в подобных ситуациях важно предугадывать возможное недопонимание и неверную интерпретацию слов и поведения)?			
Вы понимаете разницу между консультированием и наставничеством и при необходимости будете поощрять подопечных искать собственные решения, взяв на себя роль объективного критика (резонера) и не более того?			
Вы понимаете, что будете подавать пример и что ваши повседневные привычки повлияют на отношения с подопечными?			
Вы уверены, что обратная связь, которую вы даете, будет четкой, честной, конструктивной и направленной на то, чтобы укрепить уверенность и ответственность подопечных?			
Вы сумеете распознать, когда следует завершить отношения,			

Рис. 3.3. Тест на волонтерское наставничество

Глава 4. Как научить людей учиться

Мы определили, что основная задача коучинга и наставничества – помогать людям и поддерживать их, чтобы они взяли на себя ответственность за собственное обучение и развитие. Важно подробнее исследовать эту тему. Я часто напоминаю себе, что до 1980-х годов было вполне возможно успешно управлять бизнесом или общественной организацией, даже не упоминая слово «обучение». Такова была наша жизнь.

Однако для многих людей в государственном, частном и независимом секторах концепция «обучающейся организации» теперь уже является оптимальным примером структуры, стиля поведения и корпоративной культуры организации XXI века. Пусть этот пример пока еще не стал реальностью, но каждая организация – малая, средняя и крупная – обязана выстроить свою версию этой модели, если хочет добиться успеха. Коучинг и наставничество, как мы считаем, должны стать неотъемлемой частью этого замысла, поскольку организационное обучение охватывает всех сотрудников организации.

Общие аргументы в пользу обучающейся организации:

- мы живем в мире глобального роста объема информации и развития технологий;
- успех зависит от скорости передачи и применения новой

информации и знаний к текущей работе, проблемам и возможностям;

- хранение, передача и извлечение новой информации опираются на технологии, однако применение этой информации зависит от людей, а значит, от умения строить общение, отношения, а также налаживать личные, социальные и профессиональные контакты;

- чтобы эффективно применять новую информацию, люди – и организации – должны научиться новым методам работы и делать все намного быстрее;

- поскольку постоянно появляется новая информация и доступ к ней практически неограничен, обучение должно проходить непрерывно и для индивидов, и для организаций.

Следовательно, только индивиды и организации, которые активно управляют своим обучением, добьются успеха – или, лучше сказать, выживут и будут процветать!

Что представляет собой обучающаяся организация

В книге «Сила обучения» А. Майо и И. Ланк (1994) предложили следующее определение: «Обучающаяся организация использует весь интеллектуальный потенциал, все доступные знания и опыт, чтобы постоянно развиваться во благо всех своих сотрудников и других заинтересованных лиц».

Проблема использования максимального потенциала сотрудников до сих пор остается основной для организационного развития, поскольку, как объясняет специалист по теории управления Рег Реванс: «Развитие зависит от того, насколько гибкость и динамичность обучения, а также потребности обучения соответствуют или превосходят темпы изменений». Более глубокий подход предложил Питер Сенге (1992):

Большинство из нас в тот или иной момент были частью блестящей «команды» или группы людей, которые работали вместе и добивались совершенно феноменальных результатов – они доверяли друг другу, дополняли способности друг друга и компенсировали недостатки, у них были общие цели, намного масштабнее индивидуальных стремлений, и итог их работы превосходил ожидания. Я встречал многих людей, которым знакома эта особенная командная работа – в спорте, в исполнительском искусстве и в бизнесе. Многие говорят, что большую часть жизни мечтали снова испытать подобный опыт. Этот опыт можно назвать примером работы обучающейся организации.

Сенге, автор «Пятой дисциплины» и последующей книги «Пятая дисциплина: полевой журнал», предложил практический метод реализации новых моделей мышления в организации. Он признан одним из ведущих архитекторов концепции обучающейся организации. Сенге отмечает, что малая

команда или малый бизнес может стать лучшим наглядным примером работы обучающейся организации. Недавние новости об организационных неудачах местных властей, полиции, правительственных отделов, финансовых институтов и многих других подтверждают, что чем больше организация, тем сложнее учиться. Эти случаи вызваны в основном отсутствием эффективных коммуникаций и отчетности. Сколько раз мы слышали фразу «нужно учиться на наших ошибках» или «мы усвоили этот урок»? Значит ли это, что эти учреждения не относятся к обучающимся организациям? Успешные крупные организации могут, конечно же, состоять из большого количества малых команд, которые слаженно работают вместе для достижения общего видения и целей.

Сенге акцентирует внимание на командах в спорте и исполнительском искусстве, и это помогает подчеркнуть роль коуча и наставника в обучающейся организации. Как мы отметили, успешные спортивные и исполнительские команды активно используют коучинг и наставничество, это их многолетний опыт. Теперь бизнесы тоже признают ключевую роль коуч-наставников в стимулировании организационных изменений.

Ограничения и противоречия

Однако есть и другие мощные силы, под влиянием которых меняются организационная структура и поведение. В

большинстве организаций доминирует постоянное требование сократить расходы и максимально увеличить прибыль или же повысить ценность услуг. Это повлекло за собой повсеместное краткосрочное стремление к сиюминутным результатам и постоянно попытки урезать расходы, а следовательно, и количество сотрудников.

Плоские структуры управления, реинжиниринг процессов и блестящие инициативы по обслуживанию клиентов приводят к непомерному давлению на людей. Это также положило конец представлениям о том, что у человека будет одна работа на всю жизнь или одна карьера, за развитие которой отвечает его организация. Люди стали нести намного больше ответственности за выстраивание своей карьеры и непрерывное обучение новым знаниям и навыкам, если они не хотят терять работу.

Существует явное противоречие между потребностью организаций управлять обучением своих людей и требованием изменить суть трудовых отношений, направив их на краткосрочный договор «по требованию», то есть оплачивать услуги работников лишь по мере необходимости в них. Были разработаны новые подходы и методики для решения этого конфликта. Как говорит Ч. Хэнди в «Веке абсурдов» (2002), меняется психологическое соглашение между работниками и работодателями, и у работников появляется необходимость самостоятельно делать карьеру и управлять ею.

Эта концепция психологического соглашения была впер-

вые предложена Э. Шейном в 1960-х годах, а затем получила простое определение:

... трудовые отношения представляют собой уникальное сочетание убеждений индивида и его работодателя относительно их взаимных ожиданий.

Глобализация и бурное развитие цифровых технологий изменили все, что мы знали об организованной работе, породив совершенно новую реальность – особенно в контексте сложности процессов, динамики изменений, непрерывного общения и мобильности людей и работы.

Это значительно изменило отношение к традиционным корпорациям, рынкам и управлению. Примеры высокоэффективных общественных предприятий у всех на виду. Социальная связанность и технологические достижения грозят уничтожить старые корпоративные модели. Молодое поколение видело, что модель свободного рынка и традиционного капитализма не оправдала ожиданий – особенно ожиданий молодых людей. Некоторые отрасли более не нуждаются в массивных иерархических корпорациях, чтобы наладить спрос и предложение.

Сотрудники стали мобильными, гибкими, научились приспосабливаться, они уже не считают необходимым работать на одного работодателя всю свою жизнь. Сейчас им проще найти другую работу, чем двадцать лет назад. Они не ограничены собственным городом, областью или даже страной. По сути, с современными технологиями географическое поло-

жение многих работников не имеет значения, и эта тенденция будет лишь усиливаться. Значимость и сложность психологического соглашения выросли в ответ на все эти факторы, и, несомненно, рабочий мир продолжит меняться, так что значимость и сложность этого соглашения вырастут еще больше.

Также обратите внимание на всеобщую связанность современных работников. В прошлом профсоюзы были силой народа. Теперь этой силой стал Интернет и социальные сети, которые способствуют осведомленности и мобилизации людей в удивительных масштабах, и последствия этого явления лишь начинают проявляться.

Развитие цифровых технологий, в которых прекрасно разбирается молодое поколение и пользуется ими намного лучше старшего, развязало руки работникам. Им не приходится ждать от работодателей доступа к технологиям. Теперь можно привести немало примеров того, что работодатели зависят от работников в отношении оптимизации и применения технологий.

Эти основополагающие изменения в мире работы отражаются в появлении более знающих, уверенных и самостоятельных работников и их личностном росте и развитии в рамках обучающейся организации. Мы перешли из информационного века, где главную роль играли работники, вооруженные знаниями, в концептуальный век, где работники опираются не только на глубокие технические умения, но и

на навыки распознавания паттернов, так называемые неявные знания и мудрость, основанную на опыте.

Автор книги «Неформальное обучение» Джей Кросс пишет:

...работа переплетается с обучением, порождая новые концептуальные условия. Концептуальная работа предполагает приобретение опыта, развитие нового мировоззрения и новых идей, а также новых направлений в бизнесе. В этой новой эпохе потенциальная ценность, которую может создать работник, во много раз превосходит все, что было до этого, поскольку физических ограничений больше не существует.

Если это и есть концептуальный век, то людям, несомненно, понадобится больше самосознания, понимания собственного влияния на окружающих, умения принимать более эффективные и быстрые решения, выстраивать сеть контактов и внедрять инновации. Некоторые из этих моделей поведения зависят от когнитивных аспектов, а некоторые – от эмоций, и, чтобы понять их, придется разобраться в поведенческих науках и нейронауке, которых мы подробно коснемся в следующей главе.

Ранее тренинги и развитие считались прерогативой работодателя. В том, что касается обучения и развития навыков и, следовательно, их ценности на рынке трудоустройства, сотрудники зависели от своего работодателя. Сейчас ситуация

явно изменилась. Сотрудники сами контролируют свое обучение и развитие благодаря доступу к технологиям.

Как показывает опыт, любой достаточно осведомленный человек через онлайн-поиск или социальные сети может найти практически любую информацию, необходимую для его карьеры или профессионального развития. При таком объеме и доступности информации необходимо критически оценивать ее, осмысливать и соотносить с личными потребностями. Сотрудники почти любой компании могут преобразовать свою жизнь, приобретя знания и навыки, которые позволяют контролировать свою карьеру и видеть, что их работа способствует благу компании и общества в целом. Этот подход часто называют «преобразующим или прогрессивным обучением».

Преобразующее обучение

Чтобы изменить мышление и научить учиться, нужно преобразовать мировоззрение человека. В этом основное отличие преобразующего обучения от транзактного, когда мы учимся делать что-то лучше или по-другому. Преобразующее обучение бросает вызов нашим убеждениям и ценностям и приводит к новой парадигме или новому восприятию мира.

Чтобы преобразить организацию в этом контексте, необходима личностная трансформация всех авторитетных со-

трудников. В первую очередь потому, что персонал берет пример с лидеров, поэтому их наглядное преобразование играет критическую роль. Организационные изменения в значительной степени стимулируют именно лидеры, подавая пример нового типа поведения. Успех подобного организационного изменения пропорционален видимым изменениям в поведении лидеров. Результат такого аутентичного преобразования повышает вероятность непрерывного обучения и лидера, и сотрудников.

Уровни обучения

Традиционные формы обучения предполагают усвоение новой информации, фактов, идей, навыков и техник, которые укладываются в наши воззрения и убеждения. Это незначительно повышает результативность и позволяет делать то же самое, что мы делаем сейчас, но чуточку лучше. Это называется обучением единичного цикла.

Следующий уровень обучения – двойной цикл. Обучение двойного цикла помогает людям изменить ментальные модели, систему взглядов и ценностные ориентиры, и, следовательно, переосмыслить свое мышление и поведение, чтобы научиться новым методам работы. Такой уровень обучения дает людям возможность взглянуть на проблему и ситуацию с другой точки зрения и, таким образом, придумать альтернативные или совершенно новые варианты действий.

Однако, чтобы обучение действительно стало преобразующим, нужен третий уровень – тройной цикл. Это обучение опирается на глубокий и непростой самоанализ, о котором мы подробно поговорим в конце главы. Многим этот уровень обучения дается нелегко, поскольку меняет восприятие мира, в котором мы живем, и отношение к себе. Это может оказать сильнейшее воздействие на будущее, которое мы выберем для себя, учитывая то, что старые методы бессмысленны и неактуальны для нового, расширенного мировоззрения.

Пугающая перспектива – отказаться от многолетних, таких родных и знакомых концепций и старых привычек. Чтобы полностью раскрыть свой потенциал, нужно быть готовым отпустить все это, противостоять трудностям и смело шагнуть в неизведанное.

Подобное преобразующее обучение ведет к фундаментальным изменениям рабочей практики и даже образа жизни. Оно также может привести к большей самореализации, стабильности и удовлетворенности жизнью. Подобное самовыражение помогает успешнее решать будущие проблемы, поскольку человек занимает более прочную и здоровую позицию.

Преобразующий коучинг

Помощь коуч-наставника полезна каждому, кто проходит преобразующее обучение.

- **Проводник, который знает путь.** Преобразующее обучение требует от нас шагнуть в неизведанное (по крайней мере, для нас). Намного спокойнее, если нас сопровождает тот, кто уже бывал там или знает, чего ожидать.

- **Помощник.** Крайне важно работать с тем, кто проявляет внимание и способен создать безопасные условия, в которых индивид будет исследовать и выражать себя.

- **Друг-критик.** Бросая вызов предположениям и укоренившимся представлениям индивида, коуч-наставник стимулирует глубокий и значимый самоанализ. Это помогает переоценить свое мировоззрение и отношение к имеющимся проблемам и ограничениям.

- **Зеркало заднего вида.** Зачастую полезно предложить индивиду оглянуться на прошлые успехи и преобразования и поразмыслить, что он сделал, чтобы добиться этого. Вспоминая прошлые успехи, мы укрепляем свою уверенность, чтобы двигаться дальше – к новым преобразованиям.

На пути к модели обучающейся организации

У психолога и писателя Грэма Геста немало публикаций на эту тему, в которых он подчеркивает, что ментальные модели помогают нам понять сложные новые идеи и вдохнуть жизнь в концепцию обучающейся организации. Обсуждая идеи Сенге, он пишет:

- Ментальные модели представляют собой глубоко укоренившиеся предположения, с помощью которых мы осмысливаем мир. В обучающейся организации эти модели всегда подвергаются критическому анализу, чтобы выяснить, действительно ли они оптимальным образом отражают происходящее в тот или иной момент времени.

- Самопознание – дисциплина непрерывного анализа и расширения личного видения; представляет собой духовный фундамент обучающейся организации.

- Командное обучение начинается с диалога, который, в свою очередь, предполагает умение распознавать паттерны общения в командах.

- Создание общего видения предполагает общую картину будущего и искреннюю заинтересованность/ответственность, а не просто выполнение внешних требований.

- Системное мышление, пятая дисциплина Сенге, выходит за рамки отдельных событий и распознает более глубокие паттерны и связи; в то время как событийное мышление линейно, системное мышление циклично и опирается на непрерывную обратную связь.

Эти пять дисциплин (по Сенге) Гест предлагает дополнить еще тремя процессами:

- 1) коучинг;
- 2) наставничество;
- 3) сравнительный анализ в соответствии с определенными стандартами.

Итак, обучающуюся организацию можно представить следующим образом (рис. 4.1):



Рис. 4.1. Модель обучающейся организации

Новые задачи обучающейся организации

Концепция обучающейся организации определяет приоритеты и направление развития для всех типов организаций, а именно:

- акцент на обучение и развитие как критически важные методы достижения организационной эффективности и стабильного конкурентного преимущества;
- стимулирование максимального количества сотрудни-

ков (в первую очередь, всех менеджеров) стать коучами, чтобы обеспечить обучение на работе и вне работы;

- реализация наставнических программ для поддержки обучения (иногда с привлечением коуч-наставников, прошедших специальную подготовку);
- выявление ключевых личностных навыков, необходимых индивидам для успешной работы в обучающейся организации, а также в жизни в целом.

В обучающейся организации людей регулярно поощряют двигаться к более высокому уровню результативности и признать, что постоянное обучение – ключ к непрерывному совершенствованию результатов работы. Важная задача коуч-наставника – помочь людям не упускать возможности для обучения и оценить его пользу.

Поэтому неудивительно, что мы предлагаем следующее определение общей цели коучинга и наставничества в рамках обучающейся организации:

Цель – помочь сотрудникам самостоятельно управлять своим обучением, чтобы развивать навыки, улучшать результаты, максимально раскрыть потенциал и стать такими, какими они хотят быть.

Это определение поддерживает Дж. Каплин (2003): «Обучение – единственный уникальный ресурс, которым мы обладаем».

Лучший способ учиться

Лишь немногим счастливицам обучение дается легко. Одна из причин этого заключается в том, что большинство из нас привыкли к определенным методам обучения. Однако мы знаем, что, как только появляется возможность, мы предпочитаем работать совсем по-другому – так, как сами считаем нужным. Обучение – личностный, индивидуальный процесс. Поэтому, чтобы облегчить обучение, почему бы не позволить людям самим выбирать, как они будут учиться? Для этого коуч-наставник должен обладать хотя бы базовыми знаниями о том, как люди учатся. Начать можно с анализа собственных подходов и предпочтений.

Из многочисленных публикаций мы знаем, что проводятся удивительные исследования о силе и потенциале мозга в контексте обучения, развития и роста человека – то есть о том, как мы мыслим, используя все наши нейронные сети, как мы осмысливаем полученный опыт разумом, эмоциями и чувствами, духом и душой. Также изучаются безграничные возможности мозга создавать новые нейронные пути в течение всей нашей жизни, что развивает наш интеллект, позволяет учиться и переучиваться и в итоге изменять свое восприятие, мышление и поведение. Как говорит Билл Лукас, эксперт по обучению и деятельности мозга: «Мозг обожает исследовать и осмысливать мир; он обожает выстраи-

вать связи, выявлять паттерны, имитировать и моделировать и плохо работает под давлением стресса».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.