

Михаил Владимирович Кларин, ведущий научный сотрудник Института теории и истории педагогики Российской академии образования, сопредседатель Рабочей группы по разработке стандарта профессии «Коуч» в Российской Федерации, доктор педагогических наук, consult@klarin.ru

НОВАЯ РАЗВИВАЮЩАЯ ПРАКТИКА — КОУЧИНГ. НОВАЯ ПРОФЕССИЯ — КОУЧ

В статье даётся развёрнутая характеристика коучинга как развивающей практики, нацеленной на развитие человеческого потенциала, и как вида профессиональной деятельности. Дано описание новой профессии «Коуч». Статья написана в контексте разработки профессионального стандарта профессии «Коуч» в Российской Федерации.

Предпосылки развития коучинга

Импульсом к становлению и развитию коучинга как вида профессиональной деятельности стали потребности и запросы современного человека и современного общества. На индивидуальном уровне это запрос на осознанный выбор человеком своего жизненного пути. На уровне корпораций/бизнеса — потребность в принципиальном повышении эффективности работников за счёт мобилизации внутреннего потенциала, делегирования работникам оперативных решений, поддерживаемое со стороны работников принятием ответственности за свои инициативы, решения и их воплощение.

Коучинг как развивающая практика

Коучинг выступает в качестве средства преобразования опыта человека в ситуациях,

которые возникают в моменты переломов, кризисов как индивидуального жизненного, так и профессионального пути. Это относится не только к индивидуальному субъекту (отдельному человеку), но и к коллективному субъекту (рабочая команда, профессиональная группа).

Вот примеры ответов высших руководителей разных стран на вопрос о том, что даёт им коучинг:¹

Развитие лидерства. Улучшение действий на рабочем месте. Лучшие результаты (Бразилия).

Независимый сторонний взгляд на рабочую деятельность в сравнении с собственным мнением (Новая Зеландия).

Коучинг преодолевает явление «одиночества на вершине» (Польша).

¹ Sherpa Coaching. The Executive Coaching Survey. 8th Annual report. S.l., 2013. P.18.

Полное развитие лидерского потенциала (Россия).

Клиенты учатся видеть диапазон возможностей, не ограничивая себя одной-двумя (Шотландия).

Ясность мысли. Самосознание личности, позволяющее стать уверенным лидером (Южная Африка).

Клиенты получают больше ресурсов, становятся более творческими, способны работать со всеми вызовами, которые встречаются на их пути (Великобритания).

Клиенты обретают ясное видение своих сильных сторон, уверенность, понимание других отличающихся стилей (США)

Коучинг является одним из видов инновационной образовательной практики. В этой практике коуч занимает позицию фасилитатора, направляющего процесс порождения человеком субъективно и объективно нового опыта. Коуч работает в условиях парадокса экспертности: он не имеет преимуществ перед клиентом в знании предмета, деталей обсуждаемых ситуаций и т.д.; его задача — организовать продуктивный диалог, стимулировать самостоятельное осознание и переосмысление имеющегося опыта, генерацию нового опыта, реализацию принятых решений в жизни, профессиональной деятельности.

Характеристика профессиональной деятельности

Коучинг представляет собой особый вид диалога, в котором специалист (коуч) помогает клиенту самостоятельно уточнить, прояснить и сформулировать свои жизненные, профессиональные и/или деловые цели и задачи, сфокусировать внимание на задачах развития, искать как внутренние, так

и внешние ресурсы, искать и находить альтернативы действий, строить планы, проверять их на реалистичность, принимать на себя ответственность за их реализацию.

Коучинг принципиально основан на субъект-субъектном взаимодействии, активной позиции человека. Человек работает с коучем не в позиции ученика (как в обучении), стажёра (как в наставничестве) или пациента (как в психотерапии), а в позиции партнёра по исследованию и самоопределению своей жизненной позиции, своих намерений, интересов, приоритетов, целей, задач и планов. Профессиональный коуч осознанно воздерживается от директивного, направляющего влияния на человека, советов или подсказок, полностью признаёт за ним право выбора и принятия решений, действует из безоценочной позиции, не высказывая оценки идей и/или решения клиента. Отсюда принятое в профессии обозначение: «клиент коучинга». Коучинг выступает как услуга, даже в тех случаях, когда заказчиком является организация, а клиентом-«пользователем» — сотрудник, который изначально не запрашивал коучинговой поддержки. Для коучинга необходимо личное согласие и личный запрос на работу со стороны клиента; нет запроса — нет коучинга.

Коуч

- помогает клиенту коучинга определить области и цели его развития, выстраивает программу коучинга, затрагивающую главные области развития;
- помогает проверить цели и задачи на органичность миру личности, реалистичность, расставить приоритеты, чётко сформулировать цели и измеримые пока-

затели их достижения для всей программы (цикла сессий) и каждой сессии;

- помогает разработать план достижения измеримых, конкретных результатов, сроки их достижения;
- отслеживает продвижение клиента коучинга в направлении поставленных целей, помогая при необходимости уточнять, углублять и переформулировать цели в ходе сессии;
- в диалоге с клиентом вносит в программу коучинга изменения, необходимые по мере изменения ситуации.

В текущей профессиональной практике употребляются различные определения коучинга, в которых подчёркивается его развивающий и диалоговый характер.

Примеры определений.

«Коучинг — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности» (Тимоти Голви).

«Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека» (Майлз Дауни).

Коучингом называется процесс, построенный на принципах партнёрства, который стимулирует мышление и творчество клиентов, и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала (ICF)². Коучинг — целенаправленный, ориентированный на результаты, систематический процесс, в котором один человек фасилитирует устойчивые изменения в другом человеке или группе людей, спо-

собствуя самостоятельному научению и личностному росту клиента коучинга³.

В проекте российского профессионального стандарта **коучинг** определяется как *«организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач»⁴.*

Выделяются две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (life coaching) и коучинг в бизнес-контексте (business coaching, corporate coaching, executive coaching). Разделение носит условный характер, так как эти области нередко пересекаются, — вопрос в исходной теме запроса и области, которой уделяется ключевое внимание.

Разделение коучинга на виды связано с контекстом (содержанием, задачами) коучинговой работы. Распространение получили виды-специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др. В последние годы в мире развиваются специализированные виды

³ См. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. – Quoted in: Brock Vikki G. Grounded Theory Of The Roots And Emergence Of Coaching. Maui, 2008. Эл. ресурс: <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/SOCH-Figure-21.jpg> (доступ 31.01.2014)

⁴ Профессиональный стандарт Коуч (организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач). См. Эл. ресурс: www.coachpr.ru (доступ 31.01.2014)

² См. Эл. ресурс: <http://icfrussia.ru/mezhdunarodnaya-federatsiya-kouchinga.html> (доступ 03.02.2014)

коучинга. В их числе: коучинг здоровья, коучинг синдрома дефицита внимания и гиперактивности (ADHD coaching), финансовый коучинг и др.

В корпоративной практике последнего десятилетия ведущие компании мира широко применяют коучинг как для высших руководителей, так и для менеджеров среднего звена и ключевых сотрудников, развивают «управление в стиле коучинг», проводят масштабные программы развития лидерства, в которых коучинг является центральным стержнем.

Коучинг получил широкое распространение в мире. По данным исследований Международной федерации коучинга (2011), в 117 странах мира работают 47 500 коучей⁵. По данным российского исследования (2013), в России работают около 1000 коучей, в ближайшие 4–5 лет прогнозируется утроение их числа⁶.

Диалоговый формат коучинговой работы нередко сочетается с дистанционными форматами коучинга (по телефону, скайпу, электронной почте и т.д.). Разнообразие форматов предьявляет дополнительные требования к гибкости и профессиональной подготовке коучей.

Предмет коучинга: развитие потенциала или тушение пожаров?

Из определений коучинга видна развивающая направленность этой практики. Однако

часто к коучингу обращаются не как к средству развития, но прежде всего как средству решения срочных проблем. На рисунке приведены данные международного исследования корпоративной практики коучинга с обзором статистики типичных ситуаций, в которых используется коучинг для руководителей (2012)⁷; данные показывают, что доля ситуаций, в которых к коучингу обращаются по поводу конкретных проблем, со временем постепенно сокращается, однако остаётся заметной.

Иначе говоря, запрос на коучинг далеко не всегда формулируется как задача развивать себя, свой потенциал, достигать высоких рубежей и т.д. Немалое число ситуаций коучинга (более 25%) связано со стремлением человека решить текущее затруднение, «потушить пожар».

В корпоративной среде статистически преобладающими являются задачи развития лидерства, и доля таких ситуаций устойчиво нарастает в последние годы (на момент исследования — более чем 45% случаев).

Коучинг в образовании

Можно выделить два основных варианта использования коучинга в образовании. (1) Сопровождение учащихся в ходе образовательного процесса (высшая школа, последипломное образование). (2) Поддержка управленческой работы и организационных изменений в образовательных учреждениях всех типов.

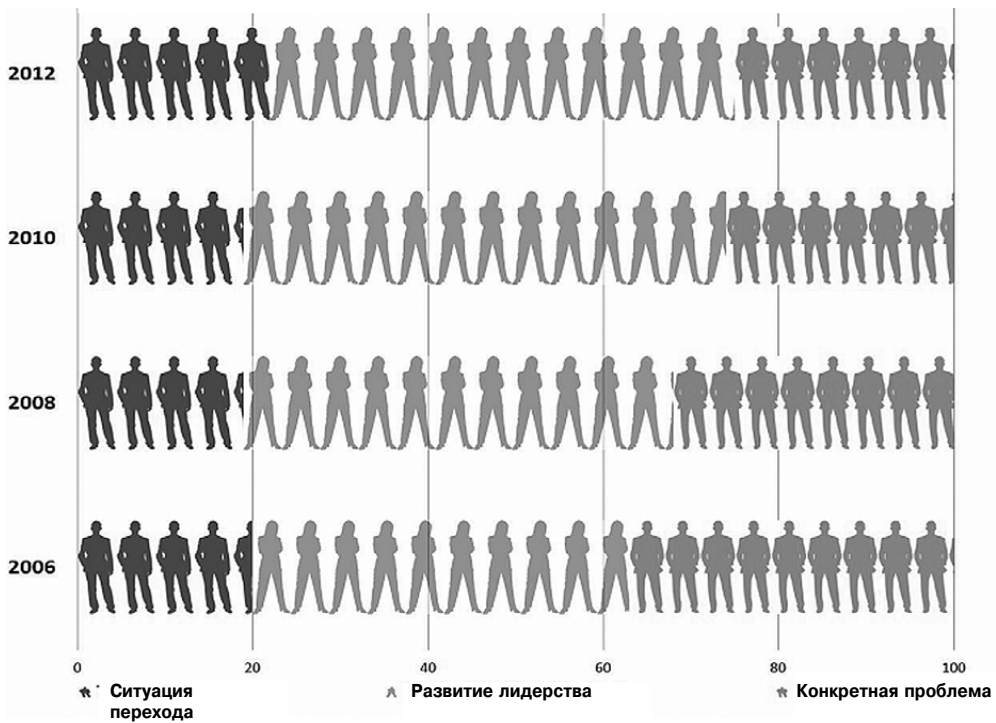
Коучинговое сопровождение всё шире используется в бизнес-школах в программах МБА. Индивидуальная работа с профессио-

⁵ Источник данных: International Coach Federation Completes Groundbreaking 2012 ICF Global Coaching Study February 6, 2012. См. Эл.ресурс: <http://coachfederation.org/prdetail.cfm?ItemNumber=1970> (доступ 03.02.2014)

⁶ Источник данных: ICF-Россия-ПАПК, сентябрь, 2013. Эл. ресурс: <http://coachpr.ru/issledovaniya/kouching-v-rossii.html> (доступ 01.02.2014)

⁷ The Seventh Annual Sherpa Executive Coaching Survey. S. 1., 2012. P. 8.

Ситуация использования коучинга



нальным коучем поддерживает самостоятельную разработку и реализацию плана персонального развития студента, его карьерного движения; такая программа является гибкой и составляется под нужды конкретного студента. В зарубежной практике высшего образования некоторые вузы начинают обращаться к профессиональным коучинговым сервисам, которые предлагают специализированные организации-провайдеры. По словам исполнительного директора канадской компании-провайдера коучинговых услуг, интеграция коучинга в программы вуза и последиplomного образования это «яркий пример того, как сферы частного бизнеса и

образования объединяют свои усилия, для того чтобы лучше подготовить студентов»⁸. По опыту некоторых вузов, «встроенные» услуги коучинга актуальны и для выпускников вузовских программ, поскольку работодатели не предоставляют им услуги по планированию карьеры. Наличие коучинга усиливает привлекательность вуза в условиях сложной ситуации на рынке труда, которая порождает спрос на коучинговые услуги по построению карьеры.

⁸ Зачем бизнес-школам внешний коучинг? См. Эл. ресурс: http://www.begin.ru/main/news_and_articles/articles/Couch (доступ 03.02.2014)

Еще одна область использования коучинга в образовании — сопровождение организационных изменений в образовательных учреждениях (средние школы, средние специальные учебные заведения, высшая школа); такие изменения в последние годы становятся непрерывными и выстраиваются как целенаправленно организованный процесс.

Ценности новой профессии

Характерная черта профессии «Коуч»: её направленность на развитие человеческого потенциала, ценностные основания. К числу ключевых ценностей относятся:

- *осознанность*;
- *активная жизненная позиция* (в решении личных, профессиональных и деловых задач);
- *ответственность*;
- *рефлексивность и осмысленность* деятельности человека (клиента коучинга);
- *субъект-субъектный, диалоговый, недирективный* характер коучингового взаимодействия.

Особая черта профессии — недирективная, нейтральная позиция коуча по отношению к заказчику и клиенту услуги коучинга, невовлечённость в возможное столкновение позиций и интересов.

В подборе коучей соблюдаются правила с ясными ценностными основаниями:

- возможность выбора: человек встречается с несколькими кандидатурами коучей;
- отсутствие конфликта интересов;
- это правило регулируется этическими кодексами профессиональных объединений;

- *нейтральность*: в корпоративной ситуации — невключённость коуча в организационные взаимодействия; в преобладающем большинстве случаев коучи привлекаются извне организаций, что обеспечивает отсутствие конфликта интересов.

Коуч — профессия, регулируемая этическими нормами, которые отражаются в этических кодексах профессиональных коучинговых ассоциаций. Этические нормы профессионального коуча регулируют действия коуча во взаимодействиях с клиентами и заказчиком, профессиональным сообществом и социумом.

Коучинговая подготовка, сертификация, аккредитация, супервизия и контроль качества

Общий профессионально-образовательный фон профессии. Со стороны заказчиков и клиентов услуги коучинга высок спрос на профессионалов, обладающих помимо профессиональной коучинговой подготовки значительным жизненным опытом и собственными профессиональными достижениями. В специальные области приложения профессии коуч (карьерный, спортивный, бизнес-коучинг, коучинг высших руководителей и др.) приходят люди, обладающие жизненным и/или специальным опытом по соответствующему профилю коучинга. Значительная доля коучей являются свободно практикующими специалистами.

Профессиональная подготовка. Подготовка коучей во всех странах мира ведётся, как правило, либо в рамках программ последипломного дополнительного профессионального образования, либо в получивших

широкое распространение специализированных программах профессиональной подготовки (организуемых школами коучинга, внутренними учебными центрами и корпоративными университетами и др.). Исходный образовательный ценз для вхождения в профессию начинается со среднего профессионального образования. Образовательные программы по коучингу носят прикладной характер, их проводят опытные коучи, имеющие длительную успешную коучинговую практику, навыки учебной и профессиональной коучинговой супервизии. Теоретическая составляющая подготовки коучей подчинена задачам систематизации знаний о человеке, а также знаний и опыта в специализированных областях работы коуча (динамика жизненного и профессионального развития человека, динамика организации, особенности управленческих решений высших руководителей и др.), даёт опору для самостоятельного развития коуча, освоения областей, необходимых для его работы.

Аккредитация программ подготовки проводится на основе профессионального стандарта конкретной ассоциации. Коучинговая подготовка принципиально отходит от традиционного обучения, ориентированного на знания, её ядром является обучение в деятельности, наставничество со стороны опытного коуча.

Сертификация коучей, в отличие от подготовки, проводится профессиональными объединениями/ассоциациями. Важные черты сертификации:

- сертификация проводится индивидуально;
- включает супервизию, которая осуществляется независимым коучем-про-

фессионалом, независимым от той школы/программы, в которой коуч проходил коучинговую подготовку;

- ведётся на основе профессионального стандарта конкретной ассоциации.

Коучинговая супервизия — важнейшая составляющая профессии, представляет собой анализ и обсуждение работы коуча опытным мастером-супервизором. В основе анализа коучинга, оценки его работы лежат наблюдения в ходе коучинговой сессии: проявляемые коучем профессиональные компетенции, эффекты коучингового диалога, сопоставление намерений коуча и реакций клиента и др. Супервизия может осуществляться и по аудио- или видеозаписи. Коучинговая супервизия позволяет коучу посмотреть со стороны на свою работу в безопасной, «лабораторной» обстановке, выявить и осознать свои способы взаимодействия с клиентами, оценить свою работу с позиций этического кодекса и коучинговых компетенций данной профессиональной ассоциации. В профессиональных ассоциациях супервизия служит ключевым инструментом поддержания уровня профессиональной работы; в практику коучинговых программ супервизия включается как инструмент обеспечения качества работы.

Эффективность профессии

В экономическом отношении коучинг характеризует высокая финансово-экономическая эффективность. По данным международных исследований, около 1/5 организаций (19%) отмечали возврат на вложенный капитал (или ROI) коучинга, в 50 раз превышающий вложения (т.е. 5000%), ещё 28% отмечали

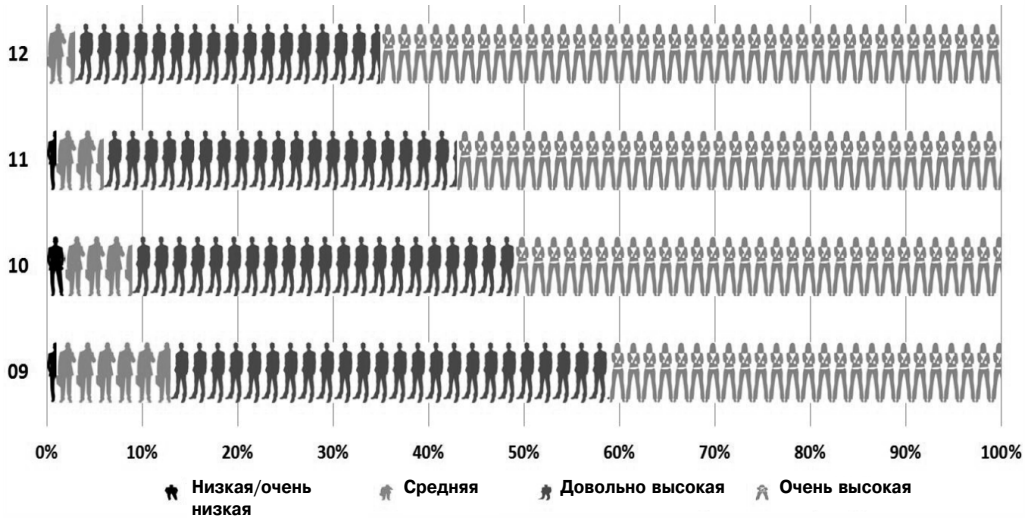
ROI от 10 до 49 раз, медианное значение составило 700%, т.е. типичная организация может ожидать возврат на инвестиции в программы для руководителей высшего звена, превышающую затраты в 7 раз⁹.

⁹ ICF Global Coaching Client Study, Executive Summary, April 2009. Эл. ресурс: http://www.hr.com/en/app/blog/2012/08/the-business-case-for-executive-coaching--internat_h66crdte.html (доступ 30.01.2014)

Данные цитированного выше международного исследования показывают, что в организациях воспринимаемая ценность коучинга в последние годы устойчиво нарастает: более 95% экспертов оценили её как высокую или очень высокую¹⁰.

¹⁰ The Seventh Annual Sherpa Executive Coaching Survey, S.I., 2012. P.12.

Воспринимаемая ценность коучинга



Потенциал профессии связан с личностной значимостью её результатов (человек становится автором своего жизненного пути), а также с социальной значимостью и высокой экономической отдачей.

В социально-экономическом плане коучинг выступает как катализатор высших профессиональных и управленческих достижений, осознанного и ответственного выбора, лидерства, служит своего рода ускорителем развития элиты в широком смысле этого слова.

Общественно-профессиональное регулирование профессии

Социальная роль профессии «Коуч» и её экономический потенциал реализуются лишь при условии высокого уровня профессионалов. Международные опросы экспертов свидетельствуют: факторами, тормозящими развитие профессии во всех странах мира, является большое количество неадекватно подготовленных «коучей», с чем связаны размывание границ профессиональной дея-

тельности, «замешательство-путаница на рынке»¹¹.

Как и в других странах, в России уровень работы коучей неоднороден. Отсюда вытекает задача нормирования/регулирования профессии, актуальная как для самой профессии, так и для потребителей её услуг, прежде всего на корпоративном уровне, со стороны организаций в сфере коммерческого, государственного и некоммерческого секторов экономики.

На протяжении последнего десятилетия во всём мире растут требования к качеству работы коуча, соблюдению этических норм. В лучших практиках качество коучинговой работы поддерживается при помощи коучинговой супервизии — специально организованной внешней оценки работы коуча и обратной связи, которую осуществляет профессионал-супервизор, обладающий значительным опытом коучинговой работы и специальной дополнительной подготовкой.

Перспективы развития профессии и профессиональных коучинговых сообществ

Лучшие практики развития профессиональной деятельности коучей опираются на работу коучинговых профессиональных ассоциаций/объединений, которые поддерживают публично заявленные стандарты работы своих членов на основе формализованных коучинговых компетенций, процедур сертификации, уровней квалификации, требований к объёму прохождения профессиональной супервизии, этического кодекса

и др. Во всём мире получили признание профессиональные стандарты Международной федерации коучинга, которая насчитывает более 19 000 членов более чем в 100 странах мира. Высокий уровень профессиональных стандартов поддерживает британская Ассоциация коучинга, а также Европейский совет менторинга и коучинга. В 2012 году эти три авторитетные организации сформировали Международный альянс.

Перспективы развития коучинга в России связаны с формированием профессиональных ассоциаций и объединений коучей. Содержательными ориентирами сообществ являются профессиональные компетенции и ценностные/этические нормы профессии.

Основные категории /смысловые блоки компетенций включают:

1) Компетенции по установлению коучингового соглашения (профессиональный коучинг может проводиться только на основе прозрачного и понятного соглашения и ясно определенных целей процесса коучинга);

2) Компетенции проведения коучинговых сессий¹²;

3) Компетенции в области саморазвития (зона экспертизы коуча лежит в знании и понимании закономерностей развития человека, факторов ускорения процесса развития, и умения выступать катализатором этого процесса; коуч является ролевой моделью в развитии).

Этические нормы регулируют действия коуча: 1) во взаимодействиях с клиентами и заказчиком, 2) с профессиональным сообществом.

¹¹ 2012 Global Coaching Study /International Coach Federation-PriceWaterhouseCoopers, 2012. P. 12.

¹² Коучинговая сессия – рабочая встреча коуча с клиентом коучинга. Может проходить как очно, так и дистанционно.

ществом и 3) обществом в целом. Этические нормы отражаются в этических кодексах профессиональных объединений ассоциаций. Особая ценностная составляющая этических норм профессионального коуча — его ответственность за собственное психологическое, физическое, социальное благополучие, которое влияет на качество его профессиональной деятельности.

В практике регулирования профессии осуществляется профессиональными сообществами. Именно сообщества позволяют реализовывать этические и деятельностные профессиональные нормы, ключевые принципы (осознанность, позитивное намерение, прозрачность и др.), которые являются базовыми для профессии.

В условиях современной России значение коучинга как профессии фокусируется в следующих областях его лично- и социально-значимых результатов. К их числу относятся:

- Повышение осознанности жизненных и профессиональных решений, поддержка в создании оптимальных стратегий и планов действий в достижении поставленных профессиональных/деловых, карьерных и жизненных целей.

- Индивидуальное и групповое сопровождение профессионального/делового, карьерного и личностного развития взрослых в контексте постановки целей и построения оптимальных способов их достижения, раскрытия человеческого потенциала (в организациях, на производстве, в образовательных учреждениях, в системах повышения квалификации, в государственных структурах, в рамках социальных и предпринимательских проектов и инициатив и др.).

- Повышение эффективности управления в целом и качества принятия управленческих решений руководителями всех уровней.

Коучинг выступает как средство повышения осознанности, ответственного личного выбора жизненного и профессионального пути, ускорения высших профессиональных и управленческих достижений. Коучинг может и призван стать катализатором развития элиты в лучшем, широком смысле этого слова как активных граждан, реализующих позитивные, осознанные, ценностно выстроенные стратегии своего личного, профессионального развития, деятельного участия в развитии общества.