



Практика внедрения гибких методологий (коучинг, менторинг, Agile и др.) В КОМПАНИИ

Галина Алексеевна Бобрякова,

*коуч-невролог,
Executive coach, PCC ICF,
врач-нейробиолог.
Agile business coach.
Executive ментор.*

*facebook.com: 100005177928653
orcid: 0000-0002-9393-1888*

Юлия Александровна Семенова,

*PCC ICF, ментор по стандартам ICF,
практик в области обучения, развития
и оценки персонала, психолог.
www.facebook.com: 100004097823341*

Резюме: Тема применения коучинга и менторинга в бизнесе новой не является. Обширна зарубежная и отечественная практика использования этих методик в бизнес-контексте. В этой статье нам хотелось бы раскрыть как внедряется и выглядит коучинг в организации глазами привлеченного внешнего эксперта и внутреннего коуча компании. Кроме того, рассмотрим работающие инструменты, тренды и тенденции бизнес-коучинга. Статья может быть полезна для представителей бизнеса, лидеров изменений, широкого круга читателей гибких помогающих профессий.

Abstract: The topic of the application of coaching and mentoring in business is not new. There is an extensive foreign and domestic practice of using these techniques in a business context. In this article, we would like to reveal how coaching is implemented and looks like in an organization through the eyes of an external expert and an internal company coach. In addition, we will look at working tools, trends and trends in business coaching. The article can be useful for business representatives, change leaders, a wide range of readers of flexible helping professions.

О коучинге в организации

Чем объяснить популярность коучинговых инструментов в мире? Новым витком развития человечества и его институтов. Этот период характеризуется высокой скоростью технического прогресса [1, 2, 3]. Возросший темп изменений стал жестоким вызовом для бизнеса – меняйся быстро или сменяй тебя! Ригидность развития – это риск не удержать экспертов. Это невозможность привлекать таланты и вырабатывать собственные механизмы адаптации в турбулентной среде [4]. Благодаря зарубежным и отечественным профессиональным коучинговым сообществам бизнес, прежде чем покупать услуги коучинга, может познакомиться с аналитикой, с исследованиями результатов, которые получают организации, применяющие гибкие методики [5, 6]. Понимать бенефиты и тенденции коучинга в бизнес-среде полезно для всех игроков этого развивающегося рынка. За последние полтора десятка лет во всем мире наблюдался всплеск интереса к коучингу, как методу развития и управления, в самых разных отраслях бизнеса.

С чего начинается коучинг в организации?

Начало внедрения коучинга в организации вариативно и зависит от целей компании и знаний об инструменте потенциальным заказчиком. В моем опыте есть самые разные кейсы: иногда это осознанный выбор, порой же это “освоение бюджета” или еще одно “модное” направление.

Если проанализировать осознанный выбор коучинга, то чаще всего он случается, когда есть понимание, что коучинг и любые другие гибкие методологии (Agile вне IT, менторинг, наставничество, модерация и фасилитация совещаний и др.) – это инструменты достижения целей бизнеса (увеличение прибыли, рост и развитие компании).

Чтобы помочь компании разобраться в разнообразии предложений, зачастую изобилующих иностранными терминами и аббревиатурами, важно на первых встречах компании и коуча прояснить потребности со стороны бизнеса и возможности со стороны потенциальных исполнителей.

Одними из самых простых инструментов являются анкетирование, опросы, когнитивно-аксиологический подход [7]. Так мы можем уберечь компании от негативного опыта в коучинге.

Кто становится заказчиком коучинга в организациях?

Важно разделить, о каких компаниях и организациях идет речь. Стартапы на первую встречу с коучем порой приходят всей командой.

В мультинациональном бизнесе заказчиками выступают службы HR: HR-бизнес-партнёры, HR-директора, директора по развитию, T&D отделы. В крупных бизнесах, с прописанными процедурами и практиками привлечения внешних экспертов, надо быть готовыми к каскаду встреч, которые могут быть 3-х, 4-х сторонними: HR, руководитель лидера команды, лидер, команда и тп. Чем выше позиция потенциальных соасеее, тем выше позиция тех, кто оценивает и принимает решение о найме внешнего эксперта. В моем опыте есть два кейса, когда после ряда встреч с HR-VP и HRD компании на локальном рынке, я была направлена на встречи с HR-дирекцией штаб-квартиры за рубежом.



Галина Бобрякова

В среднем бизнесе, кроме службы HR, непосредственным заказчиком и ЛПР может выступать один из лидеров команды. Это особенно справедливо в ситуациях, когда формируются проектные группы и кросс-функциональные команды. В HR-службу может обратиться руководитель или лидер такой группы и запросить помощь в лице командного коуча.

Если мы говорим про малый бизнес, то чаще всего заказчиком выступает собственник компании. При работе с малым бизнесом часто встречи бывают трёхсторонними - человек, который нашёл и привёл коуча, человек, который принимает решение, и коуч.

Как регулируется распределение ответственности в организации между заказчиком, коучем и клиентом?

По методологии коучинга ответственность за результат лежит на заказчике и на человеке, который в данном случае выступает клиентом. Важно обсудить и прописать в контракте спорные моменты, в этой ситуации ожидаемый результат прозрачнее. Благодаря чёткому контракту стороны избегают каких-либо разночтений в коучинговом партнёрстве.

На установочной встрече коуч с клиентом обязательно проговаривает, что такое коучинг, в чём суть методологии, где ответственность коуча, где ответственность клиента. Хорошо, если коуч в конце встречи возьмёт обратную связь у заказчика и клиента о том, насколько понятны эти принципиальные моменты.

Что ещё важно сказать в плане организации ответственности. В данном вопросе возможны отрицательные кейсы, если мы «на берегу» не договорились с заказчиком об ожиданиях – что коуч будет делать/чего делать не будет. Например, когда в контракте речь заходит о финансовых результатах коучинга, обычно бухгалтерская или юридическая службы компании хотят максимально оцифровать итоги коучингового взаимодействия.

Если заказчик осознанный, а это хорошо видно по опыту работы в гибких методологиях, в подходе к организации работы и ответственности, то такому партнёру можно предложить найти метрики, на основе которых участники процесса смогут отслеживать, правильно ли они движутся, в том ли направлении и достигают ли поставленных целей.

Если перед нами неосознанный клиент, то стоит провести небольшой мастер-класс или тренинг, где постараться объяснить клиенту, что такое коучинг и почему он срабатывает.

Какие ещё ключевые моменты имеет смысл предусмотреть «на берегу», то есть до внедрения коучинга в организацию?

Основные вопросы, на которые ищем ответы

1. Зачем?

Это один из первых вопросов, на которые стоит ответить: Какие изменения должны произойти после внедрения коучинга/коучинговых инструментов? Какие выгоды принесут компании инструменты коучинга, в том числе на уровне финансовых показателей: увеличение объемов продаж, снижение издержек на поиск новых сотрудников и другие? Действительно ли коучинг наиболее подходящий инструмент для реализации того, что вы задумали? Есть ли необходимость прибегать к чему-то еще?

2. Для кого?

Кто на ваш взгляд должен быть включен в развитие через коучинг/коучинговые инструменты в первую очередь? Кто во вторую?

Сотрудников какого уровня нужно привлекать, если мы говорим о вашей задаче? Нужно ли нам вовлекать команды, говорим ли мы о трансформации в отдельных департаментах, например, HR, sales, front-офис, предполагается работа с кадровым резервом или ТОП?

Если вы HR, то как вы будете доносить идею до CEO и сотрудников. Известны примеры, когда сотрудники прибегали к услугам корпоративного коуча, ожидая наставничества. В итоге вопросы коуча воспринимались как странная попытка «докопаться». Получалось, что коуч в компании есть, а зачем идти к нему не очень понятно.

3. Как, кто и как долго?

Когда готов ответ на вопрос «Для кого?», можно переходить к обдумыванию вопроса реализации. А как это можно воплотить? Вопрос «как?» предполагает составление и анализ расходной части проекта. Какой формат коучинга будет давать наилучший результат и предполагает оптималь-

ный уровень расходов. Есть ли внутри компании коучи необходимого уровня подготовки или вам нужно привлекать экспертов извне? Возможно ли использовать смешанный вариант?

На этом этапе изучите внешний рынок, посчитайте порядок затрат. Закладывать расходов на 15-20% больше, чтобы иметь возможность скорректировать проект.

В чем важность вопроса «Как долго»? Мы говорим о проекте, который затрагивает многие сферы компании, поэтому имеет смысл продумать вопрос сопровождения изменений. Будет ли эта функция возложена на внутренних сотрудников или это будут привлеченные коучи? Наш опыт показывает, что внутренние сотрудники, отвечающие за развитие, всегда с удовольствием откликаются на возможность участвовать в проекте и совершенствовать дополнительные навыки. Остаётся только понять, насколько такое участие возможно совмещать с иным возложенным на них функционалом.

Просчитайте несколько вариантов, сопоставьте расходы с ожидаемой выгодой.

4. Практические тенденции использования гибких инструментов в бизнесе

Поскольку зарубежная и отечественная практика различных направлений коучинга и менторинга широка, можно говорить о том, что более востребовано, что здорово работает поодиночке, а что даёт высокие результаты только в параллели. Ниже предлагаем краткий обзор того, какие гибкие инструменты работают в бизнесе. Обзор составлен на основе личных кейсов и наблюдения за международной практикой [8, 9, 10].

1. Один в поле не воин

И в этом пункте тренд идёт сразу в двух направлениях:

а) индивидуальный executive-коучинг перерастает в командный executive-коучинг

На индивидуальной коуч-сессии клиент может обозначить проблему, подумать о причинах и даже спланировать, как он её будет решать. Но важное упущение состоит в том, что руководитель видит ситуацию только со своей позиции, и о причи-

нах он судит таким же образом, не видя картину целиком. Здесь на помощь приходит командный коучинг.

а) эклектика executive-коучинга: использование элементов нескольких методик, например, коучинг+менторинг или менторинг+консультирование (возможны разные варианты), а также использование инструментов различных видов методик, например, работа с executive-клиентом на индивидуальных коуч-сессиях + теневой коучинг + командный коучинг.

В executive-сегменте не всегда работает коучинг в чистом виде (в данном случае подразумевается коучинг ICF [11]). Клиент данного вида коучинга осознанный, с большим опытом и багажом личного и профессионального развития, с особым механизмом мышления. Кроме того, в корпоративной среде много неуловимых процессов, скрытых конфликтов и многое другое, на что может уходить энергия, силы, время, деньги..

Прояснить, увидеть «подводные камни» корпоративных взаимодействий помогает связка «индивидуальный коучинг + теневой + командный». Если после индивидуальной коуч-сессии с собственником или



Юлия Семенова

руководителем, предложить ему эксперимент теневого коучинга – прожить рабочий день (или часть дня, совещание, важную встречу, например) вместе с коучем, который будет выступать в роли зеркала, то руководитель может продвинуться к результату. Клиент словно попадает в зеркальную комнату, в которой коуч в виде обратной связи «отзеркаливает» клиенту все наблюдаемые процессы. И руководитель начинает видеть абсолютно все грани рабочих взаимодействий, происходящих вокруг него.

2. Развитие доверия.

Отдельно хочется сказать про модерацию внутренних скрытых конфликтов, потому что разногласия между отделами и людьми могут иметь серьёзный характер [12].

Работать со скрытыми конфликтами помогают коучинговые и менторинговые инструменты доверия. Они в разрезе современного бизнеса приобретают особое значение, потому что удалённая работа пошатнула доверие в командах многих компаний. Некоторым удалёнка показала, что доверия и не было. В российском бизнесе это проявилось в гротескной форме [13, 14]. Между тем, руководящие менеджеры компаний всего мира также выражают беспокойство вызовом к их способности адекватно перестроить и управлять командой, ее культурой, доверием и вовлечением участников, в новых условиях [15, 16, 17].

Когда управленец обладает коучинговыми и менторинговыми инструментами, направленными на формирование доверия в команде, это значительно упрощает организацию удалённой работы и возврату к офисному формату, способствует выстраиванию коммуникации в команде. Но есть способ внедрить этот и описанные в предыдущих пунктах инструменты быстрее и результативнее – это профессиональные штатные коучи.

3. Коучи в штате.

Описанные выше инструменты достаточно сложно внедрить с привлечённым извне коучем. Это и дорого, и времени на это, как правило, нет. Именно поэтому в России, и в мире есть компании, которые имеют в штате коучей. Хорошо, если это отдельная единица, а не совмещённая с HR-службой, потому что у неё свои задачи.

Коуч нужен в штате, чтобы проживать все процессы, постоянно работая в командах, с людьми, обучая их, проводя коуч-сессии, групповые и индивидуальные. Это западный тренд, который медленно, но верно, расцветает в России.

4. Аксиологический подход к развитию.

Аксиология – это область философии, которая отвечает на ценностные вопросы. Человек достигает своих целей, если они коррелируют с его глубинными ценностями. То же с командами.

Именно поэтому коучинг стал так широко применим. Аксиологический подход привел к тому, что коучинговые инструменты сегодня подходят для любой сферы жизни: это использование открытых вопросов, связанных с ценностными мотивами человека, это понимание убеждений, в том числе ограничивающих, и работа с ними. Такой подход приводит к результату.

У любого руководителя высшего звена или собственника компании есть люди, чьими руками идеи претворяются в жизнь. Для процесса воплощения идей важно, чтобы сотрудники разделяли ценности своего лидера. Здесь огромна роль HR-институтов компании, ценностный подход позволяет вывести рекрутинг за пределы классической схемы [18].

Приходя в крупные международные компании, я чаще всего слышу, что компания клиентоориентирована, радуюсь за клиентов организации и... начинаем разбираться.

«Человек развивается до уровня своей некомпетентности» (Принцип некомпетентности Лоуренса Дж. Питера).

Пробить стеклянный потолок быстро в таких категориях как клиентоориентированность и доверие можно также через ценности. Все ответы на вопросы можно найти в реальной практике, стоит просто встать на позицию клиента, понять, что он видит и слышит, что для него ваш продукт? Какие новые способности он несет для человека? Почему это для него важно? Для кого еще в жизни вашего клиента важно, чтобы он купил у вас ваш товар/работу/услугу? Когда я спрашиваю у организации про клиентов, я имею в виду личные желания, стремления, убеждения, притязания, как клиент проживает свой рабочий и выходной дни, почему он должен

выбрать именно эту компанию и продукт, какую боль это закрывает, почему для клиента это важно, что особенного он в этом усматривает.

Заключение

Инструменты коучинга/менторинга – это необходимые элементы личного стиля управления и общения современного лидера. Накопленный опыт коучинговой практики показывает, что помогающие методологии работают как с клиентами бизнеса (ритейл, фарма, банки, производство, услуги и др.), государственного сектора (образование, медицина, административные ресурсы), так и с клиентами из сектора культуры, науки и искусства (например, кинематограф давно идёт с коучингом в ногу, ещё Станиславский задавал открытые вопросы, продвигающие человека к тому, чтобы вжиться в роль).

Коучинг и менторинг работает в самой широкой бизнес-среде, как с монополистами, так и в конкурентном поле, приводя компании и команды к целям, позволяя им оставаться на плаву и развиваться, меняя мир и делая своего клиента счастливее.

Дисклеймер:

Статья основана на опыте работы Галины Бобряковой с собственниками и командами ТОП-ов, а также обзоре литературы. Все литературные источники представлены в специальном разделе.

Список литературы:

1. What the Speed of Life Means for Security and Society
2. How technology, people, & ideas are shaping the future of global security
3. Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, Justin Harris Donald Bren School of Information and Computer Science University of California, Irvine. No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. <https://www.ics.uci.edu/~gmark/CHI2005.pdf>
4. Г.А. Бобрякова, А.К. Кириллова. "Практические тренды Executive коучинга в 2021+". Журнал "Коучинг в организации". Москва, июнь, 2021
5. Измерение результата "Measuring and Communicating ROI in Executive Coaching
6. А.В. Королихин. Стоимость коучинга 2020 в Москве. Ассоциация русскоязычных коучей. 2020. <http://www.coach-rus.org/uslugi/issledovaniya/stoimost-kouchinga-2020-v-moskve/>
7. Executive-coaching: инструкция по применению. Коучинг Executive команд. Вебинар 3 сезона Business&Executive coaching Национальной Федерации коучей и менторов. <https://www.youtube.com/watch?v=6GnTrcveRo8&t=2154s>
8. Executive Coaching 2022: Future Trends. Posted by Brian O. Underhill, Ph.D., PCC | February 27, 2018. <https://coachingfederation.org/blog/21025-2>
9. Live Panel Discussion (WBECS) https://www.facebook.com/watch/live/?v=440580213736978&ref=watch_permalink
10. 15 Trends That Will Redefine Executive Coaching In The Next Decade. Forbes Coaches Council. Apr 9, 2018, 08:00am EDT. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/04/09/15-trends-that-will-redefine-executive-coaching-in-the-next-decade/?sh=4012cf9d6fc9>
11. <https://coachingfederation.org/>
12. Исследование Google о психологической безопасности в команде и "The five keys to a successful Google team"
13. Г.А. Бобрякова. Коучинг команд на «удалёнке». Москва, 11-2020. <https://coachuniver.ru/liderstvo-v-stile-kouching-i-kouching-komand/>
14. Г.А. Бобрякова. Командный коучинг и сопротивление команд/ Москва, 2020 <https://coachuniver.ru/komandnyj-kouching-i-soprotivlenie-komand/>
15. Adkins, A. (2015). Majority of U.S. employees not engaged despite gains in 2014. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-notengaged-despite-gains-2014.aspx>
16. Tugend, A. (2014, March 8). It's clearly undefined, but telecommuting is fast on the rise. New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com>
17. Roark, P. (2013). Employee engagement. Leadership Excellence, 30(9), 25-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1449170059?accountid=14872>
18. Г.А. Бобрякова. Кейсы из командного коучинга. Вебинар <https://www.youtube.com/watch?v=CXJXqGerwig&list=PLnHXFKTxwDk3IkUHyDxCpkbgjk8V7H6e0&index=6/> Международный Университет Global Coaching. Москва, - 11, 2020