

# Коучинг

*коучинг как инструмент  
развития менеджеров*

Talent Equity Institute - внутренний исследовательский институт консалтинговой компании Ward Howell, основной задачей которого является создание и распространение новых знаний об управленческих талантах и лидерстве на развивающихся рынках. Институт занимается как изучением вопросов развития человеческого капитала (talent equity) и созданием концептуальных моделей, так и разработкой на их основе продуктов и услуг, востребованных рынком и клиентами Ward Howell.



**Станислав Шекшня**  
Старший партнер  
компании Ward Howell/  
Zest Leadership

Перефразируя ставшую крылатой фразу депутата Верховного Совета СССР об отсутствии в нашей стране секса, я хочу начать свое краткое выступление с утверждения: «Коучинг у нас есть!» Проведенное Talent Equity Institute исследование, результаты которого мы публикуем в данном номере Talent Equity Newsletter, продемонстрировало, что отечественные компании знакомы с этим инструментом развития, пользуются им и расширяют зоны его применения.

Для меня это хорошие новости. Не столько потому, что я сам занимаюсь бизнес-коучингом и наша компания достаточно давно развивает это направление, но и потому, что я верю в коучинг как средство модернизации отечественного бизнеса. Нам катастрофически не хватает лидерских навыков, нам нужно срочно догонять ушедший в этой области далеко вперед остальной мир, а коучинг является одним из тех немногих средств, которые могут в этом сложнейшем деле оказать существенную помощь.

А еще я верю в коучинг как эффективный метод управления современными сложными и независимыми людьми, который способствует распространению близких мне ценностей. Для меня коучинг – это философия равенства, взаимного уважения, сотрудничества, поиска, внимания к другому человеку. Коучинг помогает не только получающему его сотруднику стать результативнее, но и делает использующего его руководителя лучше, человечнее, духовно богаче.

Этого мне и хотелось пожелать вам и вашим сотрудникам в новом 2010 году!

В предыдущих выпусках Talent Equity Newsletter мы рассказывали о лидерстве во время кризиса. Однако одного знания лучших практик часто недостаточно для достижения результатов. Повышение эффективности требует изменений в нашем образе мыслей и образе действий, а для этого руководителям, как и любым людям, требуется терпение, внимание к себе, высокая мотивация, существенные усилия и зачастую помощь других людей.

Мы решили посвятить этот выпуск бизнес-коучингу – инструменту развития, к которому все чаще обращаются руководители. Наш выбор не случаен: консультанты Ward Howell/Zest Leadership уже более 10 лет успешно используют коучинг для решения задач своих клиентов; нам этот метод хорошо знаком и продолжает быть интересен. Кроме того, мы видим, что спрос на коучинг в течение прошедшего года рос, несмотря на рецессию в экономике.

*Сегодня коучинг становится почти столь же распространенным среди высшего менеджмента, как работа с бизнес-консультантами, аудиторами, специалистами по подбору персонала*

В данном выпуске Talent Equity Newsletter мы ставили перед собой две задачи: во-первых, кратко и просто рассказать о бизнес-коучинге и дать некоторые рекомендации о том, как лучше использовать этот инструмент в управленческой практике; во-вторых, предоставить

нашим читателям возможность услышать «прямую речь» потребителей и поставщиков услуг коучинга в России, Украине и Казахстане.

Кроме цикла интервью и нашего собственного экспертного мнения, для подготовки этого Newsletter мы использовали результаты опроса 100 высших руководителей (опрос проводился в России, Украине и Казахстане).

## Что такое коучинг?

Коучинг – одна из наиболее быстрорастущих отраслей управленческого консультирования. По данным Международной федерации коучей (IFC), сейчас в мире работает более 40 000 сертифицированных бизнес-коучей. Дневные ставки коучей в развитых странах могут колебаться от одной до 30 тысяч долларов. Еще двадцать лет назад работать с коучем для руководителя считалось экстравагантным, а десять лет назад – модным. Сегодня коучинг становится почти столь же распространенным среди высшего менеджмента, как работа с бизнес-консультантами, аудиторами, специалистами по подбору персонала.

В своем первоначальном смысле английское слово coaching означает «транспортировка кого-то, пере-

мещение из одного места в другое»<sup>1</sup>. Этот перевод хорошо передает основную суть коучинга – достижение заданных изменений в поведении человека. Фактически бизнес-коучинг можно описать как партнерство между коучем (от английского coach<sup>2</sup>) и его подопечным, коучи́ (ударение на последнем слоге, от английского coachee), с целью повышения его результативности, которое достигается за счет повышения мотивации, изменения профессионального поведения (стиля) и нахождения ответов на трудные вопросы.

Существуют и другие определения этого метода. На наш взгляд, наличие различных определений говорит прежде всего о комплексном характере коучинга, который трудно описать одной фразой. Перечислим наиболее важные особенности бизнес-коучинга:

- Коучинг состоит из серии диалогов между коучем и коучи́;
- Коучинг предполагает предоставление обратной связи коучи́ о его сильных и слабых сторонах, стиле, достижениях и проблемах и т.д.;
- Коучинг предполагает, что коучи́ знает себя и может расширить это знание;
- Коучинг решает конкретные, связанные с профессиональной деятельностью клиента вопросы;
- Коучинг является недиригентивной формой развития, т.е. коуч не дает коучи́ инструкций, а помогает ему самому найти решения;
- Коучинг направлен на повышение результативности, развитие навыков и/или повышение мотивации;
- Коучинг предполагает, что коучи́ является психически здоровым и не требует врачебной помощи;
- Коучинговая программа имеет ограниченный срок.

Кому-то коучинг может напоминать консалтинг, кому-то – психотерапию или наставничество (менторинг). В чем специфика коучинга, его отличие от смежных дисциплин? Приведем образный пример. Представьте, что взрослый человек хочет научиться ездить на велосипеде, и у него есть возможность нанять психотерапевта, консультанта, наставника или коуча. Каждый из специалистов поможет в этом вопросе, но сделает это по-своему. Консультант подберет подходящий велосипед и подробно расскажет, как правильно на нем кататься. Психотерапевт поможет разобраться, почему человек все еще не умеет ездить на велосипеде (например, какие страхи ему мешают), и избавиться от причин отсутствия этого навыка. Наставник продемонстрирует, как нужно кататься, и расскажет о своем опыте катания. Коуч же поможет своему подопечному найти внутренние силы и вдохновение, чтобы сесть на велосипед и поехать, сам же будет бежать рядом и поддерживать за седло, пока человек не почувствует себя достаточно уверенно, чтобы ехать самостоятельно.

Внутри своей дисциплины коучинг также неоднороден. Выделяются различные подходы, в основе каждого из которых лежит особое представление о том, что повышает результативность человека в бизнес-среде. В рамках психодинамического подхода основная задача коучинга состоит в том, чтобы помочь коучи́ лучше понять глубинные причины своих действий, эмоций и мыслей и трансформировать в конструктивные те из них, которые сдерживают эффективный рост. Бихевиористская школа в коучинге концентрируется на поведении и конкретных действиях людей. Основным результатом при этом подходе коуч считает достижение видимых изменений в поведении коучи́, развитие устойчивых навыков и компетенций. Системный подход рассматривает коучи́ как один из элементов сложной организационной системы. Цель коучинга здесь – прояснение ожиданий всех за-

<sup>1</sup> В XIX веке слово coach приобрело значения «наставник, спортивный тренер», и уже в XX появилось современное значение, связанное с бизнесом.

<sup>2</sup> Иногда в российской практике можно также встретить слово «коучер», которое мы считаем не совсем корректным.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев

26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

интересованных сторон и внесение изменений в систему отношений, которые бы позволили коучу повысить свою результативность.

На практике, конечно, ни один из подходов не существует изолированно от других. Опытные коучи, предпочитая работать в каком-то одном стиле, комбинируют их в зависимости от конкретной ситуации и задачи, которая перед ними стоит. В то же время компании могут отдавать предпочтение той или иной школе коучинга в силу традиции или характера решаемой задачи.

Важная особенность применения коучинга в бизнесе заключается в том, что заказчиком и потребителем коучинга в компании могут быть разные люди. Коуча нанимает организация, ее представитель ставит основные цели развития коуча и оценивает достигнутые результаты. Например, если акционер компании нанимает коуча новому генеральному директору для ускорения его адаптации, именно акционер – клиент коуча, а генеральный директор – его коуч. Для того чтобы такое многостороннее взаимодействие было эффективным, в бизнес-коучинге особое внимание должно уделяться прояснению ожиданий заинтересованных сторон, заключению контракта конфиденциальности и формированию доверия между участниками процесса.

### Коучинг в России

Рынок коучинга (как и рынок многих других отраслей сферы услуг) в России менее объемный и зрелый, чем в развитых странах, но растет с существенно большей скоростью. Даже в кризисный 2009 год наблюдалось продолжение роста<sup>3</sup>, особенно заметное по контрасту с общим сокращением расходов на развитие персонала. Консультанты Ward Howell/Zest Leadership и других компаний смогли на себе ощутить возросший спрос на услуги индивидуального коучинга.

<sup>3</sup> Например, по оценкам Юлии Ужакиной, партнера компании «Амплуа-Брокер» (тендеры и рекомендации по выбору провайдеров услуг в области управления персоналом), рынок коучинга вырос в 2009 году на 15%, тогда как тренинговый рынок сжался на 40%. См. интервью с Юлией Ужакиной далее в выпуске.



Диаграмма 1

Чем можно объяснить такой феномен? Еще несколько лет назад почти все случаи коучинга в России были связаны с коучингом генеральных директоров и менеджеров высшего звена. По-прежнему спрос на коучинг у этой аудитории наиболее высок (46% опрошенных компаний указали, что использовали коучинг для высшего менеджмента) и продолжает расти. Однако сегодня все больше компаний прибегают к коучингу как методу развития также для групп высокопотенциальных сотрудников, или кадрового резерва, (24%) и среднего менеджмента (27%) (см. диаграмму 1).

По нашим наблюдениям, распространение коучинга в российских компаниях идет сверху вниз. Руководители, которые успешно используют коучинг для себя и уже ощутили его результативность, каскадируют эту практику на всю организацию. В целом, российский бизнес стал больше обращать внимание на развитие управленческого таланта и карьерное планирование, а коучинг – эффективный инструмент для этого. Наконец, в кризисное время у руководителей всех уровней стало меньше возможностей привлекать для достижения результатов внешние ресурсы, такие как дополнительное финансирование или консалтинг. Остается пробуждать ресурсы внутренние – опять же, при помощи коучинга.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

### Ситуации, в которых использовался коучинг



Диаграмма 2

Какие задачи решают руководители с помощью коучинга? Прежде всего, это достижение практических результатов в бизнесе. Более 40% использовавших коучинг компаний указали, что применяли его для решения конкретных бизнес-задач. В четверти случаев коучинг был необходим для развития наиболее сильных сотрудников и в трети случаев для поддержки адаптации руководителей на новом месте. Характерно, что поддержка отстающих, с точки зрения опрошенных руководителей, не является эффективным направлением использования коучинга – лишь 4% указали, что применяют коучинг с этой целью (см. диаграмму 2).

*Важная особенность применения коучинга в бизнесе заключается в том, что заказчиком и потребителем коучинга в компании могут быть разные люди*

Спрос на коучинг не только вырос количественно, наметились и качественные изменения: компании начинают применять коучинг регулярно – более 20% опрошенных нами руководителей, использующих коучинг, указали на это. Конечно, большинство только пробует этот инструмент. 78% опрошенных если и использовали коучинг, то либо лишь однажды, либо от случая к случаю (см. диаграмму 3). Исследование также показало, что заниматься

### В каком режиме компания использует коучинг

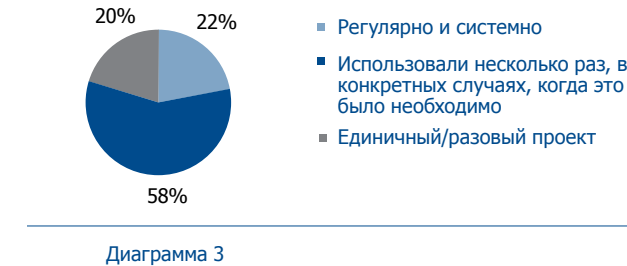


Диаграмма 3

коучингом на постоянной основе могут позволить себе прежде всего крупные компании с широкой географией и достаточным бюджетом.

Все свидетельствует о том, что спрос будет повышаться и дальше. Большая часть руководителей на постсоветском пространстве еще не сталкивалась с коучингом, при этом почти три четверти опрошенных нами руководителей, не использующих коучинг сейчас, допускают его использование в будущем (см. диаграмму 4). Если обратиться к западному опыту, то исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента (АМА) в 2008 году выявило следующие факты: более половины участвовавших в опросе организаций заявили, что постоянно пользуются коучинговыми программами, причем две трети из них утверждают, что пользуются коучингом больше, чем раньше. Более половины

компаний, не имеющих таких программ, намереваются внедрить их в ближайшем будущем. При этом

основной группой получающих коучинговую помощь является кадровый резерв (60% компаний), и только на втором месте находятся высшие руководители (42%). Можно ожидать, что и в России доля лидерского резерва среди коучи будет существенно повышаться.

Спрос на коучинговые услуги растет, однако качество предложения не всегда поспевает за ним.





Допускаете ли вы возможность использования коучинга в вашей организации в будущем?

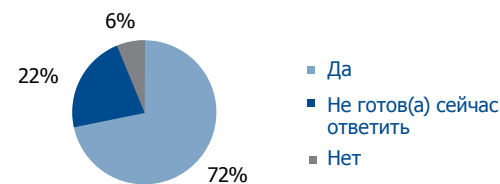


Диаграмма 4

Исторически в коучинг в нашей стране переходили прежде всего профессионалы из родственных областей – бизнес-тренинга и психотерапии. Опытных менеджеров, ушедших в коучинг, в отличие от США и Европы, в России крайне мало. При этом именно коучи – выходцы из бизнеса ценятся у руководителей больше всего. К сожалению, большого притока из этой области не предвидится – российские бизнесмены молоды и увлечены работой, а рынки предоставляют им множество возможностей. Для части тренеров коучинг – это следующая ступень в развитии и новая специализация, для других – дополнительный заработок. Самая массовая категория коучей – выходцы из психотерапии. Естественным образом коучи разного происхождения вносят свой акцент в работу: бизнесмены могут сбиваться на

**Менеджеров, ушедших в коучинг, в отличие от США и Европы, в России крайне мало**

прямые советы из своего опыта, тренеры тянут обучать навыкам, которые им известны, психотерапевты склонны заниматься личными потребностями и переживаниями коучей больше, чем бизнес-задачами. Чем более «факультативной» деятельностью является коучинг для специалиста, тем выше риск получить другую услугу (возможно, профессиональную и качественную, но не подходящую под определение бизнес-коучинга).

В России пока нет общепризнанных систем аккредитации или сертификации, отсутствуют четкие отраслевые

Причины, по которым организация не пользовалась коучингом

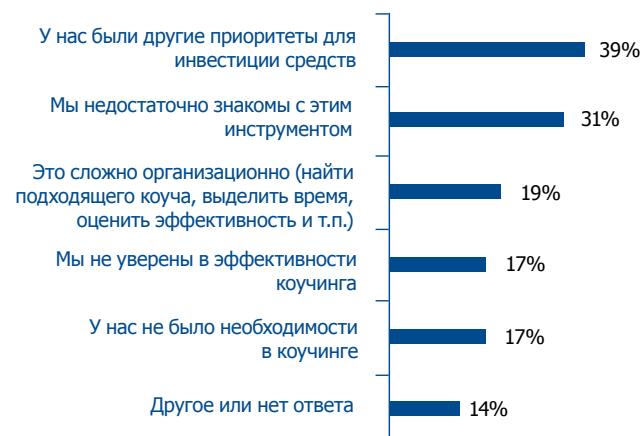


Диаграмма 5

стандарты, нет ясной специализации коучей (стоит признать, однако, что это в той или иной степени характерно для коучинга во всем мире в силу молодости этой индустрии). Тем не менее опыт и уровень подготовки коучей постепенно растут. Выделяется класс профессиональных коучей, для которых коучинг стал основным видом деятельности, они регулярно получают международное обучение, супервизию (профессиональное шефство и наставничество) и сертификацию.

Неудивительно, что некоторые руково-

дители не вполне доверяют коучингу и занимают выжидательную позицию. Многие из участвовавших в нашем опросе респондентов, которые не пользуются коучингом, мотивируют это либо тем, что недостаточно знакомы с данным инструментом, либо неуверенностью в его эффективности (31% и 17% соответственно). Руководители называют и другие мотивы неиспользования коучинга: 39% имеют другие приоритеты для инвестиций, а около 19% опасаются организационных сложностей. При этом из всех респондентов только 17% указали, что необходимость в коучинге совсем не возникала (см. диаграмму 5).



Диапазон цен за один час коучинга

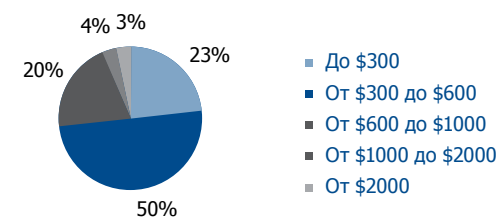


Диаграмма 6

Непрозрачность также распространяется и на ценообразование. Только половина опрошенных нами руководителей признались, сколько они платили за коучинг. Из них почти четверть использовали коучинг по цене менее 300 долларов за час работы, большинство (около половины) платили от 300 до 600 долларов, 20% – от 600 до 1000 долларов. Высшая ценовая категория была представлена 7% компаний, которые использовали коучинг по цене свыше 1000 долларов за час. Вопреки ожиданиям, коучинг для менеджеров среднего звена не всегда был дешевле коучинга для высших руководителей, что подтверждает еще одну особенность формирующегося рынка: цена в России пока слабо зависит и от профессиональной подготовки коуча, и от его опыта. Исключение составляют признанные на международном уровне специалисты, работающие по мировым ставкам (более 1000 и даже 2000 долларов в час) (см. диаграмму 6).

Из всех проблем, возникающих при использовании коучинга, пожалуй, самой важной и сложной является оценка его эффективности. Оценка сложна в силу двух причин – результаты коучинга зачастую трудно формализовать и очистить от влияния других факторов. По нашему опыту, большинство компаний останавливаются на том, чтобы оценивать коучинг как эффективный в случае субъективной удовлетворенности коучей и наличия у его руководителей положительной оценки прогресса. Более подробно о практикуемых методах оценки эффективности коучинга можно прочитать в интервью этого выпуска.

Субъективная оценка коучинга



Диаграмма 7

В нашем исследовании мы спросили респондентов, насколько результаты коучинга соответствовали их ожиданиям. Почти две трети опрошенных указали, что получили то, что хотели. Лишь 4% руководителей отметили, что результаты были выше их ожиданий. При этом многие (29%) ответили, что не вполне довольны полученными результатами, а 2% даже разочаровались в коучинге (см. диаграмму 7). Кроме, возможно, некачественно оказанных услуг, мы видим по крайней мере еще два объяснения таких результатов. С одной стороны, далеко не все коучи четко проясняют ожидания и цели с заинтересованными сторонами – коучей, его руководителем и службой персонала, так как не считают это нужным или боятся, развеяв «волшебство», окутывающее этот метод, потерять намечающийся контракт. С другой стороны, такой интенсивный процесс развития и изменения, как коучинг, далеко не обязательно приятен, а зачастую сложен, даже болезнен, и требует серьезных усилий от коучей. Руководители, привыкшие либо к роли «потребителей знаний» на тренингах, либо к роли «покупателей знаний» при работе с консультантами, могут быть неприятно удивлены тем, что коучинг потребует от них собственной активной и регулярной работы.

4	Что такое коучинг	10
14	Интервью: Владимир Шубин	
17	Интервью: Роман Седых	
20	Интервью: Иван Маурах	
23	Интервью: Павел Кирюханцев	
26	Интервью: Кирилл Кравченко	
28	Интервью: Евгений Ромашин	
32	Интервью: Николай Прянишников	
36	Интервью: Юлия Ужакина	

## Как повысить результативность работы с коучем?

Мы не претендуем на исчерпывающий обзор всех факторов результативности коучинга, однако хотели бы остановиться на нескольких, которые, с нашей точки зрения, наиболее часто становятся ключевыми для ускорения движения коучи и коуча к успеху.

**1. Готовность коучи работать и брать на себя ответственность.** Воспользовавшись определенным родством коуча и спортивного тренера, прибегнем к спортивной метафоре: нанимая коуча, вы покупаете возможность тренироваться, но не готовый «рельеф-

*Ожидания всех участников процесса должны быть отчетливо ясны всем сторонам. Коуч не должен служить испорченным телефоном или инструментом игры между коучи, его руководителями и коллегами*

ный пресс». Если у коучи нет сил, времени, желания работать над собой – хороший коуч, как и хороший тренер, может приложить усилия, чтобы его вдохновить и мотивировать (повысить как силу стремления, так и осознанность своих мотивов), подобрать наиболее удобную и эффективную программу «тренировок», разбирать ошибки, эмоционально поддерживать и бросать вызов в процессе движения к целям. Но все же он не сможет захотеть изменений вместо коучи, не сделает за него «упражнения», которые тот должен сделать сам, не сможет быть с ним круглые сутки и контролировать соблюдение «спортивного режима».

**2. Правильный выбор коуча.** Для успешного взаимодействия коуча и коучи крайне важно, во-первых, правильно подобрать коуча с профессиональной точки

зрения (соотнести вид коучинга и профиль самого коуча с задачей) и, во-вторых, удостовериться в психологической совместимости (или, как сейчас часто говорят, «химии») коуча и его подопечного. Как и в любой другой профессии, универсальный специалист в коучинге – миф, и большинство коучей имеют свои особенности: фокусируются на решении задач бизнеса или личных задач коучи, готовы или не готовы использовать элементы психотерапии, склонны работать индивидуально или с группой, специализируются на содержании задач. Мы бы посоветовали как клиенту, так и коучу,

если эффективного взаимодействия не получается, прерывать занятия – но не ранее чем после третьей сессии. До этого момента

коучи, не разобравшись в процессе и не получив первых результатов, может преждевременно и неоправданно разочароваться в инструменте.

**3. Прояснение ожиданий всех заинтересованных сторон и ясный контракт.** Как мы говорили выше, контракт и формирование ожиданий – одна из самых сложных и важных частей работы с коучем. Фактически работа с контрактом и есть начало коучинга. Ожидания всех участников процесса – коучи, коуча, клиента (обычно руководителя коучи или самого коучи) и, возможно, специалиста по персоналу – должны быть отчетливо ясны всем сторонам. Коуч не должен служить испорченным телефоном или инструментом игры между коучи, его руководителями и коллегами. Чтобы этого не происходило, мы рекомендуем проводить в период коучинга не менее двух трехсторонних встреч.

4	Что такое коучинг	11
14	Интервью: Владимир Шубин	
17	Интервью: Роман Седых	
20	Интервью: Иван Маурах	
23	Интервью: Павел Кирюханцев	
26	Интервью: Кирилл Кравченко	
28	Интервью: Евгений Ромашин	
32	Интервью: Николай Прянишников	
36	Интервью: Юлия Ужакина	

В данной статье мы рассказали о концепции коучинга, сделали краткий обзор рынка в России и СНГ и показали наиболее острые и важные, на наш взгляд, проблемы его развития. Наконец, привели рекомендации для руководителей, желающих использовать этот инструмент с максимальной результативностью. На этом мы бы хотели закончить общий обзор и передать слово непосредственным участникам рынка.

Мы хотим вас познакомить с профессиональными коучами, представителями разных школ и стилей коучинга. Это:

Владимир Шубин, компания TCI  
 Роман Седых, независимый коуч  
 Иван Маурах, компания Business Relations  
 Павел Кирюханцев, компания Ward Howell/Zest Leadership

Нам показалось важным дать слово руководителям, использовавшим коучинг для своего развития или развития команды. Своими впечатлениями делятся:

Кирилл Кравченко, генеральный директор НИС (Нефтяная индустрия Сербии)  
 Евгений Ромашин, директор по добыче и обогащению угля, Донбасская топливно-энергетическая компания  
 Николай Прянишников, президент Microsoft Russia

Также мы публикуем интервью с Юлией Ужакиной, директором и партнером компании «Амплуа-Брокер», экспертом рынка обучения и развития персонала.

Вы заметите, что мнения наших собеседников по некоторым вопросам расходятся и могут отличаться от позиций, которые сформулировали мы. Надеемся, это только возбудит ваш интерес к коучингу и поможет сформулировать собственное мнение.

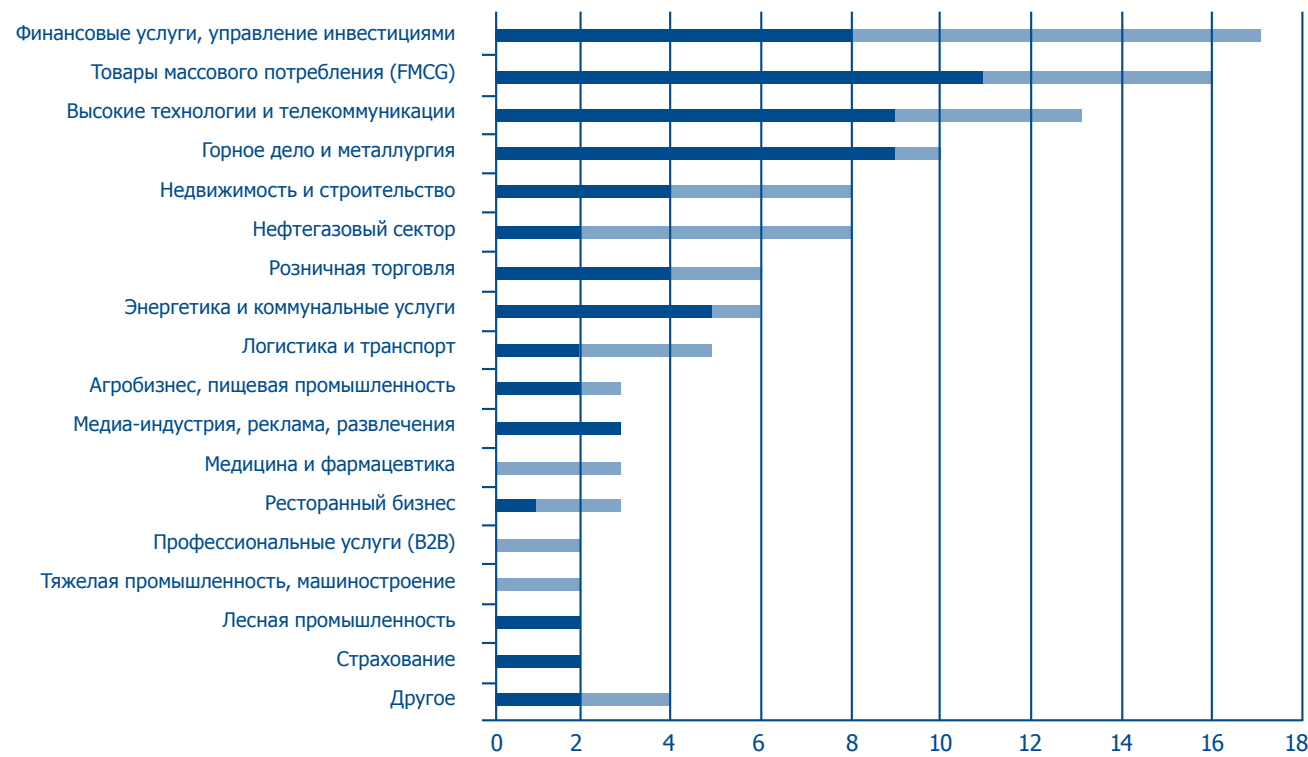
Для тех, кого тема коучинга заинтересовала глубже, мы также приводим список источников для дополнительного изучения, который, конечно, не претендует на полноту, а скорее отражает мнения авторов, чья позиция кажется нам близкой и любопытной.

**Об опросе**

В опросе приняли участие 100 человек, ответы 93 участников были полными и использовались в анализе. В выборку вошли самые разные компании с количеством сотрудников от 5 человек до 50 тысяч человек (в том числе компании, входящие в глобальные корпорации с 360 тысячами сотрудников).

Распределение компаний-респондентов по отраслям, с разбивкой на тех, кто имел опыт взаимодействия с внешними коучами, и тех, кто не имел такого опыта, приведено ниже.

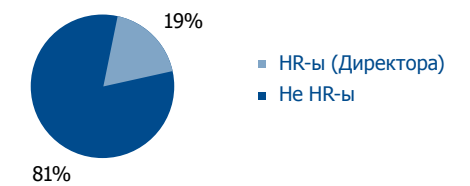
■ Компании, имеющие опыт внешнего коучинга ■ Компании, не имеющие опыта внешнего коучинга



Распределение компаний-респондентов по количеству сотрудников было следующим:



Из них около пятой части отвечают за кадровую функцию компании (директора по персоналу).



По уровню в управленческой иерархии респонденты распределились так:



В целом чуть менее трети компаний в выборке имели опыт коучинга. Однако эту разбивку нельзя считать отражающей реальное соотношение компаний, использовавших и не использовавших коучинг в исследуемом регионе, потому что, безусловно, больший интерес участие в нашем исследовании представляет для тех, кто имел к коучингу отношение.



**Владимир Шубин**  
тренер, президент  
компании TCI

Президент компании TCI, автор оригинальных методик развития персонала – тренингов прорыва. Окончил аспирантуру МГУ по специальности «менеджмент», кандидат экономических наук. В течение ряда лет работал в системе Российской академии наук, участвовал в проектах организационного развития, ведет тренинги. С 1992 года занимается исключительно тренерской работой в России и за рубежом.

**ТЕІ:** В какой момент и почему ваши клиенты обращаются к вам?

**Владимир Шубин:** Коучинг вообще предназначен для людей, которые хотят поддержки в их продвижении к целям, и идеальная ситуация – когда ко мне обращаются именно за этим, то есть когда клиент ставит перед собой большую цель и при этом понимает, что ему потребуется серьезно поработать над собой для ее достижения. Это не значит, что к настоящему моменту такие люди мало чего достигли – порой за спиной у них успех, престиж и миллиарды, но они могут ставить себе еще более значительные цели. И они отдают себе отчет в том, что, раз они не достигают этих целей – значит, нужно что-то менять. Первое искушение бывает поменять что-нибудь вокруг: от персонала до жены. Но потом становится понятно, что менять нужно себя, и люди обращаются к коучу.

Иногда ко мне обращаются в ситуациях, когда человек долгое время шел вперед, строил бизнес, и вот уже все отстроено, и деньги есть, и вдруг – остановка в жизни,

*Если клиент рассказывает мне про ситуацию, как у него что-то не получилось, я ему задаю один и тот же вопрос: «Как ты создал эту ситуацию? Где, как, когда, в какой момент?»*

исчез драйв, энтузиазм, и нет ясности, что дальше. Понятно, что я не могу назначить своему клиенту цели, но я поддерживаю его в том, чтобы он сам решил, что для него важно в дальнейшем, вновь поставил большие цели, соединился со своим будущим и двинулся вперед.

Еще одна причина – соображения моды, разнообразия, любопытства. Кому-то рекомендовали знакомые, и он пришел посмотреть, что там такого, почему об этом говорят. Здесь нет пространства для тренировки. Это как в спорте. Идеальный клиент – тот, который приходит и говорит: «Я сейчас прыгаю на 2,20, а через год Олимпиада, и мне так нужно ее выиграть – это для меня вопрос жизни. Чтобы выиграть, мне надо прыгать на 2,50. Давай работать!» А здесь другая ситуация: приходит человек и говорит: «Я вообще-то прыгаю нормально, но, говорят, ты хороший тренер, давай я у тебя попрыгаю». Это не запрос на коучинг, нет смысла с таким клиентом работать.

Иногда, кстати, – и в консалтинговом бизнесе это сплошь и рядом случается – запрос, который поступает, совершенно не соответствует реальной ситуации. Одна из задач коуча – понять, о чем на самом деле идет речь. Как-то я был зван к одному известному бизнесмену, причем коуча искал не он сам, а его служба персонала – даже тендер объявили. Задача была сформулирована как развитие тайм-менеджмента: он

зашивается, ничего не успевает, жалуется, что домой почти не приходит и все из-за этого рушится. Мы встретились с этим человеком, он начал говорить про

тайм-менеджмент, и через какое-то время, когда между нами установились доверительные отношения, я сказал: «Знаешь, я мог бы тебя учить тайм-менеджменту. Но тебе надо понять: если бы тебе было важно быть дома, ты бы устроил свою жизнь так, чтобы приходиться домой в семь часов, а не в двенадцать, когда все уже

легли спать и не надо разговаривать. Или, даже приходя в двенадцать, так со своими близкими проводить время, столько им отдавать любви, внимания, чтобы они ждали, радовались пусть небольшому времени, как празднику. А если ты домой не хочешь приходить, то никакой тайм-менеджмент тебя не выручит». Тайм-менеджмент в итоге был отложен.

**ТЕІ:** Какие инструменты вы используете в своей работе?

**Владимир Шубин:** Если честно, у меня нет точного определения того жанра, в котором я работаю. Иногда я

*Я предложил своему клиенту попробовать, подобно мне, «не зная», что что-то невозможно*

называю его активным, контекстуальным коучингом. Я, например, не работаю с навыками. Я работаю с глубинными вещами, с жизненной идеологией, с тем, во что человек верит и из чего исходит, может быть, сам того не осознавая. Я побуждаю людей брать ответственность за все, что происходит в их жизни. У нас ведь всегда кто-нибудь виноват: президенты, депутаты, правительство, мужья, жены, подчиненные, условия работы. Признать, что ты сам это как-то создаешь, сложно. И если клиент рассказывает мне про ситуацию, как у него что-то не получилось, я ему задаю один и тот же вопрос: «Как ты создал эту ситуацию? Где, как, когда, в какой момент?»

В жизни вы найдете массу примеров: скажем, муж «совершенно никакой», расходится со своей женой, а через полгода, с другой женой, он расцветает, оказывается принцем – с чего вдруг? Возможно, та, вторая, так в него вкладывалась, так вдохновляла, какие-то струны в нем зацепила, что-то разбудила, донесла до него, каким он может быть, насколько это важно и для него, и для нее, чтобы он состоялся. В моем представлении она замечательный коуч. Вот я работаю этой «второй женой», и мне кажется, что любой руководитель должен ею работать: будить, служить катализатором, вдохновлять, прояснять, заботиться о будущем. Так или иначе, мы все в жизни работаем либо «первой», либо «второй женой» – либо создаем проблемы, либо помогаем их решать.

А что касается технологий... Приведу пример. Владельцу крупного бизнеса знакомые рекомендовали поработать со мной. Он спросил: «А что вы делаете?» Я сказал: думаю, что я вдохновляю людей, поддерживаю, бросаю вызов, даю обратную связь, затрагиваю какие-то струны, так что люди начинают больше в себя верить, сильнее проявляют свой потенциал. Он говорит: «Так у меня каждый менеджер должен это делать, и я это делаю. Магия-то где?» «Магии нет никакой, – ответил я, – вся магия – в тебе». Он сказал: если магии нет – «до свидания». Через год-полтора он мне предложил поговорить

снова, сказал, что разговор будет другой. Когда я спросил, что же приключилось за этот год, оказа-

лось, что из 20 топ-менеджеров его команды ушли 17 или 18 человек, причем либо организовали свои конкурирующие бизнесы, либо ушли к прямым конкурентам.

**ТЕІ:** Вы могли бы вспомнить конкретный случай из своей практики, которым вы гордитесь?

**Владимир Шубин:** Я могу просто рассказать про самый большой результат, достигнутый компанией, с которой я работал. Однако он ни в какую статистику не укладывается, и я не хотел бы, чтобы люди на него ориентировались. Был один клиент, необыкновенно успешный и заряженный на результат. На вопрос о его целях он сказал: «Никаких производственных целей я поставить не могу, потому что мы чудо уже совершили и каждый год работаем на уровне чуда. Нашей компании третий год, мы за это время вышли на 500 миллионов долларов и стали восьмыми в мире. В нашей нише полмиллиарда – это предел, больше сделать нельзя». Мне легко предлагать людям цели, я не знаю, что возможно, а что нет, и я спросил: «А почему нельзя выйти на миллиард?» Он даже обиделся. А я предложил ему тоже попробовать, подобно мне, «не зная», что это невозможно. Мы стали думать, ради чего ему этот миллиард мог бы быть нужен. Мы говорили о его будущем, о его жизни. И в этом разговоре он решил на те цели, которые до того были в разряде мечты, это были невероятные цели на десять лет вперед. И стало



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихожанцев

понятно: для того, чтобы этого достичь, ему просто необходимо сделать в ближайший год миллиард. И когда он с этими целями по-настоящему сроднился, он сказал: «Мы сделаем миллиард. Пока не знаю как, понятия не имею, но мы его сделаем, потому что он мне нужен и важен». В тот год у них были очень тяжелые, непредсказуемые обстоятельства, я летал к нему раз в неделю и напоминал, что лидерство состоит в том, чтобы не сдаваться... Они делали вещи, которые в голову никому не приходили... В конце года они сделали 5,5 миллиарда.

**ТЕИ:** Какие барьеры для эффективности коучинга вы видите?

**Владимир Шубин:** Людям иногда кажется: нанял коуча – и дело сделано. Нет понимания, что нужно работать. При этом между пониманием и действиями тоже дистанция огромного размера. Для того чтобы конвертировать понимание в действие, требуется мужество, отвага, готовность к риску, даже готовность выглядеть глупо.

Как ни странно, сложности еще бывают, когда задачи маленькие, ну и, стало быть, люди маленькие. Я извиняюсь за такую градацию, но когда начинаешь работать, условно говоря, с «маленькими людьми» – работать трудно, потому что они боятся открыться, боятся, что, если откроются, вдруг все увидят, что там и нет ничего... Они чаще всего считают, что расти некуда, новых территорий нет, они развиты до предела. А «большие люди» понимают, что всегда есть следующий уровень в жизни – в любви, в карьере, в зарабатывании денег, в самореализации – в чем угодно. И ради того, чтобы перейти на следующий уровень, они признают ошибки, называют вещи своими именами, не боятся выглядеть дураками. Они как-то легко через это переступают. «Большим» людям по большому счету наплевать, что о них подумают и как они будут выглядеть, они ориентированы на результаты.

**ТЕИ:** Какие рекомендации вы дадите топ-менеджерам, которые планируют использовать коучинг?

**Владимир Шубин:** Надеяться на себя, а не на коуча. То есть ясно отдавать себе отчет в том, что даже са-

26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

мый лучший коуч мира не сделает за тебя работу, вся ответственность за результат ложится на тебя. Точно так же, как в спорте. Конечно, если хочешь стать олимпийским чемпионом, тебе понадобится тренер, который тренирует чемпионов, но будешь ты чемпионом или нет – зависит от тебя, и тренироваться, напрягаться, работать – тебе.

Клиент должен решить, искренне решить, что за результат отвечает только он. В моем сознании я отвечаю за его результат, но я хочу, чтобы в его сознании за результат стопроцентно отвечал он.

**ТЕИ:** А может ли коуч сформировать мотивацию к изменениям и ответственность за результат?

**Владимир Шубин:** В значительном числе случаев именно этим и приходится заниматься. Люди, как правило, вообще не живут целями. Если я на улице оставлю сто человек и спрошу, исходя из каких целей они живут последние три месяца, я думаю, что девятью и вопроса не поймут, скажут: «Утром будильник звенит, и я иду на работу. Какие цели?» Людей, которые каждый свой день сверяют со своими целями и смотрят, что нужно менять, чтобы к этим целям прийти, единицы.

Многие люди отвыкли чего-то желать: кто-то не верит в свои силы, кому-то кажется, что это невозможно, кому-то – что достаточно того, что есть, кто-то уже устал, для него ценности – это комфорт и спокойствие. Кто-то не верит, что усилия будут адекватно вознаграждены. У людей разные мотивы – приходится их искать, затрагивать, будить, катализировать. В этом и состоит одна из основных компетенций коуча.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин



**Роман Седых**  
независимый коуч

**ТЕИ:** С какими задачами ваши клиенты обращаются к вам?

**Роман Седых:** Примерно половину времени я работаю с бизнес-задачами своих клиентов, а вторую половину – с личными задачами. Они зачастую неотделимы друг от друга – особенно в России. У нас среда всегда была гораздо более агрессивная, и наши бизнесмены и руководители прошли путь, тяжелый для психологического здоровья. Когда человек меняет свой социальный статус, он вынужден, что называется, «ломать себе психику», полностью перестраиваться, отказываться от старых привычек, установок и даже друзей – это очень трудно. Люди, которые заработали миллиард долларов, за годы карьеры перестраивались таким образом раз десять.

**ТЕИ:** Как может быть использован коучинг для решения бизнес-задач?

**Роман Седых:** Например, это может быть неоднократно встречавшаяся мне подготовка к переговорам по слияниям и поглощениям. Нужно проговорить позицию, посмотреть, каковы аргументы, в чем сила и слабость

*Когда человек меняет свой статус, он вынужден «ломать себе психику», полностью перестраиваться, отказываться от старых привычек, установок и даже друзей – это очень трудно*

другой стороны. Почему коуч способен помочь клиенту решить задачи клиента лучше, чем консультант? Во-первых, консультантов на ряд задач, таких, например, как переговоры, не привлечешь. Они могут сделать оценку бизнеса, но регулирование внутреннего настроения, оттачивание навыков ведения переговоров, проработка их сценариев – это скорее коучинговая

Окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «биофизика». С 1992 года ведет собственную практику как бизнес-консультант и тренер. С 1999 года – как коуч и психотерапевт. С 1993 по 1999 год руководил кадровыми службами в нескольких крупных компаниях. Специализируется на коучинге владельцев бизнесов и топ-менеджеров.

задача. Во-вторых, часто у владельцев есть сложности личного характера, которые мешают им решать бизнес-задачи, но консультанту они их просто не предъявят. Например, одному моему клиенту ведение переговоров заметно осложняли реакции, сохранившиеся с детских лет, он рос интеллигентным мальчиком в довольно жесткой подростковой среде.

Несколько раз приходилось заниматься индивидуальным и групповым коучингом, а также формированием управленческой команды в период проведения стратегических изменений. В этот момент команда подвергается очень большим нагрузкам: внедряется новая стратегия, меняется направление бизнеса, происходит перестраивание организационной структуры, бизнес-процессов, зон ответственности. Кто-то оказывается готов лучше, кто-то – хуже, возникает масса личностных сложностей, страхов. И проведение команды через процесс изменений – это, наверное, то, чем я могу гордиться. У меня были проекты по сопровождению внедрения крупных изменений, и теперь я вообще не очень понимаю, как это можно

делать без коуча, поскольку личностный фактор является самой главной проблемой при внедрении стратегии, более существенной, чем

решение организационных и финансовых проблем. Топ-менеджеры компании-клиента могли рассказать мне то, что не могли рассказать никому другому. Нередко в итоге получалась своеобразная модерация: некоторые сложные вопросы решались через меня. В беседах с одной, а потом с другой стороной о разделении ответственности и зон влияния удавалось вы-

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Краченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

работать предложения, которые потом естественным образом внедрялись. А сами стороны договориться не могли, так как на застарелые скрытые конфликты накладывалось еще и новое испытание – имплементация стратегии.

**ТЕІ:** Как может коуч помочь в решении личных задач своих клиентов?

**Роман Седых:** Это вид коучинга называют лайф-коучинг. Он необходим потому, что человек, который со стороны кажется очень успешным, может утратить понимание смысла своей деятельности. Многие представители нашей элиты заработали достаточно денег для решения, казалось бы, любых личных задач... Но наступает момент, когда привычные способы себя порадовать – как вторая яхта или третья дача – уже перестают работать. И ответ на вопрос «Зачем мне

*Личностный фактор является самой главной сложностью при внедрении стратегии, более существенной, чем решение организационных и финансовых проблем*

все это нужно?» находить все труднее и труднее. В этой ситуации человеку приходится отключать сознание, рефлекссию, своего внутреннего наблюдателя, который надоедает вопросами: «Зачем я это сейчас делаю? Что я вообще сейчас делаю?» Чтобы отвлечься, такой человек включается в гонку, бежит, не зная, куда и зачем. Это нездоровое явление – особенно когда за этим человеком бегут еще 15–20 тысяч сотрудников его компании. Потому что они верят, что лидер знает, куда бежит, а для него этот бег, возможно, просто способ отвлечься от грустных мыслей. Коуч нужен, чтобы помочь эти смыслы найти, и они, кстати, находятся всегда.

**ТЕІ:** Насколько четко можно разделить коучинг личных и коучинг бизнес-задач?

**Роман Седых:** Иногда это можно сделать, иногда – нет. Чем важнее бизнес-задача, тем, как правило, она субъективно сложнее. Поэтому решение ключевых бизнес-задач проходит через некое личное изме-

нение, сложное внутреннее решение. Например, сейчас у меня есть проект: компания находится в непростом положении, у нее объявлен технический дефолт, и я работаю с несколькими первыми лицами. На проблемы бизнеса накладываются проблемы личной истории: один из руководителей – первых лиц не очень хорошо держит удар. Это относится к психотерапевтической тематике – вопросам детства. Такие вещи приходится прорабатывать, без этого невозможно подготовить его к сложным переговорам.

Другой пример. Исполнительный директор стал генеральным, так как более крупные акционеры отошли от текущего бизнеса, и у него возникли сложности с принятием этой роли, с пониманием своих собственных задач. Мы с ним прорабатывали его уверенность в себе в роли генерального директора (в

целом это очень уверенный в себе человек, но много лет он выступал в другой роли). И одновременно мы планировали его деятельность как

генерального директора: что ему нужно делать и в какой последовательности, как перепозиционировать себя внутри команды, как изменить свое позиционирование в отношении тех акционеров, которые ушли, и т. д.

**ТЕІ:** Насколько ваши клиенты готовы к переходу в личностное измерение при решении бизнес-задач?

**Роман Седых:** Еще не было случая, чтобы клиент сказал: «Давайте я буду оставаться несчастным, замученным и полубольным, а мы с вами обсудим, как мне правильно провести трудные переговоры». Потому что все-таки в глубине души люди знают, что бизнес – это средство для того, чтобы хорошо жить и хорошо себя чувствовать, быть счастливым, в конце концов. Если почему-то предприниматель несчастлив, хотя бизнес у него огромный, то это немедленно надо исправлять.

**ТЕІ:** Какие инструменты вы используете в своей работе?

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Краченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

**Роман Седых:** Инструментов много. Но главный ресурс коуча – это он сам. Первое необходимое качество – это готовность и желание помочь, второе – уважение к клиенту. Но основное – это личностная зрелость и мудрость, которая означает и толерантность, абсолютное принятие клиента. Такая зрелость вызывает доверие. Нам всем знакомо это: когда мы приходим к пожилому доброму врачу, хочется ему все рассказать и пожаловаться, а когда приходим к молодому и авторитарному – жаловаться не хочется, хочется поспорить. Коуч должен создавать такую атмосферу общения, при которой клиент естественным образом делится с ним самым сокровенным.

Что касается техник, приемов, моделей и форматов коучинга, то знание их очень полезно, но, я думаю, его значение преувеличивают. Оно важно, но скорее в силу того, что освоение этих коучинговых форматов в первую очередь меняет самого коуча, делает его более зрелым, мудрым, эффективным. Потом он применяет эти техники и модели в работе с клиентом, но они не жестко заданы, а гибко комбинируются и варьируются.

**ТЕІ:** Что может помешать эффективности коучинга?

**Роман Седых:** В первую очередь отсутствие времени и дисциплины у клиента. Коучинг должен внедряться как привычная процедура – тогда он эффективен. Потому что даже самые современные и быстрые методы далеко не всегда срабатывают с первого-второго раза. Нужно погрузиться в работу и сжиться с ней – тогда позитивное изменение станет необратимым. Если во время коучинга у клиента постоянно звонит телефон, или его кто-то отвлекает, или он о чем-то думает и не может от этого отключиться, это, конечно, мешает, с этим приходится отдельно работать. В целом это следствие упомянутого выше состояния – когда не человек управляет своей жизнью, а жизнь управляет им. Он делает то, чего не хочет, а то, чего хочет, не делает.

**ТЕІ:** Какие качества, с вашей точки зрения, должны быть присущи коучу?

**Роман Седых:** Как я уже говорил, крайне важно уважение к клиенту, желание помочь и собственный

ресурс. Я называл его зрелостью, могу сказать, что это еще и хорошее внутреннее состояние. Такие слова в письменном виде донести трудно, но если коуч не любит своих клиентов и людей вообще, то какой он коуч? Даже в той среде, где людей вообще не очень любят, какая-то степень доброжелательности все равно должна быть. Если коуч не чувствует клиента и не готов создать с ним некоторое единство – то, что называется раппортом, – то не будет доверия и не будет продвижения.

Энергетика коуча должна быть сравнима с энергетикой клиента. А у топ-менеджеров энергетика высокая (она может иметь разную форму: можно быть вулканом, а можно – океаном, спокойным, но большим, – но это уже другой вопрос). Если коуч – несчастный человек, то он не может быть коучем.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых



**Иван Маурах**  
коуч, тренер,  
компания Business Relations

**ТЕІ:** В какой момент и почему ваши клиенты обращаются к вам?

**Иван Маурах:** Часть клиентов являются выпускниками наших корпоративных тренингов. На тренингах мы создаем контекст эффективности, а контекст – это такая вещь, которая надолго не остается, его надо постоянно воссоздавать. До тех пор пока сотрудники не научатся это делать самостоятельно, мы предлагаем клиентам коучинговую поддержку на год-два после тренинга, чтобы на решении конкретных проблем и достижении конкретных результатов выработать привычку к самостоятельному поддержанию контекста эффективности.

Есть и другой путь, по которому приходят клиенты: они просто узнают о компании Business Relations, о том, что здесь есть коучинг. Мы проясняем цели и, если оказывается, что это случаи, за которые имеет смысл браться, начинаем работу. Сейчас таких клиентов стало больше: о коучинге много говорят, люди лучше понимают, что это такое. Но мы осознанно не пиаримся как коучи, так как этот ресурс ограничен, а стратегия нашей компании пока предполагает акцент на корпоративные программы и открытые тренинги.

**ТЕІ:** Вы упомянули, что в некоторых случаях стоит использовать коучинг, а в некоторых – нет. Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

**Иван Маурах:** Коучинг – это работа, направленная на достижение результата. Если есть осознание цели, тогда наша работа может быть эффективна, то есть клиент вместе с коучем проясняет для себя цель, проясняет для себя важность этой цели, определяет пути достижения, предпринимает шаги для достижения цели и достигает желаемого. Это обычный диапазон использования коучинга.

26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

Окончил механико-математический факультет МГУ, аспирантуру на кафедре аэромеханики, занимался преподавательской деятельностью. Второе образование и профессию тренера получил в Сан-Франциско в 1991–1992 годах. В 2005 году начал обучение в Международном эриксоновском университете (Ванкувер-Москва), в 2006 году получил сертификат профессионального коуча. Иван – один из идейных вдохновителей компании Business Relations, ведущий тренер и коуч.

С чем не имеет смысла обращаться к коучу – это с жалобами на ситуацию без цели что-то изменить. Наверное, с этим тоже можно работать, но это не то, чем я занимаюсь.

Диапазон целей может быть довольно широким внутри общей идеи увеличения эффективности персонала. Для кого-то это цели рабочие, к примеру, создать взаимопонимание внутри группы компаний, разрешить какие-то организационные противоречия. Кому-то для повышения эффективности нужно разобраться с конфликтом в семье, который тянется уже давно и влияет на то, что человек не может освободить свои мозги и направить их на работу.

**ТЕІ:** То есть наличие цели – ключевой фактор для возможности коучинга?

**Иван Маурах:** Иногда люди очень четко осознают цели. А иногда не осознают свои цели, но осознают свои проблемы. Это не значит, что с ними что-то не так. Наличие проблемы – косвенный индикатор наличия цели. Потому что никакое препятствие не является препятствием до тех пор, пока человек не хочет идти. Разбираясь с проблемами, в конечном счете мы находим цели и способы их достижения.

Но иметь проблему недостаточно, должно быть еще и намерение разобраться с ней. Многие приходят с проблемой, которая формулируется как «я – молодец, мой начальник – редкостный козел, вся проблема в нем, сделать с этим ничего невозможно» – при такой формулировке коучинг неприменим. Зачем нажимать сторонний ресурс, только чтобы лишний раз подтвердить свою правоту? Ведь можно быть правым бесплатно.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихожанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

**ТЕІ:** Почему для достижения целей или решения проблем люди выбирают именно коучинг?

Коучинг – в определенной степени внешний ресурс. Человек сформулировал для себя цель или осознал определенную проблему или препятствие. Затем внутри своей головы – среди набора стереотипов, мыслей, взглядов, опыта – он начинает искать пути достижения. Если он находит там пути – ему не нужно идти к коучу. Но если он находится в состоянии, когда есть цель или ситуация, которую он хочет изменить, и

*Искусство коучинга – в нужный момент задать нужный вопрос и сфокусировать человека на разные стороны или грани задачи, с которой он пришел*

он не находит средств или находит средства, но не так быстро, как хотел бы, тогда имеет смысл обращаться к внешнему ресурсу. Причем коучинг – это не экспертное консультирование. Все то, что необходимо человеку для достижения целей, существует в его голове в неосознанном формате, это знания, которыми человек до сих пор еще не пользовался. Работа коуча – вопросы к этому неосознанному с тем, чтобы человек нашел свои собственные ответы. Именно своими решениями, ответами и путями в результате он сможет пользоваться для достижения целей.

**ТЕІ:** Расскажите о задаче, которую вы помогли решить своему клиенту.

**Иван Маурах:** Буквально вчера я работал с человеком, который хотел вновь найти способы мотивировать себя в условиях, когда политика компании менялась чуть ли не противоположным образом каждые 2–3 месяца. Человек хочет работать, и он привык работать хорошо, но каждый раз оказывается, что то, что он так старательно делал, неприменимо. И в таких условиях у человека возникает сомнение, стоит ли так выкладываться. На мой взгляд, основным открытием для него в процессе коучинга стало преодоление собственной идеи, что он не может работать с максимальной отдачей в условиях, когда политика компании посто-

янно меняется. Была использована его собственная метафора: если цель портного не сшить конкретное платье или брюки, а сделать так, чтобы клиент был одет красиво, то портной всегда востребован. Человек ощутил силу формулировать свои цели так, что они могут его мотивировать независимо от того, куда идет его компания.

Наверное, он знал и раньше, что он топ-менеджер, но не генеральный директор и не акционер, и его задача не определять направление компании, а работать в

ней максимально эффективно. Но когда он открыл для себя такой подход, то принятие изменений из концепции

превратилось для него в реальность. Нужно было видеть его лицо: после разговора у него загорелись глаза, появилась свежая мотивация делать работу, которой он занимался много лет.

**ТЕІ:** За счет чего происходят такие открытия?

**Иван Маурах:** Здесь, на мой взгляд, есть две составляющие. Первая – это намерение человека. Причем намерение не то же самое, что желание: нужна готовность пересмотреть свою позицию, преодолеть уверенность в собственной правоте, готовность окзаться неправым по отношению к тому, что ты считал правильным последние годы или даже всю жизнь. Вторая составляющая – это мой опыт и моя компетентность в том, как вести сессию: какие вопросы задавать, на чем фокусировать внимание человека в поиске решения. Искусство коучинга – в нужный момент задать нужный вопрос и сфокусировать человека на разные стороны или грани задачи, с которой он пришел.

И когда эти два компонента – намерение коуча и искусство коуча – сливаются, то на выходе человек переживает момент открытия: «Я об этом никогда не думал». А если он сейчас об этом подумал, то откуда это взялось? Конечно, из его головы, просто это было до поры до времени не востребовано.



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирюханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

**ТЕ1:** Сколько сессий у вас бывает, как правило, с одним клиентом?

**Иван Маурах:** У меня были случаи, когда человек приходил один раз, мы работали в течение часа, а встречаясь с ним год-полтора спустя, я слышал от него, что результатом он пользуется сейчас. Были и примеры, когда человек приходил на протяжении трех месяцев раз в две недели – и при этом продвигался каждый раз на одну-две ступени вверх. Когда я замечаю, что мы стоим на месте, я рекомендую человеку перестать ко мне приходить.

**ТЕ1:** Скажите, какие могут быть барьеры для эффективности коучинга?

**Иван Маурах:** Серьезным препятствием может быть установка «Моя жизнь от меня не зависит». Если где-то в глубине человек убежден, что он не сможет ничего изменить, если он закрыт к иному мнению – причем даже не мнению коуча, а своему собственному другому мнению, – в этом случае работа не будет иметь результатов.

Другой возможный барьер – распространенная идея, что сильный человек достигает результатов сам. Зачастую этот стереотип усиливается на уровне топ-менеджмента и тем более первых лиц. Мне кажется, это происходит

*Люди думают, что, пойдя на коучинг, они признаются в своей слабости. Но это не так! Наоборот, если человек заинтересован в достижении результатов и отвечает за них, то он отвечает за поиск всех внешних ресурсов, которые могут ему в этом способствовать*

потому, что люди думают, будто, пойдя на коучинг, они признаются в своей слабости – в том числе в глазах своих подчиненных. Но это не так! Наоборот, если человек заинтересован в достижении результатов и отвечает за них, то он отвечает за поиск всех внешних ресурсов, которые могут ему в этом способствовать.

К примеру, Ланс Армстронг, который семь раз побеждал в «Тур де Франс», уж наверняка, умеет ездить на велоси-

педе. Но при этом он нанимает себе даже не одного, а нескольких тренеров с разными компетенциями. Он не смотрит на использование тренеров как на индикатор своей слабости. Но в российском бизнес-сообществе распространена точка зрения, что первые лица не должны обращаться за помощью.

Еще я вижу гендерное препятствие: с мужчиной-коучем клиент может подсознательно соперничать, то есть думать, что если он работает с коучем, то где-то проигрывает этому человеку. Я стараюсь всеми силами нивелировать это соперничество, объясняя, что его, по сути, не может быть: я не разбираюсь в его бизнесе, все, что я делаю, – это задаю вопросы, чтобы человек нашел свои собственные ответы. Насколько я знаю, именно с первыми лицами часто эффективнее работают коучи-женщины.

**ТЕ1:** Какие рекомендации вы дали бы руководителям, которые планируют использовать коучинг?

**Иван Маурах:** Самая простая рекомендация – это найти своего коуча. Последнему, по-хорошему, надо обладать широким диапазоном стилей, но тем не менее несовпадение с клиентом все равно может произойти. И поэтому еще одна рекомендация клиен-

ту: не выносить суждение о коучинге по одному коучу, поработать с разными.

И вторая, достаточно очевидная вещь: нужно быть открытым в этой работе.

Доверие к коучу – это необходимое условие. В программировании в свое время была распространена поговорка, которую можно перевести примерно так: «Ерунда на входе – ерунда на выходе». Так вот для того, чтобы результаты коучинговых сессий были реальными, ценными и полезными, имеет смысл на входе быть открытым, искренним и заинтересованным в этой работе.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
26	Интервью: Павел Кирюханцев
28	Интервью: Кирилл Кравченко
32	Интервью: Евгений Ромашин
36	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина



**Павел Кирюханцев**  
коуч, партнер  
компании Ward Howell/  
Zest Leadership

Окончил факультет психологии Санкт-Петербургского государственного университета. В течение 11 лет занимал руководящие посты в крупных компаниях, в настоящий момент – независимый член советов директоров нескольких компаний. Опыт в коучинговой и фасилитационной деятельности в Европе и России – больше 20 лет. Работает коучем в сотрудничестве с Центром глобального лидерства INSEAD.

**ТЕ1:** В какой момент и почему ваши клиенты обращаются к вам?

**Павел Кирюханцев:** В моем случае клиентами для индивидуального коучинга обычно становятся те, кто уже знает меня по работе с группой. А если иметь в виду, что я работаю в сфере executive-коучинг, то группы – это практически всегда команды высшего менеджмента.

Еще один вариант: начиная взаимоотношения с лидером, мы достаточно глубоко погружаемся в то, что происходит в его организации, подведомственных ему бизнесах, в команде, которой он руководит. В ходе этого разговора – еще до того, как мы входим во взаимодействие со всей командой, – с его стороны могут возникать вопросы по поводу индивидуальной работы. Либо мы сами видим, что у него есть круг вопросов, которые мы можем быстро и действенно проработать и в короткие сроки помочь и ему самому, и его бизнесу.

**ТЕ1:** Если клиент сам проявляет инициативу для индивидуальной работы с вами, почему, как вам кажется, он это делает?

**Павел Кирюханцев:** Я думаю, что причин для этого много. Клиент может знать, что такой метод существует и что это метод для сильных и успешных. Он может обратиться (что нередко в России) потому, что подсказал кто-то из его товарищей или у кого-то из его коллег аналогичного статуса уже есть коучи, и эти коллеги позитивно оценивают имеющийся опыт.

Если говорить о базовых мотивах социального характера, то причины обращения могут быть самыми разными: кто-то догадывается о том, что ему нужно добрать личностной силы; кто-то считает, что ему необходимо развить определенные навыки, напри-

мер навыки публичного взаимодействия; кто-то хочет научиться лучше организовывать командную работу; кто-то понимает, что в стратегическом развитии нуждается его способность ориентироваться в этом мире. А кто-то уверен, что у него есть достоинства, которые ведут его к вершинам, но он хотел бы стать еще сильнее, еще быстрее двигаться к эффективности.

Причем обычная модель обращения на первичной стадии – это идея эффективности. Вопросы экзистенциального порядка, метавопросы – «Как быть счастливее? Как сделать так, чтобы жизнь была гармоничной и ты получал больше удовлетворения от нее?» – на первом этапе возникают реже. Но если коуч умеет вести глубокую работу, такие вопросы впоследствии практически неизбежны.

**ТЕ1:** Насколько такие вопросы неизбежны лично для вас? Всегда ли вы приходите со своими клиентами к вопросам экзистенциального уровня?

**Павел Кирюханцев:** Нет, не всегда. Бывают и вовсе неудачи, когда ты ведешь работу, но так и остаешься на конвенциональном, поверхностном уровне (относительно, естественно: это все равно существенно глубже, чем обычное общение). Ты занимаешься только технической стороной дела: например, как сделать так, чтобы человек научился лучше влиять или противостоять влиянию. Ты помогаешь ему, и на этом все заканчивается. Он лучше себя узнал, освоил какие-то технические навыки, ты помог ему сфокусироваться на этом понимании... И контракт может закончиться. Но если ведешь продолженную, углубленную работу, то метавопросы практически неизбежны, потому что в конечном счете ты сфокусирован на личности человека, помогаешь ему лично. В пространстве любого человека эффективность – это только часть всей ментальной конструкции, а ты движешься по всему



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирюханцев

этому ментальному полю, и там, где твой подопечный хотел бы от тебя помощи, ты стараешься ему помочь. Естественно, в том, что ты умеешь делать, вовсе не везде ты способен помочь.

**ТЕI:** Приведите пример задачи, которую вы помогли решить своему клиенту.

**Павел Кирюханцев:** Была, например, такая история, когда человек успешный, бизнес-ориентированный, управлявший многими тысячами людей и серьезным миллиардным бизнесом, при всем этом обладал рядом недостатков, степень осознания которых была у него невелика. Недостатки большей частью были связаны с тем, что, взаимодействуя с бизнес-окружением, он был склонен к агрессивности, совершенно не оправданной с точки зрения стоявших перед ним задач. Он был склонен к нападению – не просто напористому, а разрушительному поведению. Одна из задач, которые стояли передо мной, заключалась в том, чтобы поправить это, сделать так, чтобы, во-первых, уровень осознания проблемного поведения повысился, а во-вторых, чтобы он получал за счет своей энергии преимущества, а не проблемы.

Базовая модель возникновения конфликтного поведения в общем-то проста. Человек, который склонен к разнообразному поведению и не ведет себя конфликтно там, где это не нужно, встречает цветной, разнообразный мир. А люди, которые склонны к кон-

*Тонкость работы коуча, в частности, в том, чтобы помочь человеку с осознанием мотива и его усилением*

фликту, видят мир совершенно по-другому – там не до красок. Если ты настроен на конфликт, ты все время находишься в состоянии повышенной боевой готовности – чтобы нападать, стрелять, разрушать. В итоге ты воспринимаешь мир как угрозу, постоянно ожидаешь нападения. Незаметным образом твое собственное поведение превращает весь окружающий мир в покрашенный одной краской – агрессивный, конфликтный. В результате мало того что ты попадаешь в сложные

26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

ситуации, которые сам же и создал, ты одновременно обедняешь тот мир, в котором живешь.

Нужно быть очень аккуратным, чтобы помочь такому клиенту, потому что вся его жизненная конструкция может быть построена на одной такой личностной черте. Но когда я начал работать с человеком, о котором идет речь, я обнаружил, что его личностные характеристики вовсе не были характеристиками природного агрессора: при определенных обстоятельствах, при определенном взаимодействии он легко переходил в доброжелательный и дружеский регистр. И дальше мы работали над различными целями, в том числе бизнес-целями, и одновременно не забывали о проблеме конфликтности – я, во всяком случае, никогда не забывал. Думаю, что мы многого добились в том смысле, что количество этой беспорядочной стрельбы и беспорядочных конфликтов уменьшилось. Эти результаты естественным образом начали выправлять бизнес-среду, и победы, к которым он стремился и стремится, стали доставаться быстрее.

**ТЕI:** Какие барьеры для эффективности коучинга вы видите?

**Павел Кирюханцев:** Есть барьеры для эффективности, которые состоят в коучи, есть что-то в самом коуче, а есть обстоятельства внешнего порядка.

Начнем с внешнего. Среда и стилистика коучинга зачастую конфликтуют. Менеджерская, владельческая среда – это, в общем, очень напряженная, нервная, дискретная среда. Особенно сейчас, когда мы проходим кризис. И этот кризис, как бы мы себя ни уговаривали, фантастического масштаба – он проник во все составляющие бизнеса. Все быстро меняется, меняются планы, ориентиры, по-новому расставляются акценты. А коучинг – это продолженное, регулярное действие, там необходимо поддерживать системность, последовательность. Поэтому у коучинга со средой возникают суровые противоречия, особенно заметные в кризисных условиях.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирюханцев

Если посмотреть на коучи, то в конечном счете для него центральным является мотивационный аспект, зрелость мотивации. То есть должно быть настоящее «хочу что-то с собой делать». Коучу нужно найти в человеке этот мотив. На самом деле иногда его просто нет, большое число людей живет весьма бестолково и немотивированно. Таких «людей-амеб» можно встретить где угодно, даже среди очень успешных; они случайным образом добрались до вершины и по большому счету ничего не хотят. Зачастую мотивации мешает то, что человек поверил в свою богоизбранность – таких заблудившихся людей на вершинах тоже полно. Будить в них мотивацию, может, даже и не стоит – мотивация может им так открыть глаза, что они просто скатятся со своей вершины. Лучше отдать их на волю случая – пока он не достигнет их и не сбросит с вершины. В общем, когда у человека нет ресурсов, и мотивацию его будить ни к чему.

Тонкость работы коуча, в частности, в том, чтобы помочь человеку с осознанием мотива и его усилением. Но ты можешь усилить только там, где есть потенциальная сила, нужно зацепиться за то, что потенциально в человеке уже есть.

**ТЕI:** А какие барьеры для эффективности могут быть в самом коуче?

**Павел Кирюханцев:** Так же как и лидеры, коучи могут быть принципиально разными. Иногда смотришь на человека, и тебе кажется, что он сам себя не понимает и вообще мало что может, но в действительности кому-то он очень хороший помощник...

Однако есть универсальные пожелания относительно того, каким должен быть коуч. Первое качество – это эмоциональный интеллект. Это то, как ты знаешь себя, как ты знаешь других и как ты умеешь на основе этого взаимодействовать с остальным миром. То, с чего начинается коуч, – это осознание себя. Хотя я встречал успешных коучей (причем неслучайно успешных, насколько я могу об этом судить), которые сами находились в потемках собственной души...

Второй аспект – это знание человеческой природы как таковой, а если иметь в виду, что чужая душа тоже су-

меречное царство, то на это нужно тратить много сил, причем в свободное от работы время.

Третий момент – успешность коммуникации. Чтобы коуч уверенно вел коммуникацию с разными людьми, в том числе на грани риска, когда с ним конфликтуют, когда начинается то, что в психологии называется сопротивлением или переносом.

Ну и, наконец, четвертый момент, который важнее всего, что было сказано ранее, – это ваша личность, вы сами. Вы должны быть интересны своему коучи. У вас должна быть яркая, объемная личность; она сама является, условно говоря, объектом продажи. Вы должны привлекать этого конкретного человека – он должен знать, что вы яркий персонаж.

**ТЕI:** Какие рекомендации вы дадите топ-менеджерам, которые планируют использовать коучинг?

**Павел Кирюханцев:** Первая рекомендация: использовать, если такая возможность есть. Это современный метод, у которого пока нет альтернатив по глубине и силе, потому что за короткое время он позволяет многого достичь.

Вторая мысль почти противоположна первой: не нужно ждать быстрых побед, надо просто быть внимательным к самому себе.

Третья рекомендация: в коуче нужно искать не только близкое, но и отличное. То есть, выбирая себе коуча, ищите не только черты сходства, «химию», которая позволит вам быстро углубить отношения, старайтесь одновременно найти в нем что-то противоположное самому себе.

Ну и, наконец, последний совет: на первом этапе, когда вы с коучем только начинаете строить отношения, постарайтесь как можно серьезнее отнестись к задаче определения целей для коучинга, которые вы вместе прописываете. Не бойтесь того, что на следующем этапе – может быть, даже раньше, чем закончится срок вашего контракта, – придется их пересмотреть. Потому что сама по себе работа с целями – это уже развитие.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихоанцев

Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова, Открытый британский университет и IMD Business School.

Доктор экономических наук, профессор. Работал в консалтинге, потом на различных должностях в компаниях "ЮКОС", Schlumberger, МХК "ЕвроХим". В разные годы избирался в советы директоров крупных компаний. В 2007 году назначен вице-президентом компании "Газпром нефть". С 2008 года – заместитель председателя правления ОАО "Газпром нефть", заместитель генерального директора по организационным вопросам. В 2009 году назначен генеральным директором и членом совета директоров НИС, а также заместителем генерального директора ОАО "Газпром нефть" по управлению зарубежными активами.

**ТЕІ:** В какой момент и почему вы решили обратиться к коучу? Какие были аргументы «за» и «против»?

**Кирилл Кравченко:** У меня было несколько эпизодов работы с внешними и внутренними коучами, каждый из которых помогал мне как добиться некоторых конкретных улучшений в том, чем я занимался, так и больше узнать о себе и о других людях. Поэтому,

*Я понимал и понимаю, что работать генеральным директором мне, а не коучу... При этом здорово по-лучать в этом процессе взгляд со стороны и слышать мнение опытного и заинтересованного в твоём успехе человека*

когда меня назначили на должность генерального директора компании НИС, для меня было естественным подумать о коучинговой программе. Тем более что об этом думал и мой непосредственный руководитель.

Дело в том, что мне достался достаточно сложный участок работы. Во-первых, НИС – это сербское предприятие. Во-вторых, это самое крупное сербское предприятие, обеспечивающее до четверти доходов государства. В-третьих, это совместное предприятие между «Газпром нефтью» и Республикой Сербия, причём в самом ближайшем будущем акционерами в нем

Интервью: Кирилл Кравченко	28
Интервью: Евгений Ромашин	32
Интервью: Николай Прянишников	36
Интервью: Юлия Ужакина	



**Кирилл Кравченко**  
генеральный директор  
НИС (Нефтяная индустрия Сербии)

должны стать все совершеннолетние граждане республики. В-четвертых, когда мы получили контроль над НИС, компания находилась в очень тяжелом финансовом положении. Вдобавок ко всем этим обстоятельствам я впервые стал генеральным директором.

**ТЕІ:** Как вы искали коуча? По каким критериям вы его выбрали? Было ли это решение трудным?

**Кирилл Кравченко:** Я знаю своего коуча относительно давно – он был коучем моего руководителя и работал с управленческой командой «Газпром нефти», но самому мне с ним работать прежде не приходилось. Применительно к моей новой должности меня привлекли его практический опыт руководителя, опыт реализации подобных проектов в прошлом, академические знания, а также его репутация.

**ТЕІ:** Приведите пример задачи, которую вам помог решить коуч. За счет чего это получилось? Когда вы почувствовали первые результаты коучинга?

**Кирилл Кравченко:** Я не жду от коучинга готовых рецептов. Я проговариваю с коучем свои проблемы,

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихоанцев

действия, сомнения, потенциальные решения. За счет своего опыта, знания контекста, наводящих вопросов он помогает мне правильнее оценить самого себя, увидеть новые перспективы, учесть дополнительные риски. Поскольку у нас существует абсолютное доверие, я обсуждаю с ним любые важные для меня вопросы, в том числе и те, которые не буду обсуждать со своими замами или своим руководителем. Думаю, из-за того, что это доверие во многом существовало еще до начала формального коучинга, результаты появились очень быстро.

С участием коуча я определил свои приоритеты, детально продумал, каким я хочу быть в глазах сотрудников НИС, акционеров компании, местных властей, чему мне для этого нужно научиться и как это сделать. Коуч помог мне в формировании управленческой команды. Мне кажется, что через 3–4 месяца я стал достаточно уверенно чувствовать себя в должности генерального директора, что, наверное, помогло нам переломить ситуацию и вывести компанию на положительную рентабельность.

**ТЕІ:** Как вы оценивали эффективность коучинга? Какие барьеры для эффективности коучинга вы видите?

**Кирилл Кравченко:** Для меня коучинг эффективен, поскольку у меня были правильные ожидания – я не рассматривал его в качестве волшебной палочки. Я понимал и понимаю, что работать генеральным директором мне, а не коучу. Мне разрабатывать стратегию, принимать решения, объяснять их людям, встречаться с партнерами, проводить совещания. При этом здорово получать в этом процессе взгляд со стороны и слышать мнение опытного и заинтересованного в твоём успехе человека.

В моем случае основная проблема – ограниченное время для взаимодействия с коучем и его ограничен-

Интервью: Кирилл Кравченко	26
Интервью: Евгений Ромашин	28
Интервью: Николай Прянишников	32
Интервью: Юлия Ужакина	36

ные возможности для более глубокого проникновения в нашу организацию, изучения деталей. Контекст исключительно важен.

**ТЕІ:** Используете ли вы в вашей организации коучинг для других сотрудников? Если да, то для какой категории сотрудников и для какого круга задач?

**Кирилл Кравченко:** К сожалению, в Сербии достаточно ограниченные возможности в этой области. Однако мы планируем использовать коучинг для наших ключевых сотрудников.

**ТЕІ:** Могли бы вы быть коучем? Хотели бы?

**Кирилл Кравченко:** Пытаюсь. Современный руководитель обязан быть коучем для своих сотрудников. Я верю в то, что об успешности руководителя нужно судить, прежде всего, по тому, какую смену он оставил после себя. Если вам это не безразлично – надо заниматься коучингом.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихожанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко

Высшее образование получил в Тульском государственном университете, там же окончил аспирантуру по специальности «Экономика и управление в народном хозяйстве». В 2000 году в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров проходил обучение в Международном институте менеджмента ЛИНК и Открытом британском университете. Работал в компаниях «Стройматериалы-Тулачермет», «Северсталь». В 2001 году был назначен директором по экономике и финансам компании «Карельский окатыш». С 2005 года был директором по финансам ДТЭК а с августа 2007 года возглавляет дирекцию по добыче и обогащению угля ДТЭК.



**Интервью: Евгений Ромащин**  
директор по добыче и обогащению угля, Донбасская топливно-энергетическая компания

**ТЕИ:** Каким образом в вашем случае было принято решение обратиться к коучу?

**Евгений Ромащин:** У нас в компании существует регулярная оценка 360 градусов – коллеги, руководители и подчиненные оценивают сотрудника, его сильные и слабые стороны. По результатам этой оценки было заметно: то, что связано с коммуникацией, не самая сильная моя сторона. Когда мы с моим руководителем обсуждали план развития на следующий год, он спросил, не хочу ли я попробовать коучинг, в том числе для развития коммуникативных компетенций. К тому времени он сам уже около года работал с персональным коучем, и я не раз отмечал произошедшие за

*Я был уверен, что эта затея провалится. К концу первого занятия с коучем я понял, что поспешил с выводами. А через 2-3 занятия принципиально пересмотрел свою точку зрения на коучинг*

этот период положительные изменения в его личной эффективности. Так что долго уговаривать меня не пришлось – я заинтересовался этой идеей.

**ТЕИ:** Как вы выбирали коуча?

**Евгений Ромащин:** Мне порекомендовали коуча и организовали встречу для знакомства с ним. Я увидел, что это достаточно молодой человек, мой ровесник.

Я уточнил его биографию, и оказалось, что до текущей позиции он продолжительное время работал финансовым директором, как и я. Надо сказать, что я тогда плохо понимал, что такое коучинг – я думал, что это новомодное слово, которое придумали эйчары, чтобы заменить им слово «тренинг». У меня тогда это слово вызывало усмешку. И когда я увидел, что мой профессиональный опыт как минимум не хуже чем у него, я подумал: «А чему он меня сможет научить?» Я деликатно, но прямо сказал ему об этом. Он внимательно выслушал, я не заметил никакой эмоциональной реакции на мои слова, и спокойно предложил мне еще подумать. Также я объяснил своему руководителю, что работать с этим коучем не вижу смысла. Мне предложили провести с ним одну пробную коучинг-сессию и уже по ее результатам принять окончательное решение. Я согласился, хотя был уверен, что эта затея провалится. Но, как ни странно, к концу первого занятия я понял, что поспешил с выводами. А через 2–3 занятия принципиально пересмотрел свою точку зрения на коучинг и эффективность этого способа развития.

**ТЕИ:** Что повлияло на изменение вашего отношения к коучингу?

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихожанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромащин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

**Евгений Ромащин:** Во-первых, я понял, что такое коучинг, и понял, что эта штука действительно работает. Когда тебе не дают готовых рецептов, но помогают сосредоточиться и самому прийти к правильному решению – это очень эффективно. Я раньше не сталкивался с таким методом работы. Второе, я понял, что профессиональные качества финансового директора оказались не востребованы: мы обсуждали с коучем не методы вычисления возврата на инвестированный капитал, а совершенно другие вопросы. И в-третьих, мой

*Мы каждый раз обсуждали с коучем темы, очень актуальные на тот момент, а не гипотетические, которые когда-нибудь могут пригодиться*

коуч меня приятно удивил как цельная личность, как человек со спокойной, взвешенной позицией. Я увидел, что с точки зрения психологического, личностного уровня развития он находится выше меня, и мне есть куда тянуться и есть чему у него поучиться, не как у бывшего CFO, а как у целостной личности. Некоторые вещи, которые мы с ним обсуждали, мало где можно услышать или прочитать. Раньше мне казалось, что я что-то понимаю в психологии – после работы с коучем я понял, что почти ничего до этого не знал.

**ТЕИ:** Какого рода вопросы были вынесены на коучинг?

**Евгений Ромащин:** Основная тема была связана с вопросами взаимоотношения с людьми, пониманием того, что ими движет. Мне это очень помогло: я по-другому посмотрел на это, понял, как можно с высокой степенью вероятности спрогнозировать поведение человека, смоделировать развитие той или иной ситуации. Другая вещь, которую коуч помог мне освоить, – это метод работы, который предполагает попытку поставить себя на место другого человека – коллеги, сотрудника или партнера, когда ты пытаешься отреагировать так, как отреагировал бы он.

**ТЕИ:** Могли бы вы привести примеры задач, которые были решены с помощью коучинга?

**Евгений Ромащин:** К примеру, раньше, если бы я увидел значимую межфункциональную проблему в компании, я бы сделал следующее: попросил слова на правлении, рассказал о проблеме, постарался измерить последствия в тоннах и деньгах, предложил варианты решения и высказал свою позицию о том, какой из них является оптимальным. И считал бы, что этого достаточно. К чему приводили такие ситуации? Я это предлагал, а кто-то из директоров говорил: «Да нет там проблем, мы там и это сделали, и то сдела-

ли», – и разговор переходил в спор, а иногда в личные обиды и конфликты. Сейчас я понимаю, что поступал неправильно.

Люди могут не поддерживать идею по разным причинам, иногда объективным, иногда субъективным. Надо заранее подумать о том, каким образом сделать это решение интересным для них, привлечь людей на свою сторону, затронуть их потребности, перевести свою идею на понятный им язык. То, что важно для меня, для коллеги может быть несущественно. Например, мне может быть важно, что проект позволит получить определенную экономию, а кому-то – что этот проект улучшит нашу репутацию, может быть использован как имиджевый, будет иметь отклик в прессе. Это понимание мне действительно помогло. Было направление работы, для которого я смог привлечь внутренних партнеров, используя такой подход. Это не то направление, которое можно окончательно построить за год, но мы серьезно продвинулись. Прогресс есть, и он осязаем.

Другой пример. Для меня стало откровением, что сам факт принятия решения за человека уже является «актом насилия», нарушением личных границ. У вас могут быть прекрасные отношения, и человек, возможно, по сути принятого решения полностью согласен и сам бы принял точно такое же решение, но, если он чувствует, что это решение чужое, он его выполняет гораздо менее эффективно: саботирует



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромащин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

или выполняет без большого желания. Не обязательно говорить человеку, что делать, в большинстве случаев он сам в состоянии принять эффективное решение. Когда я это понял и попробовал на практике, я увидел, что это работает. Теперь я внутренне готов

*Я разобрался, что первично, а что вторично. Не могу сказать, что я знаю стопроцентный рецепт, но коучинг помог мне сформировать к этому осознанное отношение*

согласиться с разумным решением, пусть даже оно и отличается от того, которое принял бы я сам. Если это принципиальный вопрос, вопрос жизни и смерти, я буду аргументированно отстаивать свой вариант, но если мне кажется, что мой вариант просто несколько лучше, то я стараюсь согласиться с предложением другого человека. Это очень помогло мне с точки зрения эффективности взаимодействия с сотрудниками и с коллегами. Если задавать людям правильные вопросы, то в большинстве случаев они сами способны на них ответить и принять эффективное решение. Каждый раз, когда я соглашался с решением, отличным от моего собственного, я испытывал удовлетворение и ставил себе «балл». Я не ожидал такого результата от коучинга – то, что я получил, превзошло мои ожидания.

**ТЕІ:** Вас не смущало, что приходилось инвестировать в коучинг много времени и сил?

**Евгений Ромащин:** Передо мной не стоял выбор, тратить ли время на коучинг или сделать что-то практически полезное по работе. Мы обсуждали темы, актуальные на тот момент, а не гипотетические, которые когда-нибудь могут пригодиться. Это были конкретные проблемы, которые мне и так надо было разрешать, я не смотрел на это как на дополнительные затраты времени. Если бы коучинга не было, мне бы все равно пришлось решать эти задачи, а наши занятия позволяли найти ответы существенно быстрее, да и решения зачастую были более креативными, и я получал от этого двойное удовлетворение.

Например, у нас были сложности с эффективностью работы одного из наших предприятий. Отношения сотрудников корпоративного центра с сотрудниками предприятия были очень непростыми, если общение происходило без участия высокого руководства – дело

доходило и до прямых оскорблений. Мы не понимали, в чем заключается корневая причина. Мы с коучем продумывали

способы наладить отношения, я их реализовывал, но в итоге, проверив все возможные гипотезы, мы поняли, что проблема в директоре этого предприятия, а точнее, в том, что базовым мотивом этого человека являлся мотив аффиляции (более подробно эта тема раскрыта в психологии, в частности Юнгом). Этому человеку было очень сложно в роли руководителя, любое решение давалось ему очень тяжело и создавало у него ощущение дискомфорта. Он предпочитал манипулятивный способ общения, не брал на себя реальную ответственность. Наверное, было бы лучше, если бы история имела еще и позитивное окончание, но пришлось назначить на эту позицию другого человека. И мы сразу увидели перемены в работе: в настрое управленческой команды, в настроении коллектива, а это достаточно быстро трансформировалось в производственную и финансовую эффективность предприятия. Выявить корневую причину неэффективности, приобрести уверенность в том, что нужно пойти на такой кардинальный шаг, как замена руководителя крупного предприятия, мне помогла работа с коучем, благодаря которому я смог детально разобраться в ситуации, полностью ее понять.

**ТЕІ:** Вы обсуждали только рабочие вопросы или и нерабочие тоже?

**Евгений Ромащин:** И то и другое. Например, правильное соотношение работы и «остальной жизни» руководителя, природу и значение стрессов, переботок руководителей и сотрудников. Я стал лучше понимать, что в жизни первично, а что вторично.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромащин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

Нужно ли, закусив удила, впахивать по полной программе столько, насколько хватает сил? Не уверен, что я знаю стопроцентный рецепт, но коучинг помог сформировать к этому осознанное отношение. Или, к примеру, когда ты не можешь уделять достаточно внимания своим детям, как можно попытаться решить эту проблему в условиях ограниченного времени. Возможность найти ответы и на такие вопросы делает коучинг очень привлекательным.

**ТЕІ:** Вам устанавливали какие-то лимиты – сколько раз вы должны встречаться и как долго должен длиться коучинг?

**Евгений Ромащин:** Мы встречались на протяжении года примерно каждые два месяца – достаточно редко по меркам теории коучинга. Каждый раз мы работали целый день или даже полтора дня, что тоже не совсем обычно (нужно отметить, что мы с коучем достаточно удалены географически). Практический результат от работы я почувствовал месяца через три. У меня не было жесткого лимита с точки зрения бюджета – ограничение скорее было связано с моим временем.

*Работая как наставник, я использую многие приемы, подсмотренные у моего коуча*

**ТЕІ:** В чем секрет эффективности коучинга?

**Евгений Ромащин:** Осмысление себя в первую очередь, и второе – лучшее понимание других, того, что ими движет, почему они поступают тем или иным образом. Самое тяжелое – понять себя, понять других легче, но и это не самое простое занятие. Мне кажется, что я продвинулся в одном и другом – лучше стал понимать других людей, себя и свое отношение к жизни, научился разделять свое время не в ущерб другим жизненным ценностям. Я понял, как возмещать недостаток времени на общение с семьей, как правильно вести себя со своими детьми. В каком-то смысле без пафоса могу сказать, что коучинг помог мне стать более счастливым и полноценным человеком.

**ТЕІ:** Могли бы вы сами стать коучем?

**Евгений Ромащин:** У нас в компании работает система по подготовке преемников на ключевые менеджерские позиции, и участники этой программы имеют возможность работать с наставниками. Наставниками являются топ-менеджеры компании, для конкретного преемника наставник выбирается из числа руководителей, по отношению к которым он не находится в подчиненном отношении: со своими руководителями преемники не раскроются полностью, не будут работать настолько эффективно. Мы не называем наставников коучами, так как считаем, что профессионально мы еще не готовы так именоваться. У меня трое подопечных, с ними я работаю как наставник, регулярно встречаюсь, обсуждаю их планы развития и профессиональный прогресс, помогаю найти ответы на интересующие их вопросы. И хотя коучингом мы это не называем, я использую многие элементы, подсмотренные у моего коуча. Безусловно, эта работа приносит удовлетворение, особенно когда ты видишь, что это помогает преемнику получить практический результат. Это повышает мою самооценку, да и вообще это интересное занятие, оно способствует изучению других людей

и помогает развиваться мне самому. Например, у меня есть один подопечный – до

того как я стал наставником для этого человека, наши позиции часто расходились, не всегда просто было найти общий язык (мы пересекались в нескольких межфункциональных проектах). Сейчас у нас почти товарищеские отношения, я почувствовал ответственность за этого человека, переживаю за его сложности, за прогресс его карьеры.



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихоанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин

36	Интервью: Николай Прянишников
	Интервью: Юлия Ужакина



**Николай Прянишников**  
президент  
Microsoft Russia

Имеет три высших образования, в том числе степень MBA (Высшая коммерческая школа Министерства внешних экономических связей и торговли РФ и Международный университет управления, Париж), кандидат экономических наук. С 1992 года работал в сфере телекоммуникаций. С 1999 года занимал руководящие посты в компании «ВымпелКом». В 2007 году взял на себя руководство всеми российскими операциями в компании, а в 2008 году стал исполнительным вице-президентом по развитию международного бизнеса. С 1 января 2009 года – президент Microsoft в России, глава российского офиса компании.

**ТЕІ:** Использует ли Microsoft коучинг для развития менеджеров, и если да, то каким образом?

**Николай Прянишников:** Мы уделяем очень большое внимание развитию наших менеджеров, и практика использования коучей у нас существует. Мы ежегодно выбираем кандидатов в группу HiPo (high-potential employees, то есть высокопотенциальных сотрудников. – Прим. ТЕІ). Есть программа оценки и даже некий внутренний конкурс, когда каждая команда проводит собрание, на котором решается, кто будет HiPo в этом году; на таких собраниях часто разгораются нешуточные споры.

*Компания не задает жесткие рамки сотрудничества с коучем. Цель в том, чтобы дать менеджеру возможность получить доверительное общение и помощь коуча по любым вопросам*

После того как HiPo определены, для них разрабатывается специальная программа развития, которая включает целый комплекс мероприятий: обучение, содействие в получении дополнительного образования, определенные действия по организационному развитию и т. д. В рамках этой программы выстраивается индивидуальный план развития сотрудника. И дополнительно с рядом руководителей, там, где в этом есть потребность, занимается внешний коуч.

**ТЕІ:** Могли бы вы привести примеры задач, которые ставились перед программой коучинга, и рассказать о том, как они решались?

**Николай Прянишников:** Мы разрабатываем для наших коллег план развития, который они уже обсуждают со своим коучем. Причем компания не задает жесткие рамки сотрудничества с коучем. Цель в том, чтобы дать менеджеру возможность получить доверительное общение и помощь коуча по любым вопросам. План развития был канвой, которую мы определяли для взаимодействия, и в нем были указаны конкретно лишь зоны для развития.

Пример: человек очень результативен, но недостаточно эффективно взаимодействует с коллегами по правлению, с лидерской командой.

Мы определяем этот момент как зону развития, и человек вместе со своим коучем прорабатывает эту зону, формулирует план, обсуждает, как и что можно сделать для его выполнения. Скажем, провести дополнительные встречи с коллегами для того, чтобы сблизиться и синхронизировать какие-то вопросы, может быть, усилить неформальное общение... В дальнейшем с коучем проводится обсуждение: что происходит при выполнении плана, возникли ли дополнительные трудности, улучшаются ли взаимоотношения?

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихоанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

**Николай Прянишников:** Могу сказать, что в результате у тех директоров, которые работали с коучем, был прогресс по заданным направлениям. Поэтому я считаю, что инвестиции в коучинг при наличии желания развиваться и правильном подходе оправданы.

**ТЕІ:** Каким образом вы оцениваете результаты коучинга своих подчиненных?

**Николай Прянишников:** Стараемся оценивать по комплексу параметров. Первый критерий, на который мы всегда смотрим, – это просто достигнутые результаты менеджера. Что бы мы ни делали для развития, мы ожидаем именно результатов. Если результаты улучшаются – это плюс, если ухудшаются – всегда минус. Второе – оценка 360 градусов, обратная связь от подчиненных, иногда неформальная.

**ТЕІ:** Что, с вашей точки зрения, способствует эффективности коучинга, а что мешает?

**Николай Прянишников:** С рядом моих прямых подчиненных в этом году работали коучи, и мне удалось пообщаться как с коучами, так и с самими руководителями, поэтому я имел возможность увидеть, насколько это эффективно. Мое мнение таково: в качестве дополнительного элемента плана развития высокопотенциального менеджера (в случае, если менеджер ясно понимает свои сильные и слабые стороны, знает направления, в которых нужно развиваться, сам заинтересован в собственном развитии, готов выделять на это свое время) получается очень эффективно. Если же рассматривать коучинг как единственный способ помочь «слаборазвитому» менеджеру, если давать коучинг без системы, плана и желания менеджера – это будет бесполезное мероприятие.

Когда мы делали все в комплексе, я видел, что коучинг эффективен. Во-первых, он позволяет получить свежий взгляд на план развития, на понимание ситуации. Возможно, сами мы что-то упускаем, на чем-то заикливаемся и не видим какие-то важные аспекты. Независимый коуч может в этом помочь, ведь он обладает знанием разных индустрий, видел много различных менеджеров, может дать дополнительную точку зрения.

Второе: всегда полезно иметь человека, с которым ты можешь независимо от своих рабочих вопросов обсуждать какие-то вещи – например, своего руководителя, свои приоритеты, может быть, стрессовые ситуации, которые возникают в работе. Это крайне важно. Когда ты находишься в корпоративной жизни, ты должен всегда думать о том, что и кому ты говоришь, не можешь быть чересчур критичным к своему руководителю или коллегам и т. д. С коучем ты можешь говорить абсолютно откровенно. Это, с одной стороны, помогает тебе полностью раскрыть себя, самому увидеть ситуацию в целом, а с другой – позволяет коучу послушать тебя и дать какие-то важные советы.

**ТЕІ:** Некоторые компании формулируют задачи коучинга не в плоскости компетенций, а в терминах изменения определенных бизнес-показателей, решения бизнес-задач, реализации бизнес-проектов. Это оправданно, с вашей точки зрения?

**Николай Прянишников:** Мы стараемся не смешивать бизнес-задачи и вопросы развития. Если нам нужна помощь в решении бизнес-задач, мы нанимаем профильных консультантов. Да и в самой компании достаточно экспертизы по решению бизнес-задач. Коучинг мы скорее рассматриваем как способ развития лидерства и менеджерских компетенций, как личностное развитие менеджеров. Совмещение с бизнес-показателями, мне кажется, все усложнит. Тут к коучу следует предъявлять другие требования: он должен быть профессионалом данного бизнеса, знать индустрию. Но в этом случае он может оказаться не так силен в понимании лидерских навыков и качеств.

**ТЕІ:** Не секрет, что корни управленческих проблем менеджеров могут лежать не только в отсутствии каких-то навыков, но и в личностных особенностях человека, быть связаны с воспитанием, ценностями и пр. Должен ли коуч обсуждать психологические проблемы сотрудника или ему не следует выходить за границы производственных вопросов?

**Николай Прянишников:** Это важная тема. Я очень интересуюсь психологией, в частности психологией менеджеров. Я и над собой работаю в этом плане, и коллег стараюсь этому немного обучать. Коуч

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев

действительно может оказать здесь содействие, потому что он независим, не связан непосредственно с бизнесом.

Я считаю правильным стремиться к тому, чтобы менеджер был гармоничным человеком – если он живет полноценной личной жизнью, находится в хорошей физической форме, является счастливым человеком в принципе – это и есть залог его успеха как руководителя.

Поэтому мы очень рады и с удовольствием воспринимаем такое развитие любого менеджера, но при этом на нем не настаиваем. Тут крайне важно соблюсти баланс. Если для реализации плана развития менеджера можно улучшить другие зоны его жизни, посмотреть общее состояние, удовлетворенность, мотивацию – это хорошо... Но намеренно копаться в его истории и воспитании не нужно. Если диалог коуча и директора на это выходит – это плюс, это помогает улучшить ситуацию, сделать выводы и принять правильные решения для развития. Если до этого не доходит или человек не хочет это обсуждать – тоже

*Некоторые вещи ты никогда не поймешь даже при хорошем образовании и наличии коуча: если ты не прошел через ошибки, победы, увольнения, назначения – ты все равно не станешь сильным менеджером*

действий, который согласован и обсужден. Но глубокого анализа со стороны организации быть не должно. Это переводит все в бюрократическую

вариант, и каждый менеджер имеет на это право. Мы, в конце концов, отвечаем за его работу, но не за его личную жизнь.

**ТЕІ:** Нам рассказывали, что в одной компании наняли коуча для сотрудницы, которую готовили к переводу на высокую позицию финансовой функции, а она по результатам работы с коучем приняла решение уйти из финансов и стать художником. Компания восприняла это как пример того, что коучинг может быть вреден. Как вы относитесь к таким результатам коучинга?

**Николай Прянишников:** Это хороший результат. Когда у человека есть какие-то нераскрытые стороны, они все равно позже раскроются. Если у девушки есть

идея быть художником, рано или поздно финансы ей бы осточертели и мог бы произойти срыв во время сдачи годового баланса, что для компании имело бы гораздо более неприятные последствия.

В любом случае развитие человека, предоставление ему возможности узнать себя лучше и больше – это хорошо и правильно. Вы привели экстремальный пример, а, как правило, в коучинге до этого не доходит, но дополнительно подсвечиваются определенные качества сотрудника, проявляются его скрытые интересы. Эти качества и интересы обычно возможно увязать с его развитием в организации, дать сотруднику возможность полнее реализовать себя, найти дополнительные мотиваторы, больше сделать для компании.

**ТЕІ:** Насколько, по вашему мнению, организация должна контролировать работу коуча, должны ли быть какие-то отчеты, встречи и т. п.?

**Николай Прянишников:** Я бы считал, что должна быть общая канва, направление развития, план

плоскость и убивает саму идею. Некая канва, определенная регулярность и минимальная информация (о чем договорились, по каким направлениям идет работа) – вот и все, дальнейшая формализация может только ухудшить ситуацию.

**ТЕІ:** Был ли у вас личный опыт работы с коучем?

**Николай Прянишников:** У меня непосредственного опыта работы с внешним коучем не было. Я всегда пытался учиться у тех руководителей, которые были вокруг меня. Я благодарен тем, кто за время моей карьеры помог мне в развитии, сейчас я учусь у своих руководителей в Microsoft. Более того, я всегда старался учиться не только у руководителей, но и у

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев

коллег. Если «соседний» вице-президент обладает уникальным опытом, то этот опыт можно использовать для своего развития. Можно учиться и у своих подчиненных. Если нанимаешь сильных руководителей – а нужно делать именно так, – у них всегда есть чему учиться. Вся эта практика постоянного обучения и постоянного развития очень важна.

Было бы лучше, если бы я использовал коуча? На каком-то этапе – наверное, да, это могло бы помочь мне расти быстрее и эффективнее. Это дополнительный элемент, который при правильном встраивании в систему твоего роста и развития очень помогает. На примере своих директоров я видел, что это помогало. Но говорить о коучинге как самоцели я бы тоже не стал. В конце концов, самое главное – иметь базу: хорошее образование как базовый фундамент и менеджерский опыт. Некоторые вещи ты никогда не поймешь даже при хорошем образовании и наличии коуча: если ты не прошел через ошибки, победы, увольнения, назначения – ты все равно не станешь сильным менеджером. Если ты получил образование, уже имеешь серьезную менеджерскую практику и дополнительно продолжаешь развиваться: разрабатываешь свой план развития, обучаешься, общаешься с коллегами соответствующего уровня и к тому же еще работаешь с коучем, тогда, да, в итоге получается синергетический эффект развития.

**ТЕІ:** Если вы захотите нанять себе коуча, какие его качества станут критичными для принятия решения о сотрудничестве?

**Николай Прянишников:** Я бы оценивал несколько факторов. Первый – опыт человека в аналогичных действиях, проектах. Второй – наличие международного опыта, чтобы человек не заикливался на работе в конкретной стране, чтобы он знал разные культуры, имел кругозор. Третье – я бы, конечно, оценил его психологические навыки. Это должно быть либо психологическое образование, либо опыт или результаты.

Наконец, четвертое – насколько можно с этим человеком доверительно общаться. Все мы люди, а не роботы, после первой встречи уже бывает понятно:

с этим человеком ты можешь раскрыться, можешь ему доверять, а с этим – нет, не получится.

Наши директора использовали иностранных коучей, и это вызывает у меня некоторые сомнения. С одной стороны, коуч-иностранец, конечно, может быть хорошим профессионалом, имеет международный опыт, это правильно и хорошо. Но с другой стороны, коуч обязан быть хорошим психологом, интуитивно понимать собеседника, видеть все нюансы, когда ты интерпретируешь какие-то события или свою задачу. В этом отношении очень важно, чтобы коуч говорил с тобой на твоём родном языке. В долгосрочном плане необходимо, чтобы было больше коучей, которые имеют международный опыт, но при этом говорят на твоём родном языке – это будет более эффективно. И поэтому перспектива для нашего российского коучинга топ-менеджеров, конечно, есть.

**ТЕІ:** Могли бы вы быть коучем?

**Николай Прянишников:** Интересный вопрос. Думаю, что да. Более того, после 17 лет достаточно успешной менеджерской и лидерской карьеры я хотел бы больше делиться своими знаниями. Я уже начал это делать и думаю дальше все больше развиваться в этом направлении. У меня подготовлен мастер-класс «10 принципов, которые помогут добиться успеха в крупной корпорации». Я проводил его и для студентов в университетах, и для директоров компаний. Коучинг – это отдельная тема, но, так как в любом случае ты постоянно занимаешься менеджерской деятельностью, определенные навыки, конечно, присутствуют. Более того, когда речь идет о встрече одного руководителя с другим – доверия даже больше, чем когда говоришь с тем, кто не руководил и ничего не добивался... Так что в принципе это интересно. Какая форма, когда – это уже сказать сложнее, но я был бы готов рассматривать варианты своего развития в данном направлении.

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириоханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников

Интервью: Юлия Ужакина



**Юлия Ужакина** директор и партнер компании «Амплуа-Брокер», эксперт рынка обучения и развития персонала

Закончила МГУ им. Ломоносова и ИБДА, АНХ при Правительстве РФ (Executive MBA). Работает в области HR с 1999 года. Владеет инструментами организационной диагностики, оценки потребностей компании в обучении, оценки эффективности обучения и построения систем обучения персонала. Партнер компании "Амплуа", которая представлена направлениями "Амплуа-Брокер" (тендеры и рекомендации по выбору лучшего провайдера услуг в области управления персоналом) и "Amplua-Insights" (исследования и бенчмаркинг различных аспектов управления персоналом и рынка HR-услуг, консалтинг и организационная диагностика).

**ТЕІ:** Что сейчас происходит с рынком коучинга?

**Юлия Ужакина:** Рынок коучинга растет очень быстро. Наш анализ показал, что, несмотря на кризис, по итогам года количество запросов на коучинг выросло на 15%, в то время как рынок тренингов упал на 40%.

**ТЕІ:** Какова структура рынка коучинга?

**Юлия Ужакина:** Мы проводили исследование и, в частности, поговорили приблизительно с 200 коучами. Это, конечно, не все, кто есть на рынке, но уже можно делать выводы. У нас родилось следующее разделение коучей по категориям.

Во-первых, есть пул коучей, которых можно назвать executive-коучами. В эту категорию мы включаем людей, которые работают с первыми лицами и занимаются именно коучингом и ничем другим. Зачастую это люди работают не только в России, но и в Европе, владеют несколькими языками, иногда это иностранцы, которые хорошо знают наш рынок и порой даже русский язык.

Следующая категория – коучи, которые также работают с первыми лицами, но могут переходить в разные форматы. Тут много очень профессиональных тренеров, рассматривающих коучинг как следующий шаг в своем профессиональном развитии. Такой человек быстро меняет формат в зависимости от потребности – например, переходит к индивидуальному тренингу, если сталкивается с тем, что его подопечный не знает какую-то тему или не владеет конкретным навыком.

Последняя группа – самая большая и разнородная. Там много тренеров, которые ищут способ заработать и, чувствуя, что сейчас огромный спрос на коучинг, думают: «Почему бы и нет?» – не видя большой разницы между тренингом и коучингом. Сюда же мы относим бывших или нынешних психотерапевтов, которых очень много среди коучей и которые не всегда видят большую разницу между психотерапией и коучингом.

**ТЕІ:** Почему психотерапевту сложно работать в коучинговом формате?

**Юлия Ужакина:** Мы определяем коучинг как инструмент, который помогает человеку или группе прийти к решению конкретных задач или достижению конкретных целей, связанных с их профессиональной деятельностью. Коучи-психотерапевты ориентированы на другое – на работу в так называемом «проблемном поле», то есть следом за коучи переходят от конкретной профессиональной проблемы к другой проблеме – чаще всего личностной. Таким образом, срок контракта может быть четко не определен, потому как проблемное поле каждого человека бездонно. Более того, если клиент захотел прекратить работу, коуч-психотерапевт может потребовать еще одной-двух встреч с подопечным, чтобы «выйти из процесса коучинга».

**ТЕІ:** Итак, во-вашему мнению, коучинг – это скорее про решение конкретных бизнес-задач и он в меньшей степени нацелен на личные, психологические задачи и проблемы коучи?

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириоханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

подойдет не тимбилдинг, а коучинг».

От менеджмента компании такой запрос может появиться

**Юлия Ужакина:** Бизнес-коучинг может быть и про бизнес, и про личные особенности человека – важно, чтобы это был осознанный выбор компании. Например, один крупный банк разрешил коучам своих топ-танталов переходить в личное пространство, если возникала такая необходимость. Это было записано в контракте с коучем. Проще говоря, если для решения очень сложных бизнес-задач банка человек должен ре-

*Несмотря на кризис, по итогам года количество запросов на коучинг выросло на 15%*

шить свои проблемы, корни которых в семейных отношениях, он мог использовать для этого коуча. Именно поэтому они искали коучей с опытом в психотерапии.

Но есть и другие компании – где это жестко запрещено. В таком случае компания говорит коучу: «Ты работаешь в бизнес-контексте, если ты обнаружил, что для решения поставленной перед подопечным задачи ему нужно решить личные проблемы, скажи нам об этом, не затрагивай это поле».

Надо понимать, что коуч работает с человеком в целом, а не только с его бизнес-составляющей, и компаниям очень сложно получить гарантии, что коуч будет соблюдать границу между личными и корпоративными задачами человека. К примеру, недавно был случай, когда директор бизнес-единицы, которой компания наняла коуча для подготовки к следующей должности, пришла к руководству и сказала: «Знаете, я решила, что буду художником, так как нашла в этом смысл жизни». Для руководителей это был шок – они вложили в нее десятки тысяч долларов и рассчитывали на то, что она будет работать в компании. А многие коучи считают, что это правильно, что важно, чтобы человек нашел себя, самоактуализовался, обрел гармонию и т. д. С точки зрения человека, это правильно. А с точки зрения компании?

**ТЕІ:** Каким образом у компании возникает идея обратиться к коучу?

**Юлия Ужакина:** По нашему опыту, инициатором, как правило, выступают сотрудники отделов персонала, и именно поэтому чаще всего они являются основным заказчиком. Причем эйчару надо еще продать эту идею в своей компании. К примеру, руководитель департамента сталкивается с проблемами в команде и просит менеджера по персоналу организовать тимбилдинг. А грамотный эйчар может сказать: «Здесь

в тех случаях, когда в компаниях приветствуется менеджмент в стиле коучинг. И тогда менеджер, столкнувшись с проблемной ситуацией или сложным подопечным, может попросить для своего подчиненного внешнего коуча.

**ТЕІ:** Правда, что к коучам обращаются скорее в случае возникновения проблем, а не для достижения амбициозных целей?

**Юлия Ужакина:** Примеры есть разные, но чаще всего к коучам обращаются, когда «петух уже клюнул». Почему у коучинга сейчас золотое время? Потому что менеджерам сегодня действительно тяжело. Они принимают сложные решения, и им нужен человек, «об которого» они могут подумать.

**ТЕІ:** Для каких групп сотрудников используется коучинг?

**Юлия Ужакина:** Если говорить об уровне сотрудников, то внешний коучинг используется для уровня не ниже средних менеджеров, но чаще для топ-менеджмента.

Очень распространенная практика – использовать коучинг для групп кадрового резерва, так называемых HiPo или преемников на высокие позиции. На фоне кризиса очень мало компаний закрыли программы работы с кадровым резервом, однако все стали искать возможность сократить общие расходы – и коучинг оказался удобным решением, менее затратным относительно дорогостоящих программ MBA и пр.



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

Кстати, многие менеджеры по персоналу отмечают, что для молодых сотрудников коучинг применять не нужно. Для молодежи больше подходят наставники, менторы, консультанты по карьерному развитию. Коуч более эффективен в работе со зрелыми людьми.

*Бизнес-коучинг может быть и про бизнес, и про личностные особенности человека – важно, чтобы это был осознанный выбор компании*

**ТЕІ:** Есть ли ситуации, когда коучей нанимают себе сами менеджеры?

**Юлия Ужакина:** Да, есть. Такие появились недавно, буквально этим летом. Иногда в этих случаях менеджеры по персоналу помогают найти коуча, но оплачивает его сам сотрудник. Иногда индивидуальный коучинг (если вообще коучинг в компании не практикуется, но потребность в нем возникла) может быть оплачен из бюджета на обучение. Во многих случаях это очень разумное решение.

**ТЕІ:** Какие практики используются для оценки эффективности коучинга?

**Юлия Ужакина:** Самая распространенная практика – использовать в качестве ключевого показателя эффективности коучинга процент выполнения годовых целей сотрудниками, которые работают с коучами. Другой возможный путь – отслеживать изменения показателей процесса, который сопровождается коучингом.

Набирает популярность оценка эффективности программ коучинга по изменениям в результатах опроса удовлетворенности сотрудников. В такие опросы обычно включают пункты, которые можно соотнести с качеством коучинга внутри организации, например, блок вопросов, касающихся стиля менеджмента или возможностей развития.

Еще один распространенный индикатор эффективности коучинга – снижение текучести персонала. Понятно, что отделить влияние коучинга от других

факторов очень сложно, тем не менее этот показатель компаниями используется. Следует отметить, что корректно брать не показатели текучести в целом, а увольнения по причинам «нет перспектив развития», «неудовлетворенность менеджментом» и подобным.

Российское изобретение – отслеживать эффективность коучинга по наличию изменений в поведенческих

индикаторах компетенций, которые фиксируются с помощью оценки 360 градусов. Проблема, однако, в том, что в последнее время модели компетенций вызывают серьезные сомнения и очень многие компании пересматривают свои модели компетенций в связи с кризисом.

Некоторые компании подменяют показатели эффективности показателями качества, например оценкой удовлетворенности коучи. Это не совсем корректно. Есть примеры, когда коучи в форме обратной связи поставил очень низкие оценки своему коучу, так как процесс шел тяжело, при этом степень изменения поведенческих компетенций была бешеная.

**ТЕІ:** Как строятся отношения в «квадрате»: менеджер, эйчар, коуч и коучи?

**Юлия Ужакина:** Задачи на программу коучинга ставит руководитель коучи – это лучшая практика. Часть из этих задач могут быть поведенческими. Если задачи перед коучем ставит сам коучи, это уже коучинг не в системе развития, а в системе поощрения.

Если сотрудник идет на коучинг осознанно, очень многое будет зависеть от коуча. Именно он отвечает за то, чтобы коучи выполнил поставленные задачи. Да, нельзя заставить человека работать, если тот не хочет, но нельзя и верить коучам, которые заранее умывают руки и говорят, что от них ничего не зависит.

Нужно, чтобы коуч понимал: его клиент – компания, которая его нанимает, а не коучи. В начале программы должна обязательно состояться трехсторонняя

4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кириуханцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

встреча, промежуточные встречи также желательно проводить в трехстороннем формате.

Совершенно определенная роль в процессе коучинга у менеджера по персоналу: он логистик, «движок» процесса. Его задача – чтобы все получали нужные коммуникации, чтобы совпали пары коуч – коучи, чтобы процесс шел, а не буксовал. Мониторинг обратной связи тоже задача эйчара.

**ТЕІ:** Каким образом подбираются пары коуч – коучи?

**Юлия Ужакина:** Есть несколько подходов. Очень распространенная практика – когда менеджер по персоналу беседует с каждым коучем и каждым сотрудником и сам составляет пары. Это работает очень неплохо, но важно, чтобы эйчар дал понять сотруднику, что коуча можно и нужно заменить,

*Компания должна определить границу конфиденциальности. Эта граница зависит от того, насколько они боятся или не боятся того, что происходит за закрытыми дверями между коучем и коучи*

если появляется такое желание. Более того, не следует надеяться, что сотрудник сам это скажет – нужно постоянно спрашивать его, все ли нормально.

Другой формат групповой. Организуются мини-презентации возможных коучей группе сотрудников, которые будут с ними работать. В этом случае менеджер по персоналу ведет своеобразное ток-шоу, коучи рассказывают о себе, отвечают на вопросы. Коучи после встречи сообщают, с кем они хотели бы работать.

Но риск отсутствия «химии» всегда есть, даже если сотрудник сам выбирает себе коуча.

**ТЕІ:** Как компании решают проблему конфиденциальности и контроля за работой коуча?

**Юлия Ужакина:** Компания, которая решила нанять коуча для сотрудника, должна определить грани-

цу конфиденциальности. Эта граница зависит от того, насколько они боятся или не боятся того, что происходит за закрытыми дверями между коучем и коучи. Подходы могут быть разные. Одни компании устраивают тотальный контроль, и коуч и коучи пишут отчеты по каждой проведенной сессии. Другая крайность – полное отсутствие формализации, когда компания заявляет: то, что происходит между коучем и коучи, – только их дело.

Наша рекомендация – разумная отчетность. Например, 1–2 отчета за всю коучинговую программу, которые отправляются руководителю или куратору программы.

**ТЕІ:** Может ли быть коучи откровенен с коучем, если знает, что тот обсуждает и пишет отчеты руководству?

**Юлия Ужакина:**

Это вопрос профессионализма коуча. Профессиональный коуч может создать атмосферу доверия и доказать свою нужность и пользу для сотрудника,

даже если тот знает, что коуч каждый день разговаривает с его руководством. Коучи должны понимать, что все делается в его интересах.

**ТЕІ:** На какие факторы компании обращают внимание при выборе коучей?

**Юлия Ужакина:** Первый и самый важный фактор – уровень персонала, с которым работал коуч. Если он работал с линейными менеджерами – лучше не ставить его на топ-менеджеров.

Всегда предпочитают коуча, который повышает свою квалификацию в коучинге, является участником профессиональных ассоциаций, заканчивал краткосрочные программы. Но есть «красные флажки» – школы и используемые подходы, появление которых в резюме действует негативно.



4	Что такое коучинг
14	Интервью: Владимир Шубин
17	Интервью: Роман Седых
20	Интервью: Иван Маурах
23	Интервью: Павел Кирихожанцев
26	Интервью: Кирилл Кравченко
28	Интервью: Евгений Ромашин
32	Интервью: Николай Прянишников
36	Интервью: Юлия Ужакина

Количество клиентских часов очень важно, но и качество клиентского листа тоже. На рынке много коучей, у которых клиентских часов очень много, но все клиенты – это друзья или близкие коуча, другие коучи.

**Важный критерий найма коуча в корпоративном формате – его готовность следовать правилам и быть дисциплинированным**

Важно, чтобы коуч мог назвать модели коучинга и инструментарий, который он использует. Многие компании ожидают увидеть коучей, которые пришли из бизнеса, но у нас таких очень мало. Бизнес еще не устал, и люди, которые со временем могли бы стать коучами, пока еще в активной обойме. По вопросу психологического бэкграунда мнения часто расходятся: одни компании считают что он нужен, другие – что запрещен.

Важный критерий найма коуча в корпоративном формате – его готовность следовать правилам и быть дисциплинированным. Это проверяется готовностью коуча заполнить анкету, предоставить информацию в срок и пр. Если коуч не может этого сделать, возникает вопрос, способен ли он структурно работать с коучи.

Западные компании часто ставят как очень жесткое требование предоставление рекомендаций. Но тут есть проблема. Коучи не всегда готовы давать контакты рекомендателей, и, по нашему мнению, это не проблема коучей, а особенность российских клиентов – многие не хотят говорить о том, что работали с коучем или нанимали коучей своим сотрудникам.

Мы рекомендуем также обращать внимание на то, чтобы у коуча был личный супервизор, к сожалению, этот фактор часто упускают из виду.

**ТЕI:** А вы могли бы поделиться цифрами: сколько стоит коучинг, сколько встреч предполагает стандартная программа, как часто организуются встречи?

**Юлия Ужакина:** Надо заметить, что мы не обнаружили корреляции между стоимостью коучинга и критериями выбора коуча – квалификацией, количеством клиентских часов и пр. Цена 1 часа коучинга варьирует от 2000 рублей до 3500 евро.

Медиана – порядка 300 евро за час. Количество встреч обычно прописано в контракте заранее,

стандартная практика – программа из 6-7 сессий. По частоте встреч правил нет, все зависит от сроков выполнения задачи: если задача срочная, то встречи могут проходить каждый день.

## Интересная литература

### О бизнес-коучинге

Berglas, S., The very real dangers of executive coaching. Harvard Business Review, June 2002, 87–92

Bluckert, P. Psychological Dimensions of Executive Coaching, McGraw Hill, 2006

Downey, M. Effective Coaching, Thomson, 2003

Fitzgerald, C., Garvey Berger, J., Executive Coaching: Practices and Perspectives, Davies-Black Publishing, 2002

Greene, J., Grant, M. Solution-focused coaching, Managers, 2003

Landsberg, M. The Tao of Coaching, Harper Collins Business, 1997

O'Neill, M.B. Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges, Jossey-Bay, 2000

Starr, J. The Coaching Manual, Pearson, 2008

Whitmore, J. Coaching for Performance, Nicholas Brealey Publishing, 2008

Zeus, P. Skiffington, S. The Complete Guide to Coaching at Work, McGraw Hill, 2000

### О человеке и бизнес-организации

Кетс де Врис, М., Шекшня, С., Коротов, К., Флорен-Трейси, Е. Новые лидеры российского бизнеса. М., 2004

Кетс де Врис, М. Динамика лидерства. М., 2004

Коллинз, Д. От хорошего к великому. М., 2005

Фрейд, З. Введение в психоанализ. М., 2001

Юнг, К. Психология бессознательного. М., 2008

Csikszentmihalyi, M. Flow and Psychology of Happiness, 2005

Goleman, D. Social Intelligence, Bantam Books, 2006

Goleman, D. Emotional Intelligence, Bloomsbury, 1995

Haidt, J. The Happiness Hypothesis, Basic Books, 2006

Schein, E. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985

### О лидерстве и развитии лидеров

Выготский, Л.С. Психология развития человека. М., 2004

Benis, W. Organizing Genius, Nicholas Brealey, 1997

Drucker, P. The Executive in Action, Harper Business, 1996

Gardner, H. Changing Minds, Harvard Business School Press, 2006

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. Primal Leadership, Harvard Business Press, 2002

Heifetz, R. Leadership Without Easy Answers, Harvard University Press, 2000

Lewis, G. The Mentoring Manager, Pitman, 1996

McCall, M.W., Hollenbeck, G.P. Developing Global Executives, Harvard Business Press, 2002

Zaleznik, A. Human Dilemmas of Leadership, Harper&Row, 1966

# Ward Howell

# «Мы ценим таланты»

В подготовке выпуска участвовали: консультант Talent Equity Institute Юлия Боброва, консультант практики «Государственный и некоммерческий сектор» Илья Брейман, аналитик Talent Equity Institute Майя Дербенева, консультант Индустриальной практики Executive Search Дмитрий Мамаев, аналитик Zest Leadership Евгений Смирнов, менеджер по связям с общественностью Игорь Фрадин.

**Москва**  
Санкт-Петербург  
Екатеринбург

Киев  
Алматы  
Париж

Россия, 123022, Москва, Б. Трехгорный пер., 15  
**Тел.:** + 7 (495) 921 2901/02 Факс: + 7 (499) 252 1982  
**E-mail:** [info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com) [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com)