

ЭКСПЕРТЫ РУБРИКИ:



**ГАЛИНА ЦИРЯНИДИ**  
 Директор по персоналу,  
 ООО Служба Недвижимости ИСК «Сота»,  
 руководитель учебного центра «ВыСота»



**ФЕДОР МАНЕВСКИЙ**  
 Тренер-консультант, «Лаборатория Команды»



**МАРИЯ КАПКОВА**  
 Менеджер по обучению и развитию,  
 ЗАО «Секвойя Кредит Консолидейшн»

**КАКОВ ОСНОВНОЙ РИСК ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА И КАК ЕГО МИНИМИЗИРОВАТЬ?**

**Сергей Валовой:** «Как бы курьезно это ни звучало, но основным риском применения Коучинга я считаю его популярность. В России предложение на услуги коучей уже давно превышает спрос. Один из выходов в сложившейся ситуации – это ужесточить требования к подготовке коучей».

**Федор Маневский:** «Самым основополагающим риском в коучинговом процессе является сама личность коуча! Соблазн активно повлиять на решения, которые должен принять сам коуч, свойственна тем специалистам, которые привыкли занимать позицию консультанта, эксперта, «отгружающего сокровенку». В постсоветском пространстве такой стиль взаимодействия коуча обусловлен еще и тем, что запрос на коучинговую работу зачастую подразумевает формулирование ответов на вопрос «Что делать?». Минимизировать влияние коуча может, в первую очередь, сам специалист – путем обучения и саморазвития, через осознанность и целесообразность своих действий. Наличие грамотного наставника и учителя – большая помощь в процессе становления коуча».

**Галина Цирынди:** «Навязывание Коучем собственного понимания ситуации, вплоть до попытки изменить мировоззрение клиента. Снизить риск можно тщательным отбором при выборе своего Коуча».

**Дина Ушакова:** «Риск не внедрения коучинга как стиля управления. Если в качестве коуча выступает руководитель сотрудника, то основным противоречием для него становится совмещение директивного – менеджерского стиля и недирективного – коучинга. Разрешить это можно разграничением стилей под задачу, например, руководитель ставит цели сотруднику, а обсуждение результатов проводит в стиле коучинга».

**Владимир Бекерев:** «В основном, попытки «коучить» напоминают процесс революционных преобразований двигателя внутреннего сгорания (коучинга) путем приделывания к нему парового котла (типичного менеджмента – продукта XX века). Пример: в жестко-матричных структурах управления коучинг прямо приведет к конфликтам интересов, допустим, в государственной структуре».

**КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ?**

**Дина Ушакова:** «В подборе наставника и его мотивации на результат. Наставник должен обладать многими качествами – профессионализмом, умением обучать, и другими, должен быть носителем корпоративной культуры. В плане мотивации важно определить, на что будет замотивирован наставник – на качество обучения или выход на плановые показатели сотрудника».

**Сергей Валовой:** «На мой взгляд, основные – это: отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику, недостаток времени, а также директивный подход в наставничестве. Преодолеть все эти сложности поможет следующее: хорошо прописанный план индивидуального развития сотрудника, грамотная организация рабочего времени и четкое понимание целей».

**Галина Цирынди:** «Основные сложности описаны в статье номера. Основное решение – построение системы наставничества, её отладка, постоянный анализ и непрерывная забота о здоровье системы наставничества».

**Мария Капкова:** «На мой взгляд, основная задача – вовлечь в процесс все уровни руководства того подразделения, где будет внедряться система наставничества. Если

идеология Наставничества не будет поддерживаться руководством, идти сверху вниз, а будет внедряться и поддерживаться только отделом обучения, насколько бы хорошо система не была построена, она не будет работать».

**Владимир Бекерев:** «Сложностей нет, если ценности культуры ориентированы на отношения и персонал, а не на бизнес-процессы. Иначе мы начинаем кормить кролика капустой, передавая ее через козла».

**Федор Маневский:** «Наставничество необходимо, когда у обучающегося есть достаточный уровень мотивации и желания осваивать новые ЗУН, но этого недостаточно для демонстрации определенного уровня эффективности. Технология коучинга является чрезвычайно эффективной, если коуч – уже сложившийся специалист, даже эксперт в своей области, но не удовлетворен результатами своей деятельности. Чаще всего коучинговые сессии затрагивают область личных смыслов или их отсутствия, и именно они могут быть побудительным толчком к изменениям – как в личной, так и профессиональной жизни».

То есть, наставничество обращается к профессиональным навыкам и умениям, а коучинг – к более глубинным механизмам внутри личности».

#### ЧТО ПРИНЦИПИАЛЬНО РАЗЛИЧАЕТ КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО?

**Сергей Валовой:** «Коучинг принципиально отличается от Наставничества. Наставник передает сотруднику свои накопленные знания и опыт в конкретной области. Коуч раскрывает внутренние ресурсы и направляет самостоятельную работу сотрудника в нужное русло».

**Галина Циряниди:** «Наставничество – «Делай, как я – и, может быть, найдешь свой путь... если захочешь». Коучинг – «Делай со мной, иди только своим путём»».

**Дина Ушакова:** «Коучинг – это процесс, который помогает определить зону развития и средства. Наставничество – это процесс передачи знаний и формирования навыка. Наставник исходит из того, что он «знает, как правильно», и его задача – научить. А коуч исходит из того, что его задача – помочь сотруднику самому определить, чему ему необходимо научиться».

**Федор Маневский:** «Самый короткий ответ – это разные технологии для разных ситуаций. Наставничество необходимо в ситуации, когда у обучающегося есть достаточный уровень мотивации и желания осваивать новые ЗУН, но этих, в первую очередь, умений и навыков пока недостаточно для демонстрации определенного уровня эффективности. Технология коучинга является чрезвычайно эффективной в том случае, если коуч – уже сложившийся специалист, даже эксперт в своей области, и, тем не менее, он не удовлетворен результатами своей деятельности. Чаще всего коучинговые сессии затрагивают область личных смыслов или их отсутствия, и именно они могут быть побудительным толчком к изменениям – как в личной, так и профессиональной жизни. В качестве резюме, можно сказать, что наставничество как технология обращается к профессиональным навыкам и умениям, а коучинг обращается к более глубинным механизмам внутри личности».

**Мария Каткова:** «В Наставничестве могут быть использованы технологии Коучинга. Но в Коучинге не используются технологии Наставничества. Наставничество – в первую очередь, передача опыта, а Коучинг – это создание уникального индивидуального пути развития человека с помощью его внутреннего ресурса».

#### ЭКСПЕРТЫ РУБРИКИ:



**ВЛАДИМИР БЕКЕРЕВ**  
Президент Университета Лидерства,  
Коучинга и бизнес-консалтинга



**ДИНА УШАКОВА**  
Консультант по развитию персонала,  
ASD-Russia group



**СЕРГЕЙ ВАЛОВОЙ**  
Руководитель проектов, «Искусство Тренинга»