

**М. Е. Сорокін,**

Міжнародний інститут бізнесу (м. Київ)

## **СУЧАСНИЙ КОУЧИНГ: ЯКИМ ВІН МАЄ БУТИ**

Сучасні програми MBA та інші post-graduate програми, особливо ті, що займаються навчанням топ-менеджерів та управляючих власників мають низку викликів для традиційної системи бізнес освіти. Наприклад, окрім досвіду, який є обов'язковим для вступу подібні програми, студенти нерідко вже мають неабиякий багаж знань, а також постійно навчаються за короткостроковими програмами різної управлінської та професійної спрямованості. В цьому сенсі питання стосовно цілей і завдань, змісту програми, та, особливо, формату проведення навчання набувають великого, іноді вирішального значення. Саме цим обумовлено підвищений інтерес до такого методу бізнес-навчання, як коучинг.

Маємо за мету висвітлити роль коучингу в сучасній бізнес-освіті, головні відмінності коучингу від традиційного навчання в сфері бізнесу.

Батьком-засновником даного методу вважають У. Тімоті Голві (W. Timothy Gallwey), який видав у 1974 році книгу «Внутрішня гра в теніс». Він визначає *коучинг (coaching)*, як мистецтво створення, за допомогою бесіди і поведінки, середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, так, щоб воно приносило задоволення. Але чому мистецтво? Ані наука, ані різновид консалтингу, ані система вчення і т. д.

Ймовірно, початки цього мистецтва були закладені не Тімоті Голві, при всієї до нього пошані, а великим Сократом. Його батьком, за свідченням Платона, був каменетес (скульптор), а матір'ю — повитуха, жінка що приймає пологи. Обидві вказані професії вплинули на створення відомого методу Сократа — *майєвтики*<sup>1</sup>. При допомозі під час пологів повитусі слід не заважати природному ходу речей, а при роботі скульптора — лише прибирати зайве, відкриваючи світу прихований в камені витвір мистецтва.

---

<sup>1</sup> **Майєвтика** (греч. Μαῖευτική букв. повивальне мистецтво, допомога під час пологів), метод Сократа витягувати приховане в людині знання за допомогою майстерних навідних запитань. <>; Сократ допомагав звільнятися від тягаря не жінкам, але чоловікам, і народжували вони не фізичне дитя, але знання. Собі він відводив в цьому процесі більш ніж скромну роль, запевняючи всіх, що сам він порожній і тому від нього ніхто нічому навчитися не може, а кожен виробляє з його допомогою лише те, чим сам був багатий. (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Майєвтика>).

Головне створювати умови (живильне середовище) для розумового і творчого процесу, а плід його не змусить себе чекати.

Результат при цьому повинен не стільки виходити через програмування і розрахунок, скільки бути передбачуваним, через добротне творче дослідження і розвинену інтуїцію. Одним з послідовників «повивального» методу Сократа був Августин. «Чи благом було для Риму знищення Карфагена (його головного суперника)?» запитував він свого друга Марциана. Вочевидь, що це парадоксальне для сучасників питання, передусім передбачало подальші роздуми й діалог про долю двох послідовно гинучих наддержав і долі їхніх громадян.

Однією з головних відмінностей коучингу від традиційного навчання є *проактивний підхід*. Тобто, з точки зору часових характеристик, коучинг переважно націлений на майбутнє, коуча цікавлять не стільки ефективність уже збудованих процесів, скільки *перспективні результати* в конкретному бізнесі.

Але дуже часто зерна майбутніх проблем і результатів містяться в сьогодні. Тому основний фокус досліджень направлений у коучинзі саме на поточні зміни, на розпізнавання сигналів раннього попередження, на тенденції, що розпочинаються, та *точки біфуркації* (зміни стійкого стану системи). Як правило, бізнес-коуч має справу з об'єктами, які з плином часу постійно змінюються, включаючи початкові умови й припущення. Це зрозуміло кожному, хто хоча б раз мав справу із старими бюджетами або іншими прогностичними документами.

Ось чому результат кожного конкретного коучингу, під час кожної робочої сесії не можна передбачити. При традиційній бізнес-освіті і формат програми, і кожен блок навчання обумовлені заздалегідь. Вони базуються на вже відомих фактах і на готових рішеннях. Завдання викладача — підготувати і перенести певний обсяг «сакрального» знання в голову студента. Під час коучингу апріорі припускається *рівність сторін*. Усі знання відкриті і доступні: посібники, методика, довідники інтернет тощо — все є і в коуча, і у кожного студента. Теперішній досвід студента може бути цікавішим аніж досвід коуча. Заняття починаються «з чистого аркуша». Ось чому дійсно має сенс говорити про коучинг, як про мистецтво. Якщо застосувати музичну аналогію, то понад усе він схожий на джазову імпровізацію. (Що, зрозуміло, не виключає «рояля в кущах» у вигляді добротного пакету кейсів, практичних завдань і допоміжних матеріалів.)

З точки зору організації процесу, коучинг — це передусім *ексклюзивність*, так би мовити «інд. пошив». Він немислимий без

глибокого особистого спілкування. При цьому слід зазначити, що окрім індивідуального коучингу розрізняють також і груповий його формат. У цьому випадку коучу слід по максимуму поєднувати заняття в групі із індивідуальним консультуванням кожного окремого студента. Так, у разі бізнес-планування, в кожного із студентів передбачається наявність власного бізнес-проекту. І метою коуча стає спільне доведення кожного студентського бізнес-плану до високо професійного продукту за допомогою практичних завдань, експертизи й консалтингу. Відзначимо також, що повноцінне використання таких форматів, як «мозковий штурм» і ділова гра можливе лише під час групового коучингу.

Сократ своїх друзів-учнів приводив до істини через діалог: ставив загальне питання, отримавши відповідь, ставив наступне уточнююче питання і так далі до остаточної відповіді. Тому улюбленою справою коуча, за початковою ідеєю, має бути конструктивний націлений діалог, його модерування. Причому не лише на рівні «студент-коуч», але ще більш між учасниками навчання («студент-студент»), особливо коли йде мова про професійну бізнес-освіту для досвідчених менеджерів.

Типове завдання при традиційному вченні, «як зробити поточний процес економічніше?», яке до речі, дуже було органічне плановій радянській економіці. Тобто йшлося, насамперед, про процес. Під час коучингу, який більш органічний ліберальній бізнес-економіці, на першому місці завжди повинен знаходитися *кінцевий результат* для клієнта.

Роль бізнес-коуча, у порівнянні із роллю академічного професора, дуже відмінна й важлива. Ця роль також є новою та складною, оскільки потребує постійного продукування важких запитань для студентів (й, звісно, до самого коуча), потребує від бізнес-тренера імпровізації під час процесу навчання, робить кожне аудиторне заняття несхоже на попереднє і часто залишає відчуття незавершеності у слухачів... Але якщо все зроблено як слід, якщо учасники готові до творчої інтелектуальної роботи, їх обов'язково наздожене натхнення і, як наслідок, плідний результат і підсумкове задоволення.

## ***Література***

1. Исследования АССА раскрывает недостатки в программах коучинга и наставничества [Электронный ресурс] // Официальный сайт АССА. — Режим доступа: [www.accaglobal.com/hcm/isr](http://www.accaglobal.com/hcm/isr)

2. *Калашиников А. И.* 20 стратегем успеха в тренинге. — СПб.: Речь, 2007. — 206 с.
3. *Мелія М.* Как усилить свою силу? Коучинг. / Марина Мелія. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 298 с.
4. *Прокофьева Н. И.* Бизнес-тренинг. С чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. / Н. И. Прокофьева. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
5. *Уитмор Д.* Тренировка высокой эффективности. / Джон Уитмор. — М.: МАКУБ, 2005 — 168 с.

***В. М. Радченко,***

Київська регіональна дирекція ПАТ ВТБ Банк (м. Київ)

## **БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ КОМПАНІЇ**

Проведення організаційної діагностики є важливим завданням для кожного керівника, адже розуміння соціальних особливостей організації дозволяє уникати помилок при прийнятті управлінських рішень.

У цій публікації маємо за мету висвітлити можливості застосування бізнес-симуляцій для проведення організаційної діагностики компанії, визначити як позитивні, так і негативні сторони цього процесу для всіх його учасників.

Бізнес-симуляція може бути визначена як економічна гра, у якій існують чітко визначені правила та критерії оцінки і головною метою якої є формування (удосконалення) певних практичних навичок, які можуть бути використані гравцем у реальній діяльності. Фактично, в основу проведення будь-якої бізнес-симуляції покладено принципи, сформульовані у «Поетиці» Ніколя Буало: єдність місця, часу та дії. Естетика класицизму також передбачала можливість появи, за необхідності, деміурга, який міг втручатися в дію, коментувати події та повідомляти учасникам дії важливу для розвитку сюжету, але не відому їм інформацію. Цю ж роль виконує модератор (ведучий) симуляції. Таким чином, можемо надалі розглядати бізнес-симуляцію як певний цілісний процес («твір»), який за формальними ознаками являє собою драматичну дію, спрямовану на досягнення дидактичного результату [1].