

Н. Самоукина  
Н. Туркулец

# КОУЧИНГ

ВАШ ПРОВОДНИК  
В МИРЕ БИЗНЕСА



 ПИТЕР®



Н. Самоукина  
Н. Туркулец

# КОУЧИНГ

## ВАШ ПРОВОДНИК В МИРЕ БИЗНЕСА

---



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск

2004

*Н. Самоукина, Н. Туркулец*

## **Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса**

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Зам. главного редактора (Москва)	<i>Е. Журавлёва</i>
Заведующий редакцией (Москва)	<i>Н. Бурцева</i>
Руководитель проекта	<i>С. Чернецов</i>
Литературный редактор	<i>Т. Ларькова</i>
Художник	<i>М. Соколинская</i>
Корректоры	<i>С. Климанова, И. Чепелкина</i>
Верстка	<i>В. Галявова</i>

ББК 88.49

УДК 331.108:159.9

**Самоукина Н., Туркулец Н.**

**С17 Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. — СПб.: Питер, 2004. — 192 с.: ил.**

ISBN 5-469-00001-X

Коучинг — сравнительно новое направление практической психологии. Его целью является сотрудничество персонального тренера и менеджера в совместном поиске оптимального профессионального стиля руководства. Первая часть книги посвящена технологии психологического коучинга, вторая часть детально анализирует коучинг профессиональный. На основе собственного опыта авторы знакомят читателя с российским и западным вариантами применения коучинга. Эта книга должна заинтересовать не только практикующих психологов, но и руководителей компаний и подразделений, стремящихся повысить эффективность управления персоналом.

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2004

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-00001-X

ООО «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93.

том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано к печати 24.01.04. Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. п. л. 12. Тираж 4000. Заказ 524

**Отпечатано с готовых диапозитивов**

**в ФГУП ордена Трудового Красного Знамени «Техническая книга»  
Министерства Российской Федерации по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций  
190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29**

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	5
<b>Часть первая</b> <b>ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ</b> <b>(РОССИЙСКИЙ ОПЫТ)</b>	
<b>Глава 1.</b> Психологический коучинг: цели, принципы, формы и этапы .....	8
Человек и/или организация? .....	8
Что такое психологический коучинг? .....	10
Зачем современному человеку коучинг? .....	12
Коучинг как сотрудничество и сопровождение .....	15
Коуч не дает готовых советов .....	19
Способность брать ответственность за свою жизнь .....	22
Вопросы как основа технологии коучинга .....	24
Формы, принципы и этапы психологического коучинга .....	26
<b>Глава 2.</b> Ценностный аспект психологического коучинга .....	30
Смысл жизни человека и вопросы о смысле жизни .....	30
Интуиция, знаки и предназначение .....	31
• Принцип удовольствия в жизни и работе .....	34
Идентичность как проблема, решаемая коучингом .....	38
Принятие себя, своих близких и своей жизни .....	41
<b>Глава 3.</b> Построение жизни и карьеры .....	44
Цели как планируемые результаты .....	44
Самооценка и цели .....	47
Удержание целей .....	48
Принятие решений .....	51
Оценка результата .....	54
<b>Глава 4.</b> Индивидуальный стиль жизни и работы .....	56
В чем проявляется индивидуальность человека? .....	56
«Плюсы» и «минусы» человеческой индивидуальности .....	58
Саморегуляция человека: реализация «плюсов» и контроль над «минусами» .....	60
Выбор партнера как усиление «плюсов» и нейтрализация «минусов» .....	62
Руководитель и неформальный лидер .....	67
Система саморазвития и коучинг .....	69
<b>Глава 5.</b> Коучинг и половая принадлежность человека .....	71
«Вечный» вопрос: кто эффективнее — мужчина или женщина? ....	71
Мужчина эффективнее? Ваши аргументы! .....	74
Современная женщина эффективнее мужчины? Сформулируйте доказательства! .....	76
Влияние половой принадлежности человека на его профессиональную успешность .....	78
<b>Глава 6.</b> Возраст как предмет коучинга .....	81
Возраст как биографическая и социальная категория .....	81
Возраст и профессиональная эффективность человека .....	82



Карьера до тридцати пяти .....	85
Карьера после пятидесяти .....	87

## Часть вторая ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ (ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ)

<b>Глава 1.</b> Мастерство начинается с подмоштов .....	90
Умение быть эффективным .....	90
Определение и роли .....	92
Начальник в роли коуча .....	94
<b>Глава 2.</b> Эффективные навыки общения .....	100
Предполагаем одно, а поступаем по-другому .....	100
Эмоциональный банковский счет .....	104
Умейте слушать других .....	107
Победа против... победы .....	109
Лестница предположений .....	111
<b>Глава 3.</b> Terra incognita, или Как давать советы .....	115
Получение достоверной информации .....	115
<b>Глава 4.</b> «Команда, без которой мне не жить» .....	121
Как правильно сформировать команду .....	121
Самоорганизация команды .....	129
<b>Глава 5.</b> «Мы все учились понемногу», или Как учить взрослых .....	133
Воспитание и обучение .....	133
Ситуативное лидерство .....	135
Как договориться о стандартах? .....	138
Делегирование .....	139
От плана развития карьеры к вершинам самореализации .....	142
<b>Глава 6.</b> Обратная связь .....	146
На пути к успеху .....	146
Конструктивная обратная связь .....	147
Позитивная обратная связь .....	154
«Обратная» обратная связь .....	155
<b>Глава 7.</b> Как прыгнуть выше головы, или Лучшее — враг хорошего .....	157
Как определить особенности характера? .....	157
<b>Глава 8.</b> Политический театр .....	163
Борьба внешняя и внутренняя .....	163
<b>Глава 9.</b> Просто театр .....	170
Ритуалы, церемонии, символы .....	170
<b>Глава 10.</b> «Он уважать себя заставил и лучше выдумать не мог» .....	176
«Визитная карточка» успеха .....	176
«Быть можно дельным человеком и думать о красе ногтей» .....	177
<b>Глава 11.</b> Витамин успеха .....	183
Подберите нужный ключ .....	183
<b>Заключение</b> .....	187
<b>Список литературы</b> .....	188

# Введение

---

Книга по практическому коучингу, которую вы держите в руках, построена необычным образом. Первая часть книги посвящена технологии психологического коучинга, вторая — представляет профессиональный коучинг.

Первую часть написала психолог Наталья Самоукина, имеющая опыт консультативной и тренерской работы с персоналом российских компаний. Автор второй части — Наталья Туркулец, директор по персоналу американской компании CopocoPhillips, хорошо знакомая с западным опытом управления.

Одна из главных идей книги — ознакомить читателя с российским и западным опытом применения коучинга. Авторы стремились показать, что психологический и профессиональный коучинг — это единый метод работы с руководителями и сотрудниками компании.

Сегодня можно выделить два этапа коучинга — психологический и профессиональный.

*На первом этапе* достигаются следующие цели:

- ♦ поддержание у человека оптимистического отношения к жизни и работе;
- ♦ повышение его личной и профессиональной выносливости;
- ♦ создание уверенности в себе и своих возможностях.

По существу психологический коучинг — это мощная «накачка» энергии, направленная на усиление жизненной и профессиональной активности человека.

*На втором этапе* реализуются цели эффективного профессионального обучения сотрудников компании. Такое обучение строится как профессиональное наставничество. Коучем в дан-

ном случае выступает опытный и мудрый руководитель, формирующий команду высококлассных специалистов.

*Психологический и профессиональный этапы* коучинга тесно взаимосвязаны. Так, с одной стороны, оптимизм и уверенность профессионала невозможны без наличия у него знаний и опыта. С другой стороны, при построении карьеры и накоплении опыта каждый сотрудник нуждается в повышении уровня своей самооценки, оптимистическом взгляде на профессиональные проблемы и трудности. Какой подход и средства выберет коуч-психолог или коуч-руководитель, зависит от конкретной ситуации и сотрудника, нуждающегося в коучинге.

Данное издание адресовано студентам психологических факультетов и практическим психологам, работающим в сфере управления персоналом. Оно также будет полезно руководителям компаний и подразделений, интересующимся современными и эффективными методами профессионального развития взрослых.

Книга будет небезынтересна тем, кто старается добиться неформального влияния в коллективе — укрепить команду, помочь адаптироваться новичкам, передать знания и опыт ученикам и последователям — в рамках служебной иерархии, сделать это демократично, без использования жестких «рычагов» формальной власти.

Часть первая

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
КОУЧИНГ  
(РОССИЙСКИЙ ОПЫТ)**

---

# Глава 1

## Психологический коучинг: цели, принципы, формы и этапы

---

### Человек и/или организация?

Господа с психологическими дипломами... сводят все тренинги и консультирования к решению внутриличностных и межличностных проблем. Что, конечно, само по себе здорово, но отнюдь не помогает решать проблемы организации.

*А. Несмеева, историк*

Для того чтобы определить содержание коучинга, необходимо уяснить, на что или на кого направлен этот метод — на организацию или на конкретного человека в организации?

В последнее время возобновилась дискуссия о том, какими проблемами необходимо заниматься в консалтинге и, соответственно, в коучинге — исключительно человеческими или организационными? Предложения, выдвигаемые для разрешения этого спора, как правило, связаны с тем, какое основное образование и опыт работы в консалтинге имеют участники дискуссии.

Представители далеких от этой области профессий, например историки, настаивают на том, что предметом консалтинга должна быть *организация*. Действительно, сейчас в таких активно развивающихся сферах, как консалтинг и тренинги, работают люди без соответствующего образования — это бывшие экономисты, инженеры, радиотехники, артисты и режиссеры. Многие из них работают успешно, получая профильное — по отношению к консалтингу — второе высшее образование или регулярно посещая учебные краткосрочные семинары по менеджменту и психологии управления. Обязательным условием успеха работы в консалтинге спе-



циалиста, имеющего непрофильное образование, является его способность опираться на свой жизненный опыт и интуицию.

Работа с персоналом требует от консультанта и тренера проявления такта, чуткости, умения предвидеть последствия своего включения в проблемы и, что чрезвычайно важно, уважения к человеку, работающему в организации, независимо от его должностного статуса.

Кроме того, консультанту или тренеру, работающему с персоналом, необходимо быть убедительным, авторитетным и харизматичным, поскольку многие проблемы, над которыми он работает, возникают в результате влияния определенных факторов. Только при наличии всех этих условий консультант или тренер, имеющий непрофильное образование, может эффективно работать.

Утверждение о том, что в консалтинге нужно «заниматься» только *человеком*, лишь частично соответствует реальности. Поэтому эффективный консультант и тренер, избегая крайностей, не поддерживает ни ту, ни другую точки зрения.

При этом имеет смысл говорить о том, что для работы в сфере консалтинга и управления желательно иметь психологическое образование. Это связано с тем, что в управлении персоналом присутствует множество социально-психологических проблем:

- ♦ оценка кандидатов при приеме на работу;
- ♦ аттестация;
- ♦ кадровые перестановки;
- ♦ профессиональная адаптация молодых специалистов;
- ♦ становление команды, обучение персонала;
- ♦ возникновение конфликтов;
- ♦ деловая политика.

Чтобы успешно заниматься консалтингом, выпускник факультета психологии должен иметь соответствующую специализацию по психологии управления.

Существуют три различные специализации — педагогическая и возрастная психология (детский психолог), клиническая психология (клинический психолог), общая психология (психолог-теоретик). Поэтому, если психолог начал заниматься консалтин-

гом после специализации по детской или клинической психологии, его деятельность будет направлена на выявление внутриличностных или межличностных проблем клиентов.

Если же психолог специализировался по психологии управления, то он, как правило, займется проблемами, связанными с позицией «человек и организация».

Итак, позиции «только организация» и «только человек» не соответствуют реальности консалтинга и тренингов. Позиция «человек и организация», как единственно верная, в полной мере соответствует реальности профессиональной деятельности человека.

Именно поэтому первая часть книги посвящена психологическому коучингу. Рассмотрение проблем в ней связано с психологическим консалтингом и реализацией позиции «человек и организация».

Во второй части, посвященной профессиональному коучингу, уделяется внимание позиции «организация и человек».

## Что такое психологический коучинг?

Бог — это энергия. И талант — это энергия.

*А. Демидова, актриса*

К сожалению, только во второй половине своей жизни я поняла эту идею и с опозданием поверила в нее. Многие люди, которых я считала своими учителями и которых искренне уважала, говорили про это. Надо было только услышать! Услышала я только сейчас. Однако всему свое время!

Лидер развивающего обучения В. Давыдов своим ученикам часто говорил: «Действуйте!» Это давало огромный заряд энергии. «Имей веру хоть с горчичное зерно, гора упадет», — эту фразу много лет назад я услышала от В. Леви. Иначе говоря, имей уверенность в себе, и ты добьешься всего, чего захочешь.

Г. Щедровицкий, философ и игротехник, говорил: «Не боги горшки обжигают». И добавлял: «Набирайся окаянства и смелости».

Приведу еще одно высказывание, которое поразило меня точностью и яркостью формулировки. М. Кшесинская сказала

в интервью в конце жизни: «Учитесь читать знаки. Тот, кто обладает этой способностью, дарованной на самом деле каждому, и хочет правильно прожить свою жизнь, обязательно будет счастлив. Вообще, я скажу, что каждый имеет в этом мире то, что захочет. Только хотеть надо сильно, по-настоящему».

На одной из моих лекций С. Годунов, студент психологического факультета, сказал: «Все, что я хотел, я получил. А то, что не получил, я не хотел».

Высказывания совершенно разных людей содержат одну и ту же идею о внутренних условиях управления человеком своей жизнью. С моей точки зрения, в наше время возникает новое мировоззрение, принципиально отличающееся от того, что было в прошлом тысячелетии. Если раньше говорили, что человек полностью или во многом зависит от внешних условий, среды существования и судьбы, то сейчас мы говорим, что человек сам строит свою жизнь и судьбу.

Новое мировоззрение отражено и в коучинге, направленном в первую очередь на повышение жизненной энергии человека, создание непоколебимой веры в свои возможности и перспективы.

В ходе коучинга психолог стремится «задеть за живое» своего клиента. Он старается обнаружить «зерно» или «изюминку», в которой присутствует индивидуальная мотивация человека, его собственный «мотор», не зависящий от обстоятельств и других людей.

Именно коуч обнаруживает личную мотивацию на успех, укрепляет ее и делает саморазвивающейся. Наступит время, когда коуча не будет рядом с клиентом, — клиент сам превратится в коуча. Конечная цель психологического коучинга — вооружить клиента психотехникой *самокоучинга*.

По существу, коуч освобождает внутренний потенциал человека, связанный с энергией. А энергия — это талант, одаренность. Каждый человек талантлив, но проявляет это лишь тот, кто уверен в себе и имеет внутреннюю мотивацию на самораскрытие, самоактуализацию и самоутверждение.

Несколько слов о психической энергии. В последнее время психологи стали часто говорить о том, что энергия — это не только талант и способности. Вообще душа человека и его сознание — это энергия, выб-

рация, движение, состояние. Центральная энергия человека «связана с определенной целью, стремлением». Древняя восточная медицина, относившаяся к сущности человека как к вибрациям, выявила энергетические центры. Ее методы лечения были направлены на «выравнивание» этих вибраций и воздействие на энергетические центры. Наконец, в астрологии прямо говорится о вибрациях Космоса и существовании человека в соответствии с космическими ритмами.

Вернемся к коучингу. У каждого человека в жизни возникают моменты, когда стремление к самораскрытию в какой-то области оказывается ведущим. Только один «уловил» этот важнейший момент в своей жизни, а другой — пропустил, не поверил в себя или променял на что-то. И тот, и другой нуждаются в коучинге. Хорошо, если первый пройдет коучинг, потому что он поверит в свою одаренность. Очень хорошо, если второй придет к коучу — он «вспомнит себя», «вернется к самому себе», поверит в себя и обретет смысл своего существования.

Самоактуализация и самораскрытие очень психотерапевтичны. После хорошего коучинга человек обретает внутреннюю силу и «крылья для полета». Когда человек понимает свою миссию в жизни, он становится сильным, у него появляется энергия и ему ничего не страшно. Он ощущает и понимает свою причастность общему движению, начинает относиться к своей жизни как к одной из тропинок на общем человеческом пути.

*Психологический коучинг* — это построение внутренней психотехники существования человека, формирование его осознанного оптимизма, умения справляться с трудностями и преградами, его способности по-настоящему любить себя и свою жизнь.

## **Зачем современному человеку коучинг?**

- Что делает психолог с клиентом на консультации?
- Ничего особенного — «накачивает» его самооценку.

*Из диалога молодого и опытного психологов*

Коучинг — мягкий, демократичный, поддерживающий метод для зрелых и образованных людей. Но, несмотря на образован-

ность, каждый из нас нуждается в психологической «накачке» и освобождении своего энергетического потенциала.

Не секрет, что у каждого из нас есть свои слабости и «комплексы», тайные страхи и неудовлетворенность самим собой, тщательно скрываемые от других. Чаще всего мы обращаем внимание на свои поражения и ошибки, чем на удачу и достижения. Наконец, каждый из нас боится ошибиться, кому-то не понравиться, быть невостребованным, ненужным, изгнанным.

Взрослея и взваливая на свои плечи груз забот и проблем, в душе мы по-прежнему остаемся детьми. Хочется, чтобы нас жалели, прощали и любили, ничего не требуя взамен. Казалось бы, во второй половине жизни, когда есть работа, семья, статус и положение, мы должны научиться подавлять в себе потребность в поддержке, быть независимыми, уверенно брать на себя ответственность за свою жизнь. Но, как ни странно, с возрастом потребность в любви и поддержке только усиливается.

Хорошо, если поддержку мы получаем от наших близких, но если этого недостаточно, то такую поддержку можно получить у профессионала — коуча.

*Психолог-коуч* является «внешним» человеком, не включенным в круг профессионального и личного общения своего клиента. Его работа в закрытом режиме «попутчика поезда дальнего следования» для взрослого работающего человека является очень важным условием. Действительно, чем меньше людей знают о наших слабостях и внутренних трудностях, тем лучше.

Кроме того, очень хорошо, когда нашими страхами и неуверенностью занимается спокойный и рассудительный профессионал, а не близкий человек, который волнуется за нас. Тревога близкого человека часто делает нас не сильнее, а слабее. А продуманная и целенаправленная методика психолога, в которой сконцентрированы профессиональные знания и опыт, наоборот, делает нас сильнее и увереннее.

М. Твен предостерегал: «Избегайте тех, кто старается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственна мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает чувство, что вы можете стать великим».



Настало время узких специализаций. Можно не делать самим ремонт в квартире, а пригласить специалистов, не тратить время на поиск квартиры, а позвонить в агентство недвижимости. Нам проще и легче обратиться к услугам профессионалов, чем делать что-то самим, — это экономит наше время и силы. Лучше заработать деньги в своей профессии и оплатить работу специалиста, чем собирать информацию или формировать новые навыки.

Коуч — это тоже специалист, но только духовной сферы. Осваивая профессию, он учится в вузе и нередко в аспирантуре. Годами он накапливает опыт, оценивает и систематизирует идеи, мысли, подходы, приемы и технику управления внутренним миром человека.

У современного человека, живущего в условиях высокого напряжения, возникает необходимость в услугах такого специалиста. Он хочет получить доступ к имеющемуся у психолога банку психотехнических знаний и навыков. Придумывать что-то свое, экспериментировать путем «проб и ошибок» в своей жизни и работе — очень дорогое удовольствие.

Более разумное и менее рискованное решение — получить готовый психотехнический «продукт». Если человек принимает такое решение, он приходит к коучу.

Сила коучинга еще и в том, что психолог стремится не только вселить в человека веру в его собственные силы, но и передать ему технологию самокоучинга. Не нужно всю жизнь ходить к коучу, важно понять направленность и цели коучинга, овладеть философией коучинга, освоить его приемы.

Согласно «Англо-русскому словарю» В. К. Мюллера слово «coaching» означает «тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям». Согласно «Краткому Оксфордскому словарю» это слово означает «наставлять, воодушевлять, тренировать».

В определениях термина четко просматривается направленность коучинга на возрождение у человека веры в себя, свои силы и возможности. Так, в режиме коучинга проводится подготовка к испытаниям (соревнования, экзамен).

Несмотря на то, что термин этот для России пока не совсем привычный, отечественные психологи достаточно давно этим занимались. Примерно в 1981–1984 годах проводились первые российские консультации — сначала в школах, потом частным образом и, наконец, в 1991–1994 годах — в сфере управления персоналом.

Психологическое консультирование имеет разные цели в зависимости от проблемы клиента. Оно может быть направлено на предоставление клиенту психологической информации, на проведение психокоррекционных и психотерапевтических воздействий. Кроме того, направленность и технология психологического консультирования зависят от возраста, индивидуально-психологических особенностей и профессионального статуса клиента.

Но практически всегда присутствует *цель* — повысить уровень самооценки клиента. В некоторых случаях она является ведущей, а в некоторых — фоновой или вторичной.

Является ли коучинг самостоятельным методом или разновидностью психологического консультирования — достаточно сложный вопрос. На мой взгляд, коучинг — это один из видов психологического консультирования.

## Коучинг как сотрудничество и сопровождение

— Слушай, появился новый подход: если у человека проблемы, ему ничего не нужно советовать. Просто нужно быть рядом.

*Из беседы практикующих психологов*

Если говорить об отличии коучинга от психологического консультирования, то в первую очередь нужно сказать, что консультирование выступает более директивным методом, чем коучинг.

*Цель* психологического консультирования — предоставление клиенту профессиональной информации, т. е., по существу, формулирование психологом того, как нужно правильно действовать или принимать решение в сложной ситуации.

Если консультирование проводится для психокоррекции или психотерапии, то в этих случаях психолог производит активную «интервенцию» во внутренний мир клиента для осуществления позитивных изменений.

В психологическом консультировании всегда присутствовали принцип «не навреди» и запрет на формулирование однозначного совета клиенту. Причин тому две: во-первых, этого ожидает клиент, а во-вторых, психолог, давая советы, может довольно быстро и эффективно помочь клиенту. Разумеется, у клиента всегда есть выбор: воспользоваться советами психолога или нет. Если психологические рекомендации дельные, а клиент старательный и исполнительный, то последний, следуя советам специалиста, быстро решает свою проблему.

Общая *направленность* психологического консультирования как способа передачи информации, психокоррекции и психотерапии состоит в воздействии, формировании, изменении, развитии, информировании и помощи. В психологическом консультировании ведущей фигурой выступает психолог, а ведомой и подчиненной — клиент.

В коучинге психолог и клиент изначально равноправны. Это равенство сознательно и целенаправленно поддерживается и никогда не утрачивается. Не имеет значения, кто является клиентом: ребенок, безработный, домохозяйка или успешный топ-менеджер. Психолог не демонстрирует своего профессионального превосходства, знания и опыта — он общается, думает и чувствует вместе с клиентом. Он вступает в единое пространство с человеком, который к нему обратился за помощью. Он находится с клиентом «лицом к лицу», проговаривая и обсуждая «как лучше». При этом важно, что такое обсуждение направлено на индивидуальность клиента. В данном случае можно говорить, что активным и ведущим началом в обсуждении выступает клиент, а психолог лишь поддерживает и усиливает активность клиента.

В коучинге допустимы две формы единого пространства.

- ♦ *Сотрудничество.* Психолог и клиент включаются в совместный поиск решения важной жизненной или профессиональной проблемы клиента. При этом развиваются и само-

реализуются оба: психолог и клиент. Можно сказать, что коучинг — это тесное объединение коуча и клиента на определенном отрезке жизненного времени.

- ♦ *Сопровождение.* Клиент выступает ведущей фигурой, а коуч — сопровождающей, идущей рядом.

Последняя форма применяется, когда человек переживает личностный или возрастной кризис, для которого нужно определенное время и активный внутренний поиск. Это может быть кризис подросткового возраста, когда невозможно сразу же успокоить бунтующего подростка, сделать его взрослым, мудрым. Пока не завершатся процессы психофизического и психологического развития, коуч находится рядом со своим «растущим» клиентом, беседует с ним, переживает и т. п. Главное чувство, которое ощущает молодой человек в этот период, — это совместность, не-одиночество и не-брошенность. Болезненность кризиса подросткового возраста существенно снижается в результате психологического сопровождения недирективного взрослого, который всем своим поведением демонстрирует: «Я не требую от тебя принять мои ценности и образ жизни. Я уважаю твою самостоятельность и автономию. Ищи свой путь. Я буду находиться рядом с тобой, чтобы тебе не было одиноко в период поиска самого себя».

Это может быть также кризис взрослого периода жизни, который часто называют кризисом «среднего возраста». В этот момент, подводя итоги прожитого этапа жизни, человек старается понять, в том ли направлении он строил свою судьбу. Достигнуто ли взаимопонимание с близкими людьми или нет, поддерживают ли его коллеги. В этом случае коуч, находясь рядом, может сказать: «Я знаю, как непросто строить свой жизненный путь. Остается все меньше жизненного времени, а нужно еще успеть многое сделать, понять и почувствовать. Я буду задавать тебе много вопросов, чтобы ты себя лучше понял и построил свою жизнь так, как хочешь тебе, как можно ближе к своему “Я”».

В данном случае принимает решение клиент, психолог только помогает ему понять самого себя. Если даже клиент и принимает решение, с которым психолог не согласен, то коуч имеет право только быть рядом, понимать, чувствовать, поддерживать.

В жизни и на работе часто возникают ситуации, когда принятие решений осуществляется в условиях ряда взаимоисключающих факторов. Иногда невозможно сразу однозначно оценить, какое решение правильное, а какое — нет. Бывают случаи, когда клиент настаивает на правильности именно своего решения и психолог вынужден соглашаться с выбором своего клиента.

Молодая женщина, мать двоих детей, решила развестись с мужем из-за неудовлетворенности семейной жизнью. На первой консультации психолог выступала против этого решения, объясняя клиентке, с какими проблемами и трудностями она столкнется при разводе и после него. Тем не менее клиентка решила расстаться с мужем.

Несмотря на то, что психолог была не согласна с решением клиентки, она с уважением и доверием приняла его, поскольку считала, что ответственность за принятие жизненно важных решений лежит на клиентке, а она как коуч должна лишь сопровождать женщину на сложном этапе ее жизни. В течение года проходили встречи психолога и клиентки для того, чтобы последняя имела возможность обсудить свои проблемы, получить поддержку и сочувствие. В результате у клиентки был снижен уровень эмоциональной напряженности. На консультациях обсуждались проблемы взаимоотношений с мужем и детьми, родителями мужа и ее родителями. Несмотря на то, что психолог изначально не поддерживала решение клиентки, тем не менее она видела, что клиентка становится спокойнее, сильнее и мудрее, несмотря на жизненные испытания, с которыми она столкнулась.

Вообще коучинг является одним из самых гуманных и демократичных методов современной практической психологии. Технология коучинга построена так, что клиент не комплексует из-за того, что он оказался бессилем перед своими проблемами.

Не чувствуем же мы себя слабыми и закомплексованными, когда нанимаем мастера по ремонту квартир или советуемся с продавцом о качестве той или иной вещи. Не чувствуем мы себя несовершенными, когда прибегаем к услугам других специалистов. Наоборот — нам даже нравится быть в позиции клиента, когда нас обслуживают, уделяют внимание, прислушиваясь к нашим желаниям и мнению.

Так же и в коучинге. Клиент не испытывает мук ущемленного самолюбия, когда обращается к коучу. Просто на время коучинга он отдает самого себя в своеобразный психологический «сервис» для повышения уровня своей успешности и жизнестойкости.



## Коуч не дает готовых советов

...Советовать — вещь чрезвычайно трудная, я хорошо знаю, как исполнить обдуманное мною дело, но у того, кому я советую, нет ни моей мысли, ни моей деятельности при осуществлении моего совета. Это размышление всегда меня располагало, при советах, какие я принимала от других, входить в мельчайшие подробности, даже усваивать слова того, кто мне советовал, и следовать совершенно его мысли. Это следствие моей осторожности ради успеха часто заставляло думать, что я была управляема, между тем как я действовала с открытыми глазами и единственно занятая удачей, всегда ненадежной, как только не сам задумываешь дело, которое собираешься совершить, ибо кто может поручиться, что совет соответствовал нашему характеру, даже если он вам нравится.

*Екатерина II, русская императрица*

Оказавшись в сложной ситуации, человек обращается за помощью к психологу. Он хочет решить проблему, понять себя или другого человека. Естественно, что клиент ждет совета или нескольких советов. Ведь он обращается к профессионалу, имеющему специальные знания и опыт. Ожидания клиента по-человечески понятны, ему хочется избавиться от внутреннего напряжения. И, несмотря на такие человеческие ожидания клиентов, вопрос о том, давать советы им или не давать, всегда вызывает острые дискуссии среди психологов.

*Аргументы в пользу того, что советы давать необходимо.*

- ♦ Совет психолога является более объективным и ценным, нежели совет близкого человека, друга или знакомого. Последние лишь сочувствуют, оказывая эмоциональную поддержку. Их советы продиктованы, как правило, жалостью и чаще всего не являются результатом анализа проблемной ситуации. Совет психолога — результат профессионального анализа проблемной ситуации. Именно поэтому совет психолога всегда более объективный, чем совет близкого человека.

- ◆ Совет друга основан лишь на его личном опыте. Рекомендации психолога основаны на обобщенном знании тысяч и более жизненных ситуаций разных людей, в которых проявлялись те или иные общие закономерности. Эти знания психолог получает в процессе профессионального обучения, они накапливаются десятками лет, передаются от предыдущих поколений психологов. Таким образом, психолог формулирует свои рекомендации не только на основе своего личного опыта, но и на основе накопленных профессиональных знаний.
- ◆ К совету близкого человека можно и не прислушаться. А к совету профессионала вольно или невольно прислушаешься, особенно тогда, когда он сформулирован убедительно и аргументированно. Не последнее значение имеет и то, что клиент платит деньги за консультацию, а это его, как правило, дисциплинирует и стимулирует на внутреннюю работу, а не просто на «разговор за чашечкой чая».
- ◆ Важно также, чтобы рекомендации, которые предлагает психолог, не были отчужденными, а возникли в ходе беседы с клиентом. В этом случае клиент не получает готовых советов в беседе с психологом, а принимает активное участие в разработке рекомендаций, высказывая свое мнение, уточняя или предлагая свои способы решения проблемы. Активность психолога и клиента в данном случае должны соответствовать принципу «50 на 50». Только тогда, когда клиент проявляет активность в обсуждении проблемы, рекомендации психолога могут быть полезными и действенными.
- ◆ Активность клиента выражается и в том, что в ходе консультации обсуждается, как правило, не один совет, а «веер» советов или серия рекомендаций. В этом случае клиент самостоятельно делает сознательный выбор, беря тем самым на себя ответственность за выбор. Психолог может снабдить его информацией по каждому выбранному варианту и возможным последствиям, но окончательное решение принимает только клиент.

- ♦ Предлагая свои рекомендации, психолог учитывает индивидуальные особенности клиента, а также особенности той ситуации, в которой он оказался. В ходе психологической консультации происходит своеобразный «индивидуальный пошив» психологической «одежды», которая может быть наиболее подходящей для клиента.

Аргументы в пользу советов и рекомендаций, которые формулирует психолог, касаются индивидуального или группового консультирования. Кроме того, в консультировании тоже встречаются ситуации, в которых клиенту надо обязательно давать совет. Например, когда имеется угроза его здоровью или жизни. Могут быть также ситуации, в которых советовать не рекомендуется. Например, если клиент принимает жизненно важное решение и психолог стимулирует самостоятельность и ответственность этого решения.

Коучинг как метод, полностью направленный на активизацию резервов и потенциала человека, не предполагает формулирование советов и рекомендаций клиенту.

*Аргументы в пользу того, что советы давать не следует.*

- ♦ Совет «закрывает» клиента, останавливает его собственную активность и внутренний поиск. Оправдывая свою пассивность, клиент говорит примерно следующее: «Коуч — профессионал своего дела, он лучше знает, что мне делать в этой ситуации. Как он скажет, так я и сделаю». Клиент перекладывает ответственность за принятие решения с себя на психолога.
- ♦ Совет успокаивает и создает ощущение комфорта, которое может «заблокировать» внутренний поиск нужного решения. Успокоенный человек, выйдя после консультации психолога, может вообще отказаться от решения проблемы даже тем способом, который ему предложил психолог.
- ♦ Клиент начинает опираться не на собственное мнение, а на мнение другого человека, пусть даже и специалиста. Слишком активная «выдача» советов без анализа ситуации «привязывает» клиента к психологу, формируя у него консуль-

тационную зависимость. Такой клиент может ходить к психологу несколько лет, все больше и больше привыкая к позиции клиента и передавая ответственность за себя и свою жизнь в руки профессионала.

- ♦ Психолог тоже много теряет в этой ситуации. Он начинает жить не своей жизнью, а жизнью своих клиентов: они звонят по телефону; требуют консультаций в выходные и праздничные дни; ожидают его у подъезда; делают его своим «папой» или «мамой»; ждут от него не просто профессионального участия, а истинной, человеческой любви и т. п. Рано или поздно такая жизнь становится тягостной для психолога, и наступает момент, когда он боится отвечать на телефонные звонки, включает автоответчик.
- ♦ Наконец, кто может поручиться, что советы психолога детально выполняются? Обязательный и ответственный клиент — редкое явление для психолога. Несмотря на то что многие российские психологи составляют устный или письменный договор со своим клиентом о том, что он берет на себя ответственность в выполнении советов и рекомендаций психолога, реально следует своим обязательствам примерно один клиент из десяти.

**Сделаем вывод.** Выбор советов и рекомендаций происходит в ходе психологической консультации, с учетом тех условий, которые сформулированы выше. Коуч принципиально отказывается от советов и рекомендаций, поскольку они противоречат целям и технологии коучинга.

## Способность брать ответственность за свою жизнь

Облегчая груз ответственности за сделанный выбор, советчик лишает нас авторских прав на наши будущие успехи.

*А. Огнев, психолог*

Взрослый, самостоятельный человек, как известно, несет ответственность за свои поступки, принятие решений и свою судьбу. Незрелый, инфантильный человек, стараясь избежать ответ-

ственности, перекладывает ее на близких или на психолога. «Вы-компетентный, опытный специалист, скажите мне...», «Вы, как психолог, решите...», «Мне дали ваш телефон, я приду со своим мужем, докажите ему, что он не прав...» — такие просьбы слышит психолог от клиента, который жаждет получить совет, чтобы переложить бремя ответственности за свои поступки на консультанта.

**Что такое бремя ответственности?** Это значит, что, если будет успех и все получится, человек, возможно, скажет себе: «Как хорошо, что я последовал совету психолога». Но если его постигнет неудача, то претензии можно предъявлять не себе, а психологу.

Давая советы, психолог очень рискует. Некоторые клиенты *привыкают* наносить визиты психологу. Их устраивает, что в любых жизненных ситуациях умный, мудрый и доброжелательный человек дает им советы и рекомендации. Довольно часто в такой роли выступает именно психолог. Поэтому длительное время они постоянно ходят на консультации, особенно часто в трудные периоды своей жизни. В этом нет ничего плохого. Но они иногда не замечают, как перепоручают ответственность за свою жизнь и свои решения другому человеку, пусть даже психологу. Такая «консультационная зависимость» чревата тем, что человек проживает как бы не свою, а чужую жизнь, участвуя в событиях чужого «жизненного сценария».

Как любая зависимость, консультационная зависимость тоже чревата «ломками» отвыкания в тех случаях, если встречи с психологом прекращаются по объективным причинам: консультант заболел, переехал в другую страну, перепрофилировался и т. п.

Что происходит в этих случаях с клиентом? Клиент чувствует себя брошенным, потерянным и одиноким. Он опять становится маленьким и беспомощным ребенком. Стремясь избавиться от дискомфорта и напряжения, клиент снова будет искать консультанта, чтобы снова опираться на силу и волю другого человека. Если этого не произойдет и он не сможет найти в другом консультанте той эмоциональной близости и доверия, которые его связывали с прежним психологом, он может стать подавленным или ожесточенным.



**Сделаем выводы.** Идеология коучинга, направленного на укрепление свободы, самостоятельности и независимости клиента, является защитой последнего от эмоционально негативных переживаний.

Временной период коучинга длится от нескольких дней до нескольких месяцев.

Наступает время, и коуч отпускает своего клиента. Сильный и уверенный в себе человек уходит от коуча в свою жизнь и работу, самостоятельно принимая необходимые решения и формулируя свои цели.

## Вопросы как основа технологии коучинга

Нередко одно слово или короткая фраза, сказанная вовремя, дают человеку больше, чем длинная правоучительная лекция.

*Впечатления клиентки после консультации*

«Хорошо, — скажет читатель, — коуч сопровождает, не дает советов и стремится, чтобы человек сам взял на себя ответственность за свою жизнь. Получается, что коуч занимает довольно пассивную позицию. Каким образом коуч стимулирует активность своего клиента и повышает его энергию?»

Отвечаю: «Коуч активизирует своего клиента посредством вопросов, которые помогают клиенту понять самого себя, построить свою жизнь и работу в соответствии с этим пониманием, разрешить проблемную ситуацию комфортным для себя способом».

Коуч задает клиенту вопросы, которые можно разделить на группы:

- ♦ о смысле жизни;
- ♦ о жизненных ценностях;
- ♦ о целях и предполагаемых результатах;
- ♦ об условиях и способах решения проблем;
- ♦ о коррекции решения проблем;
- ♦ об оценке полученных результатов.

Вопросы активизируют размышления клиента и направляют его на формулирование ответов. Нередко клиент говорит: «Какой неожиданный и интересный вопрос вы мне задали! Я об этом и не задумывался». Отвечая на вопросы, человек осознает свои мотивы и побуждения. Известно, что осознание того, чего ты сам хочешь достичь в жизни и работе, является самым важным. Часто клиент говорит следующее: «Знать бы, чего я сам хочу! А все остальное — дело техники!»

Большое значение имеет то, как коуч слушает клиента. Психолог, как правило, позитивно относится ко всем высказываниям клиента, демонстрируя полное принятие его мнения. Кроме того, психолог осуществляет обратную связь (кивки головой, внимательность, концентрация на том, что говорит клиент).

По направленности и форме можно выделить следующие вопросы.

*Открытые вопросы*, на которые клиент может отвечать развернуто.

- ◆ Когда вы хотите начать?
- ◆ Что вы думаете?
- ◆ Кто вам может помочь?
- ◆ Что сейчас происходит?
- ◆ Как вы считаете?
- ◆ Почему вы так считаете?
- ◆ Каково ваше мнение?
- ◆ В чем состоят ваши аргументы?

*Закрытые вопросы*, на которые клиент должен ответить «Да» или «Нет».

- ◆ Заинтересованы ли вы ... ?
- ◆ Нужна ли вам помощь в ... ?

*Вопросы типа «Правильно ли я вас понял?»* направлены на выяснение мнения и позиции клиента.

- ◆ Вы говорили о...
- ◆ Правильно ли я вас понял, что вы имеете в виду...

*Наводящие вопросы*, которые подводят клиента к формулированию его целей.

- ♦ Вы раньше говорили...
- ♦ Что вы имеете в виду?
- ♦ То, что вы упоминали только что...
- ♦ Мне бы хотелось более подробно узнать...
- ♦ Уточните, пожалуйста...

*Перефразирование* вопросов.

- ♦ Я понимаю вас. Другими словами, вы хотите...

Коуч стимулирует клиента отвечать на вопросы при помощи следующих фраз.

- ♦ Да, я понимаю вас...
- ♦ Вы так считаете?
- ♦ Конечно-конечно...
- ♦ Что вы говорите?

## **Формы, принципы и этапы психологического коучинга**

Почти каждый человек сочиняет свой образ, «поэму жизни», стремясь если не изменить, то хотя бы осмыслить происходящее. Человек в течение всей жизни сочиняет себя...

*М. Розин, психолог*

**Индивидуальный коучинг.** Организуется при сотрудничестве психолога и клиента. Психолог в данном случае выступает психологическим тренером. Только если при тренировке обычного спортсмена спортивный тренер стремится повысить его физическую выносливость и навыки, то в условиях индивидуального коучинга психолог (коуч) развивает психологическую выносливость человека и навыки его саморегуляции, а постоянным «соперничеством», если так можно выразиться, выступает сама жизнь.

В ходе коучинга происходит «чистка» личностных проблем клиента, поиск его эффективного индивидуального стиля —

в работе и жизни. Если коуч занимается личностно-профессиональными качествами клиента, то можно говорить о мотивировании его на успех и подборе эффективного профессионального стиля деятельности.

Если предметом персонального коучинга выступает частная сфера жизни клиента, то психолог стремится направить его на выбор конструктивной жизненной стратегии, осмысление целей, обретение внутреннего баланса и эмоционального равновесия. Определив сильные и слабые качества своего клиента, психолог стремится укрепить и развить сильные, скорректировать или оснастить самоконтролем его слабые качества.

Кроме того, психолог стремится раскрыть интеллектуальный и личностный потенциал клиента, «разогреть» его харизму, создать внутренние условия для расширения возможностей и перспектив на будущее. «Сбрасывать старую кожу и наращивать новую» — это главный тезис персонального коучинга, т. к. в результате анализа прошлых ошибок клиента и формулирования правильных выводов производится построение новых, перспективных целей.

**Групповой коучинг.** Психологический коучинг — это метод не только индивидуального, но и группового психологического сопровождения. Групповой коучинг осуществляется в форме взаимодействия психолога или команды психологов и группы ведущих сотрудников разных отделов компании или сотрудников конкретного подразделения.

*Цели группового коучинга:*

- ♦ переход компании на новый этап развития;
- ♦ консолидация команды;
- ♦ развитие креативности команды;
- ♦ повышение стрессовой устойчивости членов команды и др.

Как уже отмечалось, коучинг направлен на оснащение клиента технологиями, которые повышают его профессиональную и личностную эффективность. Особое значение в данном случае имеет повышение уровня успешности команды в условиях напряжения и стресса, нестабильности и неожиданных изменений, неопределенности и риска.

- ♦ Групповой коучинг направлен на налаживание взаимодействия между сотрудниками, снижение конфликтности и раздраженности.
- ♦ Групповой коуч команды стремится сформировать команду «под руководителя». Другими словами, коуч старается укрепить статус и авторитет руководителя в команде, повысить принятие сотрудниками его стиля управления.
- ♦ Групповой коучинг преследует и политические цели, например реализацию психологического PR для руководителя.

**Принцип комплексности в коучинге.** Новым моментом в коучинге по сравнению с психологическим консультированием выступает применение не только психологических методов, но и методов построения имиджа, профилактической медицины, философии, эзотерических знаний и духовных учений. Следовательно, коучинг требует от специалиста разнообразных и глубоких знаний, синтезированных для повышения энергии и достижения успеха клиента. На практике коуч не всегда является психологом, нередко это специалист из другой профессиональной сферы, имеющий непрофильное образование.

Любой практический метод можно дифференцировать. Выше я говорила только о коуч-консалтинге (консультирование в режиме персонального тренерства). Но в последнее время на Западе говорят о коуч-менеджменте, в котором коучем является не психолог, а управленческий работник, который стремится развить потенциал своей команды и направить ее на достижение успеха.

**Этапы коучинга.** Начальным этапом коучинга является предварительное тестирование или консультирование. Последующими — наблюдение клиента в реальной практической работе, сопровождение и сотрудничество.

Практикующим российским психологам нужно научиться ориентировать клиентов на коучинг как достаточно длительный процесс. В то же время этот процесс не должен стать бесконечным, иначе клиент станет эмоционально зависим от психолога. Четко фиксированная длительность коуч-сессий предполагает глубокую и всестороннюю «проработку» проблем и трудностей клиента. Некоторые, например, считают, что за 1–2 консульта-

ции можно решить все проблемы. О какой эффективности в данном случае можно говорить? Хотя сегодня краткосрочное консультирование встречается намного чаще, чем долгосрочное, и для этого есть объективные причины.

*Во-первых*, у российского клиента, даже с определенным достатком, отсутствует привычка получать психологическую услугу. Если возникли проблемы на работе или в личной жизни, он скорее обратится к гадалке или астрологу, нежели к профессиональному психологу. В этом нет ничего удивительного. Более 30 лет в СССР практической психологии не было, а «Елены Премудрые», обладающие жизненным опытом и интуицией, в памяти народной были всегда.

*Во-вторых*, если коуч говорит о длительном периоде встреч, то российский клиент начинает подозревать его в желании на нем «заработать». И это понятно, т. к. в российской экономике еще распространена мотивация по типу «сорвать прибыль», а не сделать клиента довольным, лояльным и долгосрочным. Неудивительно, что такая установка переносится и на оценку работы психолога. Многим интеллигентным и щепетильным психологам порой недостает напористости, чтобы сказать клиенту о том, что ему необходимы, например, двадцать или тридцать консультаций.

*В-третьих*, нам, как обычно, не хватает времени на то, чтобы заняться самым важным — своей душой. Мы покупаем множество ненужных вещей, общаемся, постоянно спешим, испытывая дефицит времени и сил, но остановиться и задать себе вопрос о смысле своей жизни и своего жизненного «пробега» мы не считаем нужным (или забываем).

Большую трудность во взаимодействии с клиентом составляют предложения психолога понаблюдать за личной жизнью подопечного, его профессиональной деятельностью, проанализировать общение с подчиненными в неформальной обстановке. Клиент пока не готов к тому, чтобы проявить доверие по отношению к психологу, пусть и находящемуся в позиции независимого внешнего консультанта.

## Глава 2

# Ценностный аспект психологического коучинга

---

### Смысл жизни человека и вопросы о смысле жизни

Для человека важны две поры жизни: юность и старость. В юности человек вступает в отношения с Судьбой, а в старости — с Богом и Вечностью.

*С. Соловьев, кинорежиссер*

Л. Толстой долго и мучительно искал смысл человеческой жизни. В своей «Исповеди» он писал: «Вопрос мой — тот, который в пятьдесят лет привел меня к самоубийству, был самый простой вопрос, лежащий в душе каждого человека, от глупого ребенка до мудрейшего старца, — тот вопрос, без которого жизнь невозможна, как я и испытал это на деле. Вопрос состоит в том: “Что выйдет из того, что я делаю нынче, что буду делать завтра, — что выйдет из всей моей жизни?” Иначе выраженный, вопрос будет такой: “Зачем же мне жить, зачем чего-нибудь желать, зачем что-нибудь делать?” Еще иначе выразить вопрос можно так: “Есть ли в моей жизни такой смысл, который не уничтожался бы неизбежно предстоящей мне смертью?”»

Мы редко задаем себе вопросы о смысле своей жизни. И напрасно. Это не обязательно должны быть «очень умные» или очень отвлеченные, абстрактные вопросы. По роду своей деятельности коуч может задавать вопросы, связанные со смыслом жизни. Условно их можно разделить на следующие группы.

Вопросы о смысле жизни, представления о котором начинают формироваться в юношеском возрасте.

- ♦ Считаете ли вы свою юность счастливой?
- ♦ Вспомните одно-два самых важных события из своей юности.

- ♦ Какими были идеалы вашей юности?
- ♦ О чем вы мечтали в юности?
- ♦ На кого вы хотели быть похожи в юности?
- ♦ Кем вы хотели стать?
- ♦ Каким вы были в юности (опишите свой внешний и внутренний образ)?

Вопросы о смысле жизни, представление о котором формируется во взрослые годы жизни.

- ♦ Есть ли у вас девиз, который вас поддерживает и дает силы в трудные минуты жизни?
- ♦ Что для вас самое важное, без чего вы не смогли бы жить?
- ♦ Каковы ваши три самые важные жизненные цели?
- ♦ Что важного и значительного вы хотите сделать в жизни?
- ♦ Чему больше всего вы радуетесь в жизни?
- ♦ Что больше всего вас огорчает?
- ♦ Считаете ли вы свою жизнь удавшейся?

Вопросы, связанные с внутренним «Я» человека.

- ♦ Какие большие достижения своей жизни вы могли бы назвать?
- ♦ Эти достижения являются результатом только вашего труда, помогал ли вам еще кто-нибудь? Или они явились удачным стечением обстоятельств?
- ♦ Перечислите самые большие неудачи своей жизни. Каковы причины этих неудач?
- ♦ Считаете ли вы себя удачливым человеком?
- ♦ Можете ли вы сказать, что стали тем, кем мечтали стать в юности?
- ♦ Удовлетворены ли вы собой в настоящее время?

## Интуиция, знаки и предназначение

Знаки — это... приметы того, что ждет впереди.

*П. Козльо*

Интуиция — это предчувствие или эмоциональный прогноз будущего, который трудно или невозможно обосновать при по-



мощи рациональной аргументации и аналитических размышлений. Обычно человек говорит: «Чувствую, что будет именно так. Не знаю почему, чувствую и все».

Интуиция «срабатывает» также относительно оценки незнакомых людей: хороший человек или не очень, надежный или ненадежный, опасный или неопасный, обманет или нет и т. п.

Мы мало доверяем своей интуиции, потому что трудно, а порой и невозможно объяснить самому себе и убедить окружающих, что предполагаемое событие действительно может произойти. Но когда событие все-таки происходит, человек вспоминает, что он предчувствовал его, но не смог объяснить.

Мы отказываемся верить своей интуиции, потому что чаще ожидаем приближения негативных событий, нежели позитивных. Мы боимся ошибок и неудач, предательства и болезней. Именно поэтому наша психика включает защитный механизм невнимания в отношении предчувствий. Так, по причине психологической защиты в нашей памяти могут «стираться» как предчувствия, навеянные нашими страхами, так и точные интуитивные догадки.

Интуиция «включается» в начале значимого для нас событийного ряда или в первые минуты общения с новым человеком. Потом эти интуитивные догадки и предчувствия замещаются нашими впечатлениями, размышлениями и разговорами. Тот, кто успел уловить свои интуитивные предчувствия, запомнить их или записать, может опираться на свою интуицию в ходе принятия каких-либо решений. Но, как правило, мы забываем свои первые впечатления, вспоминая о них лишь тогда, когда становятся понятны происходящие события.

Жить, руководствуясь исключительно интуицией, невозможно. Как же узнать человеку, в чем смысл его жизни? Как использовать собственные предчувствия, какую работу выбирать, кому доверять, а от кого надо держаться на расстоянии?

Выше были приведены вопросы, при помощи которых коуч старается стимулировать размышления человека о смысле и ценностях его жизни. Но существует и другой подход, при помощи которого человек может понять и почувствовать свое жизненное предназначение. Практически все, кто задумывался над

тем, как определить смысл своей жизни, говорят о «знаках». Давайте задумаемся о них и мы с вами.

О знаках в «Письменах» писал философ и художник Н. Рерих, проживший большую часть своей жизни в Индии. Для него было очевидно, что свою судьбу и свое предназначение человеку следует целенаправленно и осознанно искать по знакам, символам. Сложность и противоречивость поиска этих знаков он описал в 1915 году в стихотворении «Увидим».

М. Кшесинская тоже говорила о знаках и о том, что люди, умеющие читать свои знаки и строить по ним жизнь, обязательно будут счастливы, потому что будут жить в соответствии со своим предназначением.

О знаках, указывающих на судьбу и предназначение человека, пишет современный бразильский писатель П. Коэльо в «Алхимике». Он считает, что изначально, еще в момент рождения и в раннем детстве, человек знает свое предназначение. Счастливыми становятся именно те, кто помнит об этом на протяжении всей жизни, кто имеет мужество неуклонно следовать сначала смутному, а потом все более и более ясному ощущению своего предназначения.

О знаках говорил и русский крестьянин П. Иванов, когда разрабатывал свою оздоровительную систему. Размышляя в дороге о том, нужна ли людям его оздоровительная система, он не мог прийти к однозначному мнению. Рядом на руках у женщины плакал ребенок, и Порфирий сказал себе, что если он возьмет ребенка на руки и тот успокоится, то это и будет знаком тому, что принципы его оздоровительной системы правильные. Оказавшись на руках у П. Иванова, ребенок сразу уснул — это и послужило ему добрым знаком.

Учитывая значение знаков в поиске человеком смысла жизни и предназначения, коуч может задавать следующие вопросы.

- ◆ Были ли у вас в детстве или юности судьбоносные образы-предчувствия, свидетельствующие о вашем предназначении?
- ◆ Происходили ли в вашей жизни события, которые помогали понять себя и принципиально изменить направление своего жизненного пути?

- ♦ На какие впечатления или ощущения вы опираетесь, принимая жизненно важные решения?
- ♦ Какие события или символы вселяют в вас уверенность и настойчивость на пути к поставленной цели?
- ♦ Какие события или внутренние ощущения заставят вас изменить ранее принятое решение?
- ♦ Какие события или символы будут способствовать тому, что вы начнете пересматривать собственные взгляды и цели?
- ♦ Происходили ли в вашей жизни случаи, когда вы чувствовали значение того или иного события, но не поверили своей интуиции, о чем впоследствии искренне сожалели?

## Принцип удовольствия в жизни и работе

Человеку доставляет удовольствие развивать те способности, которыми его наградил Бог.

*Г. Селье, автор учения о стрессе*

И Бог, и Черт — в нас самих. Каждый человек создает свой Рай и свой Ад.

*А. Джигарханян, актер*

Долгое время считалось, что душевное и интеллектуальное развитие человека обязательно должно быть связано с трудностями и тяжелыми переживаниями. Уверенность в том, что чем больше страданий, тем лучше и чище становится душа человека, заставляла нас эти трудности и страдания осознанно или неосознанно искать. В том случае, если жизнь складывалась так, что особых проблем не возникало, мы их искусственно создавали.

**Стремление к трудностям.** Идея о том, что только «через тернии» можно прорваться «к звездам», отражает глубинные установки человека, связанные, как мне кажется, со страхами и неуверенностью в себе. Если учитывать сложные и противоречивые черты человеческого характера, возникает иллюзия: если «я борюсь и преодолеваю», то «я достоин самоуважения».

Стремление к борьбе и преодолению снижает внутреннюю тревогу, делает человека более уверенным в себе, потому что тем

самым он самоутверждается, испытывает себя, доказывая себе, что он сильный и выносливый.

В стихотворении «Парус» М. Лермонтов создал образ, символизирующий поиск человеком трудностей, проблем и преград: «А он, мятежный, просит бури, как будто в бурях есть покой!»

В таком мятежном мировоззрении, конечно, есть частичная истинность, но нет абсолютной истины. Дело в том, что только сегодня мы стали понимать, что развитие души может быть связано не только с болью и страданием, но и с удовольствием и радостью. Замечено, что у человека значительно улучшается настроение, возникает активность, высокая работоспособность и ему нравится жить, когда он делает что-то полезное для своей семьи, своих близких и себя. У него возникает ощущение строительства собственной жизни, восхождения, улучшения и продвижения вперед. Появляется также уверенность, что от него и его усилий зависит многое, что он способен достичь своих целей, стоит только быть честным, а также упорно и много работать.

Если человеку приходится работать на «кого-то», получая при этом небольшие деньги, испытывая унижительное невнимание, настроение портится, возникает подавленность, он быстро утомляется. Появляется ощущение, что этот «кто-то» отбирает его бесценные жизненные силы для осуществления своих эгоистических целей, пользуется его способностями и присваивает энергию. Возникает ощущение, что все усилия бесплодны, что в результате, сколько бы он ни старался, цель не будет достигнута.

Думаю, что любой человек нуждается во внутренней свободе и работе на себя и свою семью. Главное в том, чтобы вовремя распознавать ситуации и людей, которые хотят тебя корыстно использовать. В данном случае необходимо суметь дипломатично избежать общения с ними.

Возникающие в нашей душе ощущения подавленности, апатии и пассивности подают нам сигнал о том, что нас используют и «порабощают». И, наоборот, если в нашей душе возникают легкие и радостные ощущения, чувство удовлетворения, то мы все делаем правильно и так, как надо!

**Решение сложных проблем.** Иногда кажется, что решить профессиональную или жизненную проблему очень тяжело, почти невозможно, что будут тяжелые переживания, бессонные ночи, душевная боль и т. п. В этот момент непросто понять, что все эти трудности связаны не с проблемой как таковой, а именно с тем ожиданием трудностей, которые человек приписывает проблеме.

Проблема как таковая не имеет эмоций, с ней не связано ничего, кроме необходимости совершить определенный поступок, принять решение. Все эти действия на самом деле можно совершить без переживаний, легко и радостно, а затем пойти дальше по жизненной дороге, также легко и радостно решая очередные проблемы.

Нет такой обязанности: тратить на переживания месяцы и годы своей бесценной жизни. Надо просто провести черту, отряхнуться от тяжелого груза неприятностей и переключиться на достижение новой цели. Можно и нужно легко и радостно совершать важные поступки, не играя при этом роли героя или страдальца. Надо просто жить, наслаждаясь общением с интересными людьми.

**Легкость и радость в жизни.** Одна из типичных ошибок, которые совершает человек, состоит в том, что ко всему происходящему он относится излишне серьезно. Это проявляется в том, что он слишком эмоционально переживает происходящие вокруг него события, пропускает их через себя, мучается и страдает. Он предъявляет к себе и людям излишне высокие требования: «Если работать, то обязательно успешно», «Если кто-то со мной, то только со мной, и на всю жизнь».

- ♦ Надо жить легко, радостно, динамично. Нет смысла напряженно стремиться к выгоранию и страданию, лучше стремиться к наслаждению жизнью.
- ♦ Работу следует воспринимать как удовольствие, а не как вынужденную обязанность.
- ♦ Необходимо отбросить устаревшую установку на стабильность и привыкать к переменам, быть разным, гибким и признавать такую же динамику в жизни и в людях. Сегодня что-то одно, а завтра может быть совсем другое — это вполне нормально и даже интересно!

- ♦ Не нужно излишне за все переживать. Жизнь — это великий подарок, и испытания есть у всех. Переживать заранее не имеет смысла, не следует и лелеять свои тяжелые воспоминания. Случится радость — будем радоваться, будет горе — тогда и будем переживать. Начинать каждый новый день нужно радостно, легко, с готовностью к жизненным испытаниям и приятным сюрпризам.

Доставляет удовольствие то, к чему мы предрасположены и к чему у нас есть способности. Почему я так настаиваю на принципе удовольствия в жизни и работе? Это связано не только с тем, что стремление человека к радости обеспечивает ему более качественную жизнь с психологической точки зрения. Важно в данном случае и другое.

Известно, что к делу, которым мы занимаемся с радостью и удовольствием, у нас есть задатки и способности. Именно эти внутренние «зерна» нашего дарования стремятся «прорасти», делая то или иное занятие для нас приятным и радостным.

Кроме того, если нам нравится что-то делать постепенно, то в процессе деятельности наши способности, развиваясь, становятся яркими и превращаются в талант. Например, музыкант постепенно «разыгрывает» руки, певец «распевает» голос, юрист, психолог или бухгалтер накапливают опыт и т. п.

**Испытывая удовольствие, мы доставляем удовольствие другим.** Замечено, что, кроме наслаждения профессионализмом того или иного человека, мы ощущаем также то положительное эмоциональное начало, которое он несет своей работой и вообще своим существованием. В последнее время все чаще мы сталкиваемся с понятием «энергетика», которое отражает настроение и эмоциональное состояние того человека, с которым мы общаемся.

Даже если перед нами профессионал высшего класса, но от него веет холодом и высокомерием, мы стараемся избежать общения с ним. Неосознанно мы практически всегда избегаем неприятного общения и, если это возможно, стараемся как можно скорее о нем забыть. Привлекательным для нас будет тот человек, который наслаждается своей работой и жизнью, «кушается»

в этой радости и, естественно, вызывает у окружающих те же положительные эмоции.

Чтобы помочь человеку понять самого себя и свое предназначение в жизни и работе, коуч задает следующие вопросы.

- ♦ Каких переживаний в вашей жизни больше — грустных или радостных?
- ♦ Умеете ли вы снижать интенсивность грустных переживаний и по возможности превращать их в радостные, светлые эмоции?
- ♦ Какие занятия в жизни доставляют вам настоящую радость и удовольствие?
- ♦ Как часто вы занимаетесь теми видами деятельности или творчества, которые приносят вам радостные ощущения?
- ♦ Как можно изменить свою жизнь, чтобы в ней было больше радости и удовольствия?
- ♦ Кто из близких людей, друзей или коллег разделяет ваши увлечения (хобби)?
- ♦ Есть ли в вашей работе обязанности, которые вы выполняете охотно и с особым удовольствием?

## Идентичность как проблема, решаемая коучингом

...Я иногда предлагаю своим студентам, чтобы, когда им предлагают бокал вина и спрашивают, нравится ли оно им, они реагировали необычным образом. Прежде всего... не надо смотреть на этикетку — пусть она не служит сигналом, подсказывающим, *должно* ли вино нравиться. Далее я рекомендую им закрыть глаза и помолчать. Теперь они готовы, отключив шумы окружающего мира, пригубить вино и ощутив на языке его вкус, обратиться к своему «внутреннему верховному суду». Тогда и только тогда они вправе сказать: «Мне нравится» или «Мне не нравится».

*А. Маслоу, философ, психолог*

В коучинге об идентичности говорят в том случае, когда подразумевают совпадение или тождество человека с внешними факторами:

- ♦ социальной ситуацией;
- ♦ профессиональными или управленческими требованиями;
- ♦ половыми характеристиками.

Подразумеваются также тождество человека с внутренними факторами — образом его «Я» и тем, кем он себя ощущает, к чему стремится, в чем испытывает истинную потребность, что ему нравится, к чему его влечет и т. п.

В обоих случаях данную ситуацию объективно может оценить только сам человек. Никто со стороны (даже коуч!) не вправе сказать окончательно, подходит человеку его образ жизни или нет, проявляет ли он полностью свои способности в выбранной им профессии или нет, раскрывается ли он полностью, общаясь с близким человеком, или нет, и т. п. Ответственность за расцвет или угасание собственной идентичности несет сам клиент. Коуч может только стимулировать строительство жизни и карьеры в направлении более полного ощущения человеком своей идентичности, самого себя и своего «Я».

Переживания, связанные с его свершившейся идентичностью, всегда позитивны:

- ♦ радость;
- ♦ ощущение свободы и развития;
- ♦ ощущение полноценности и внутренней силы.

Переживания, возникающие из-за несовпадения со своим внутренним «Я»:

- ♦ внутренние противоречия;
- ♦ чувства «тупика», навязанной «остановки»;
- ♦ отчужденность от внешнего мира, людей и самого себя.

*Идентичность* — это душевное спокойствие и радость.

Нарушение идентичности — негативное внутреннее напряжение и печаль.

- ♦ Если человек строит свою жизнь и карьеру с доверием к самому себе, в соответствии со своими внутренними ценностями и своим собственным «Я», то он идет по пути самоактуализации.



- ♦ Если человек стремится соответствовать только внешним требованиям, нарушая при этом свое «Я», то его потребность в самоактуализации не реализуется.

Разумеется, никто не говорит о том, что все должны стремиться только к идентичности и самоактуализации, без учета внешних условий и требований. Лучшая стратегия жизни — это умение отключиться от «шумов внешнего мира», как говорит А. Маслоу, проявление четкости и внимательности к самому себе и своему «Я».

**Необходимо учитывать внешние условия и требования.** При такой стратегии жизни и карьеры человек сам несет ответственность и принимает решение при выборе из внешнего мира того, что соответствует его «Я», отбрасывая при этом то, что не соответствует его ценностям, целям и установкам. Если получилось правильно и хорошо, он может сказать себе: «Я молодец!» Если его постигла неудача, он никого не будет винить, потому что этот выбор сделал он сам.

В таких жизненных и профессиональных ситуациях трудно судить о точном соотношении внутренних и внешних факторов — в каждом конкретном случае и каждом выборе это соотношение может колебаться. Задача коуча — активизировать внимание человека к самому себе и помочь ему выбрать то соотношение, которое самому человеку кажется правильным и комфортным.

Вопросы коуча в данной ситуации могут быть следующими.

- ♦ Расскажите о себе и своей жизни в форме притчи, сказки или легенды. Какую роль вы отводите себе в повествовании?
- ♦ Опишите свое самое яркое впечатление в жизни, когда вы были самым собой, свободным и открытым человеком.
- ♦ Осуществляя покупки, чаще всего вы руководствуетесь своим собственным мнением, опираетесь на рекламу или на мнение знакомых?
- ♦ Принимая решение, вы опираетесь чаще всего на свое желание или на ожидания окружающих?

- ◆ Позволяете ли вы себе переживать что-либо искренне, не задумываясь о том, как окружающие оценят ваши переживания?
- ◆ Имеете ли вы возможность быть самим собой?
- ◆ Есть ли в вашей жизни люди, которые принимают вас таким, какой вы есть?

## Принятие себя, своих близких и своей жизни

Счастье — это умение быть довольным тем, что есть, если это не беда.

*В. Войнович, писатель*

Понятие «принятие» применительно к нашей теме кажется не совсем понятным. Что же оно значит? Это слово ассоциируется с покорностью судьбе и принципом «прими то, что есть, и будь доволен тем, что выпало на твою долю». Для того чтобы разобраться со значением слова «принятие», рассмотрим пример.

Несколько лет назад ко мне на консультацию пришел известный человек. Он занимает ответственный пост, от его работы зависит карьера многих людей, он периодически появляется на наших телеэкранах. Чтобы улучшить его состояние, необходимы были как минимум четыре консультации.

На первой встрече я внимательно вглядывалась в уставшее лицо клиента, который говорил: «Кручусь, как белка в колесе, каждый день колоссальное количество звонков, электронных сообщений, разговоров с людьми. Давит необходимость обязательного присутствия на совещаниях и симпозиумах, принятия важных решений...» В его глазах были отчаяние и подавленность, я чувствовала, что ему хочется жить по-другому, что какая-то часть его «Я» оставалась нереализованной многие годы и сейчас взбунтовалась, требуя своего проявления. Повышенное артериальное давление, высокий уровень холестерина в крови, большой вес — это медицинские показатели, а «показатели» душевные — нарушение идентичности и принятия себя, своих близких и своей жизни.

Мы методично, не торопясь, пошли по «дороге принятия». Сначала нужно было принять самого себя: со всеми своими сильными качествами, известностью и дарованием, а также со своими слабостями. Потом мы занимались тем, что восстанавливали любовь и принятие своих любимых и близких людей — живых и ушедших. И, наконец, мы рассмотрели его профессиональные и жизненные достижения. Он испытал чувство удовлетворения от сделанного.

Кроме того, мы договорились, что какие-то занятия мой клиент будет выполнять именно для себя, учитывая свое настроение и желание. Для начала он попросил своего секретаря «фильтровать» звонки, а также прочитывать электронные сообщения и отвечать на них. Это снизило объем непродуктивных затрат его рабочего времени. Отдохнув неделю на даче, он приехал обновленный и полный сил. Наконец, мы выработали несколько правил, в соответствии с которыми он решил жить и работать.

После завершения консультационных сессий, кроме хорошего душевного состояния, наблюдалось улучшение физического здоровья: снизились артериальное давление, уровень холестерина в крови и вес.

В каждом человеке есть сильные и слабые стороны, и, как говорил Ф. Достоевский, «в каждом человеке есть прямые и светлые проспекты и кривые и темные переулки». Это вовсе не означает, что мы должны радоваться своим недостаткам и неприятным качествам других людей. Но и «зацикливаться» на них не имеет смысла. Если мы будем все время помнить о собственных и чужих «негативах», наше состояние от этого будет только ухудшаться.

- ♦ Принятие себя и другого — это радость по поводу своих и его сильных, прекрасных качеств, на которые можно опираться в общении или совместной деятельности.
- ♦ Принятие себя и другого — это способность быть искренним и давать себе и ему волю делать то, что хочется, конечно, в разумных пределах. Я бы сформулировала такой принцип принятия: «Можно делать все, что хочется, если это не в ущерб другим людям».
- ♦ Принятие себя и другого — это позитивное отношение не только к сильным своим качествам и особенностям другого человека, но и к своим и его недостаткам. Идеальный и абсолютно правильный человек нередко вызывает скуку и недоверие. Ведь уникальность любого человека складывается именно из его сильных и слабых сторон, противоречий, нестыковок, сомнений и внутреннего поиска.

Как замечательно говорит о себе американская актриса В. Голдберг: «Запомните, я — уникальная, единственная и неповторимая. Я лучше всех и всегда права!» Такой подход помогает нам зарядиться энергией и выработать позитивный взгляд на жизнь

и работу. Известно, что в каждой ситуации есть «плюсы» и «минусы».

Если мы начнем фиксировать только «минусы», то забудем о светлых сторонах своей жизни и работы, что приведет нас к депрессии, неудовлетворенности и отчаянию. Выделяя «плюсы», мы поднимаем уровень своей жизнестойкости и оптимизма. Как известно, «на победителях раны заживают быстрее».

Активизируя в клиенте принятие себя, своих близких, своей жизни и работы, коуч задает следующие вопросы.

- ◆ Какие черты собственного характера вы считаете самыми яркими и сильными?
- ◆ Какие особенности характера и поступков близких людей, друзей и коллег по работе являются для вас важными и позитивными?
- ◆ С какими своими недостатками вы смирились и приняли их в себе?
- ◆ С какими недостатками других людей вы можете смириться и, более того, оценить их позитивно?
- ◆ Что было хорошего и радостного в вашей жизни и работе?
- ◆ Какими достижениями в жизни и работе вы могли бы гордиться?
- ◆ Какие высокие результаты и успехи других людей вызывают у вас радость?

## Глава 3

# Построение жизни и карьеры

---

### Цели как планируемые результаты

Искать то, чего еще нет, но что все-таки возможно и что дано субъекту лишь как цель, но пока еще не ставшее явью, — это основная характеристика жизнедеятельности всякого ощущающего и мыслящего существа — субъекта. Парадоксальность поиска состоит в том, что он сочетает в себе возможное и действительное... Предвидение — это именно такое усмотрение возможности. Реальные действия субъекта, обладающего психикой, осуществляют то, что может быть создано в самой действительности. Субъект строит свои действия в зависимости от того, что может произойти в будущем — в будущем, которого еще нет! Здесь цель как образ будущего, образ должного детерминирует настоящее, определяет собой реальное действие и состояние субъекта.

*В. Давыдов, психолог, один из основателей научной школы развивающего обучения*

Несмотря на серьезность приводимой выше цитаты, сразу чувствуется искреннее восхищение автора природой человека (субъекта). Вице-президент Академии педагогических наук В. Давыдов вдруг восторженно восклицает: «...В будущем, которого еще нет!»

В этом размышлении — суть *построения цели* человеком. Сначала создается проект будущего, а потом происходит реализация этого проекта. Цель представляет собой будущий результат, предвосхищаемый человеком. Иначе говоря, отражает представления человека о своем будущем, для достижения которого он планирует что-то сделать в настоящем.

Представления человека о будущем связаны с его желанием или нежеланием и в конечном итоге с его идентичностью и самоактуализацией. Человек ставит цели именно для того, чтобы оказаться в том будущем, о котором он мечтает, а также для того, чтобы не оказаться в том будущем, которого он для себя не хочет.

Концентрация сил в процессе достижения поставленных целей — важнейшее условие успеха. Но не для всех цели выступают обязательным ориентиром в жизни и карьере, т. к. в постановке и формулировании целей есть свои «секреты».

**Цели и будущее.** Чтобы обсудить жизненные и профессиональные цели с учетом их совпадения с представлением человека о своем будущем, коуч задает следующие вопросы.

- ◆ Как вы представляете свое ближайшее и отдаленное будущее?
- ◆ Сколько лет вы хотели бы прожить?
- ◆ Как вы представляете себя в 40, 50, 60, 70 и 80 лет? В более зрелом возрасте?
- ◆ Чего бы вы хотели достичь в ближайшем будущем? В отдаленном будущем?
- ◆ Перечислите пять важнейших жизненных целей, которых вы хотели бы достичь до конца своей жизни.
- ◆ Перечислите пять важнейших профессиональных целей, которых вы хотите достичь в своей работе до наступления пенсионного возраста.
- ◆ Какие удары судьбы вы готовы преодолеть при достижении своих жизненных и профессиональных целей?

**Ясность целей.** Не так-то просто осознать и сформулировать свои цели. Ведь чтобы достичь желаемого будущего, мы должны иметь ясные, четкие цели, сформулированные в форме конкретного результата.

Если мы определим и сформулируем цель: «Я хочу вести здоровый образ жизни», она так и останется пустыми словами.

Направлять наши действия будет цель, сформулированная следующим образом: «Каждое утро я буду делать утреннюю гимнастику, упражняться на тренажере, делать массаж и принимать контрастный душ. Кроме того, я буду правильно питаться, откажусь от курения и алкоголя».

Рекомендуется также составить список жизненных и профессиональных целей. Причем список не должен содержать чересчур много пунктов — это будет только мешать достижению поставленных целей. Желательно, чтобы в этом списке было как минимум 4–5 целей и максимум 6–7.

Учитывая, что цели должны быть четко сформулированы, коуч выделяет следующие вопросы и рекомендации.

- ♦ Составьте список из 5–7 жизненных целей, обеспечивающих вам желаемое будущее.
- ♦ Составьте также список из 5–7 профессиональных целей, являющихся для вас наиболее важными.
- ♦ Есть ли цели, которые совпадают, несмотря на то что они находятся в разных списках?
- ♦ Есть ли цели в двух списках, дополняющие друг друга?
- ♦ Присутствуют ли цели в двух списках, принципиально не совпадающие?
- ♦ Есть цели в двух списках, которые зависят только от вас?
- ♦ Имеются ли цели в двух списках, реализация которых зависит от внешних обстоятельств и усилий других людей?

**Приоритет целей.** Чтобы понять, какие цели являются важнейшими, важными и неважными, их можно распределить по группам. Итак, цели могут быть жизненными (личными, частными) и профессиональными, долгосрочными и краткосрочными.

Обсуждая приоритеты целей, коуч задает следующие вопросы.

- ♦ В списке важных жизненных целей выделите группы важнейших и важных целей.
- ♦ Какие цели вы могли бы отнести к группе неважных, для того чтобы исключить их из списка и освободить время и силы для реализации важнейших и важных целей?
- ♦ В списке профессиональных целей выделите группы важнейших и важных целей.
- ♦ Какие цели вы могли бы отнести к неважным целям, исключение которых не будет иметь для вас негативного значения, а наоборот, позволит вам сконцентрироваться на достижении важнейших и важных целей?

- ♦ Какие из жизненных целей являются для вас долгосрочными, а какие — краткосрочными?
- ♦ Какие из профессиональных целей являются для вас долгосрочными, а какие — краткосрочными?
- ♦ Проанализируйте оба списка и определите, требуют ли они изменений или дополнений.

## Самооценка и цели

Кто-то купил однокомнатную квартиру на окраине города и считает, что это — его самое большое достижение в жизни. А кто-то имеет несколько островов в океане и начинает покупать лунные моря на нашем спутнике, считая при этом, что он — неудачник.

*Из жизненных наблюдений автора*

Уровень самооценки человека непосредственно влияет на его цели, хотя он не всегда осознает взаимосвязь самооценки и своих целей.

Самооценка человека имеет несколько степеней.

- ♦ **Высокая.** Проявляется в том, что человек уверен в себе, оптимистичен, позитивно относится к себе, окружающим и своему будущему.
- ♦ **Низкая.** Присуща людям, отличающимся тревожностью, неуверенностью, склонностью к пессимизму.
- ♦ **Адекватная.** Присуща людям, реально оценивающим свои способности. Они строят свои жизненные и профессиональные планы с учетом реальных условий и возможностей.

Вид самооценки влияет на то, добивается ли человек своих целей как приоритетных или же он поддается целям других людей и обстоятельств.

Если у человека низкая самооценка, он занижает свои способности и возможности и, следовательно, ставит более простые или заниженные цели, нежели те, которых реально может и способен достигнуть. При заниженной самооценке человек часто проявляет конформизм, подстраивается под обстоятельства и, отодвигая собственные цели, выполняет цели других людей.



При завышенной самооценке, наоборот, человек может переоценивать свои способности и возможности и стремиться к осуществлению нереальных целей.

Если человек имеет адекватную самооценку, это способствует его успеху. Беда в том, что людей с адекватной самооценкой очень немного. Поэтому, с позиций достижения успешности и постановки целей, лучше, если у человека будет высокая самооценка, нежели заниженная.

Обсуждая проблемы взаимосвязи самооценки и постановки целей, коуч задает следующие вопросы.

- ♦ Планируя жизнь и работу, вы стараетесь развить свои сильные стороны или стремитесь компенсировать слабые?
- ♦ Внутренне вы себя больше критикуете или больше хвалите?
- ♦ Охотно ли вы начинаете новое дело?
- ♦ Вы сильно волнуетесь перед большой аудиторией?
- ♦ Считаете ли вы себя способным человеком? Если да, то в какой области?
- ♦ Считаете ли вы, что по сравнению со своими сверстниками (одноклассниками или однокурсниками) вы добились большего успеха, чем они?
- ♦ Можете ли вы сказать о себе, что ваша жизнь удалась?

## Удержание целей

Каждую минуту помни о своей цели.

*Древнее изречение*

Мне запомнился ответ А. Коха в телепередаче «Школа злословия» на вопрос «Что ему не нравится в русском человеке?»: «Приезжают люди на пустое место, что-то активно обсуждают, пригоняют технику и начинают рыть котлован. Работа идет энергично, появляется глубокая яма. Затем все стихает, все уезжают, бросая машины в котловане, который постепенно заполняется водой, затягивается тиной... Техника ржавеет, разваливается, но никто не возвращается, чтобы продолжить работу».

На мой взгляд, это типичная ситуация, возникающая при потере интереса к поставленным целям или, по существу, при потере целей как таковых.

Все мы периодически пытаемся начать вести здоровый образ жизни. Покупаем литературу, изучаем рекомендации по диете и режиму дня, записываемся в спортивный клуб, ходим в бассейн, приобретаем тренажер, возможно, даже бросаем курить. Неделю или месяц мы ведем здоровый образ жизни. Через какое-то время в одну из напряженных рабочих недель из-за нехватки времени один-два раза мы убежали утром на работу, не сделав гимнастику, потом не сходили в бассейн и вскоре схватились за сигарету... Спыхватившись, мы поняли, что цель-то мы перед собой ставили, решение принимали, но с реализацией цели и решения что-то не выходит. В чем проблема? Проблема — в удержании целей!

Особенно быстро и легко теряют свои цели люди с заниженной самооценкой. Стоит кому-то подойти и попросить: «Друг! Помоги! Времени совсем нет, а сделать надо!», и человек с заниженной самооценкой бросает свои дела и занимается чужими делами. Проходит время, он вспоминает о своих целях, возвращается к ним, но время потеряно да и интерес пропал.

Нереализованная цель — это нереализованная возможность самораскрытия и самореализации, нарушение идентичности. В будущем это приводит к острой неудовлетворенности собой и своей жизнью. Уступив в малом — теряешь многое. Как говорил Сенека: «Не упускай ни часу. Удержишь в руках сегодняшний день — меньше будешь зависеть от завтрашнего. Не то, пока будешь откладывать, вся жизнь и промчится».

**Почему человек теряет свои цели?** В некоторых случаях это связано с потерей интереса к самим целям. Жизнь меняется, старые схемы и соответствующие им цели, становятся не нужны, и их приходится отбрасывать. Гибкость в отношениях — одно из условий успешной карьеры и благополучной жизни.

*Помогая другим, не стоит забывать о себе.* Придерживайтесь принципа «50 на 50». Хроническая потеря собственных целей — не очень хороший «симптом».

При заниженной самооценке стремление к реализации целей других людей осознанно или чаще неосознанно создает для человека внутреннее условие для самоуважения. Он как бы показывает себе и другим: «Я человек маленький, у меня много не-

достатков, меня не за что уважать, но зато я помогаю другим, решая за них их проблемы».

*Помощь для самоутверждения и получения самоуважения.* Казалось бы, в этом нет ничего настораживающего. Однако человек, который помогает только для самоутверждения, ждет за свою помощь своеобразную «плату»: хорошее отношение. Если он не получает такого отношения (чаще всего так и происходит), то он начинает обижаться, предъявлять претензии, выяснять отношения, напоминать о своей помощи и т. п. Помощь из радости превращается в проблему. Как правило, люди в дальнейшем стараются не просить о помощи такого человека. «Помощнику» в этой ситуации тоже непросто — он настаивает принять его помощь, а у того, кому помощь предлагается, возникает чувство, что на него давят. Как следствие: хочется установить дистанцию и сказать: «Спасибо, справлюсь сама».

*Наличие внутренней установки «быть хорошим».* Это зависит от воспитания, или он сам решил для себя: «Я добрый». В результате, когда к нему подходят с просьбой, ему неудобно отказать. Кроме этого при отказе у него возникает внутренний конфликт с самим собой. В такой ситуации он будет думать: «Я плохой человек!» Внутренний конфликт вызывает напряжение и недовольство собой.

*Неорганизованность.* О таких обычно говорят, что «человек не дружит со временем». Можно сказать еще и более современным языком: «Человек не знаком с принципами тайм-менеджмента». Ему не хватает времени, он постоянно в цейтноте, всегда спешит, всегда перегружен. Но цели свои он легко теряет и реальных, больших результатов почему-то не достигает. В чем дело?

Человек решил для себя, что он будет разрабатывать новый проект с понедельника. Наступил понедельник. Человек пришел на работу, включил компьютер, ответил на электронные сообщения, «побродил» по Интернету, разобрал бумаги, ответил на телефонные звонки, обсудил с коллегой победу любимой футбольной команды, попил чаю, покурил... Уже обед! После обеда начальник «подкинул» проблему, которой человек прозанимался до вечера.

В последующие дни недели повторяется то же самое, с той только разницей, что возникают еще какие-нибудь отвлекающие ситуации. То же самое происходит и в следующий понедельник. Рутинная потеря времени

на мелочи и неформальное общение с коллегой. Новый проект не был начат ни через месяц, ни через год. Более того, он вообще не был начат.

В данной ситуации коуч формулирует следующие вопросы.

- ◆ Случается ли так, что, поставив перед собой цель, вы от нее отказываетесь? Как часто это происходит? В течение дня? В течение недели? В течение месяца?
- ◆ Проанализируйте свои последние три дня: возникала ли ситуация, когда вам пришлось отказаться от своей цели?
- ◆ В чем состояла внешняя причина вашего отказа от цели? Например, вы не успели, руководство поставило неожиданную задачу или что-то еще?
- ◆ В чем состояла внутренняя причина вашего отказа от цели? Например, вам было неловко отказать другому человеку или что-то еще?
- ◆ Знаете ли вы принципы самоменеджмента (самоорганизации) рабочего и жизненного времени? Прослушали ли вы семинар по этой теме? Стараетесь ли вы применять технологии самоменеджмента в своей жизни и работе?
- ◆ Есть ли у вас собственные, личные способы самоорганизации?
- ◆ Как вы себе напоминаете о своей цели? Есть ли у вас план рабочего дня (или рабочей недели, рабочего месяца)? Оставляете ли вы самому себе яркие, цветные записки на видных местах?
- ◆ Планируете ли вы свой год по крупным целям?
- ◆ Анализируете ли вы свои дела и обязанности для того, чтобы вовремя отказываться от ненужных мелких дел?

## Принятие решений

Если есть желание, человек ищет возможности, если желания нет, то он ищет причины.

*Народное изречение*

Сформулировав цели и определив, какие из них наиболее важные и приоритетные, мы начинаем действовать. Принимать решения приходится всегда, даже тогда, когда мы оказываемся

в неоднозначной или противоречивой ситуации. Наконец, если возникают альтернативные возможности, мы тоже определяемся и принимаем решение. По большому счету, успех и достижение целей в жизни и на работе всегда связаны с принятием решений.

В основе решения лежат субъективные, внутренние мотивы и объективные, внешние причины. С последними все ясно: перед принятием решения внешние причины можно наблюдать, обсуждать, оценивать. Внутренние мотивы не даны нам для непосредственного наблюдения; при выявлении и оценке внутренних мотивов мы опираемся на свое собственное ощущение или мнение.

Например, если девушка принимает решение выйти замуж за молодого человека, она, скорее всего, назовет внешние причины: «Все знают, что он умный и сильный» или «Посмотрите, он красивый и обаятельный». Говоря о внутренних мотивах своего решения, она скажет иначе: «Я его люблю» или «Я уверена, что он меня любит».

Мы можем осознавать, а можем и не осознавать внутренние мотивы, определяющие наши решения.

Например, та же девушка, которая решила выйти замуж за молодого человека, кроме обычных фраз «Я его люблю» или «Он меня любит», может еще сказать: «Мне с ним спокойно» или «Я знаю, что он надежный человек».

Но она не осознает и потому умалчивает, что молодой человек похож на ее отца (один из распространенных мотивов принятия решений о заключении брака), что его «комплексы» уравнивают ее «комплексы» (частая причина браков), наконец, что ей хочется его покорить или самой покориться (интрига брака) и т. п.

На наши решения могут действовать другие мотивы. О них мы предпочитаем умалчивать даже в случае, когда отлично осознаем их.

Например, мать молодого человека, за которого девушка принимает решение выйти замуж, говорит ему: «Что ты в ней нашел? Ты у меня такой умный и хороший, найдешь себе девушку получше. Я тебя люблю, всю жизнь тебе отдала и хочу, чтобы ты был счастлив».

Мать понимает, что ей просто не хочется, чтобы сын женился и ушел во взрослую жизнь, в которой, как правило, матери нет места или места очень мало. Сын теперь будет думать о молодой жене, он будет занят домашними заботами и проблемами. Найдется ли время приехать к матери в гости или хотя бы позвонить ей и спросить о ее самочувствии? Скорее всего, нет. Мать все это знает, но не говорит сыну о своих опасениях и своем страхе одиночества.

Почему она об этом умалчивает? Потому, что сын может возмутиться и обвинить ее в эгоизме: «Ты думаешь больше о себе и своем спокойствии, а не обо мне и моем счастье!» На самом деле, это действительно так, но сказать прямо об этом мать не может, чтобы не потерять с ним связь.

Поэтому мать сознательно «маскирует» свои мотивы, прикрываясь мотивами своей любви к нему и заботы о нем, которые понятны сыну и против которых он бунтовать не будет. Следовательно, мать осознает одни мотивы, но аргументирует свое предложение сыну при помощи других мотивов.

Наши внутренние мотивы могут вступать в противоречие внутри нашего сознания. Это может происходить между долгом и желаниями, мечтами и возможностями, требованиями внешней среды и нашей идентичностью.

Например, больше всего на свете в данный момент человек хочет улечься к теплому морю и поваляться на белом песке, но он живет в холодном северном городе и много часов проводит в офисе. Или женщина средних лет мечтает о муже-миллионере, который возьмет на себя заботы о заработке, а рядом с ней муж, который вообще не работает и живет за ее счет. Наконец, может быть и так, что зрелый человек сделал хорошую карьеру, его возит личный водитель. Казалось бы, все хорошо, но внутренне он мечтает о том, чтобы жить в маленькой деревушке и выращивать помидоры.

Как известно, через пять минут любое решение будет неправильным, но осознание своих мотивов и выбор приоритетного мотива из нескольких, находящихся друг с другом в противоречии, — одно из важных условий принятия того решения, которое является для нас правильным и которое принесет нам радость и удовлетворение.

Выступая в роли «зеркала» для своего клиента, коуч стремится к тому, чтобы он осознавал мотивы своих решений, и задает ему следующие вопросы.

- ◆ Каковы внешние и внутренние причины вашего решения?
- ◆ Существуют ли другие внутренние мотивы вашего решения? Если да, то какие? Возьмите листок бумаги и изобразите свои мотивы этого решения. Можете ли вы рассказать мне о мотивах своего решения в виде образа?
- ◆ Возможно, вами руководят именно те мотивы, о которых вы мне говорите. Но есть ли у вас мотивы, о которых вы пред-

почитаете не говорить? Возможно, это неправильно, нужно отбросить страх, проявить доверие и рассказать о них.

- ♦ Что вы вынуждены делать в соответствии со своим долгом? А что вам больше всего хочется делать?
- ♦ Вы добились определенных результатов в жизни, а о чем вы мечтаете?
- ♦ Окружающие хотят видеть вас в роли успешного сотрудника и заботливого отца, а каким вы себя ощущаете?

## Оценка результата

— Вы нашли формулу успеха?

— Да она стара как мир. Не стесняйтесь с постановкой цели, наберитесь упрямства, не отступайте ни при каких обстоятельствах и будьте проще с начальством, они такие же люди, как и вы!

*В. Антонов, генеральный директор  
компании «Очаково»*

На вопрос «Хотите ли вы быть успешным?» любой человек ответит утвердительно. Только все мы понимаем успех по-разному, у каждого из нас своя оценка полученного результата.

Мы оцениваем результат в зависимости от своей самооценки. Если человек считает себя талантливым, то он стремится к высокому результату и может быть разочарован тем, что ему удалось достичь. И, наоборот, при оценке своих способностей как довольно скромных, получив сравнительно средний результат, человек может оценивать его как высокий применительно к самому себе.

Мы оцениваем результат в зависимости от того, сколько усилий и времени мы потратили на его достижение. Если потрачено столько усилий и времени, сколько является соразмерным полученному результату, мы испытываем удовлетворение. Если потрачено меньше, мы можем чувствовать восторг от неожиданной удачи и везения.

Если же потрачено очень много усилий и времени и нам пришлось чем-то «заплатить» за свой успех, мы чувствуем не только удовлетворение, но и разочарование, усталость или опустошение.

Успешный мужчина заплатил за свой успех тем, что был вынужден редко общаться со своим ребенком. Он уходил на работу, когда тот еще спал, а приходил, когда сын уже спал, часто бывал в командировках, на переговорах, презентациях, банкетах и т. п. Он не видел первых шагов своего малыша, не слышал его первых слов, не кормил его кашей, не держал его на коленях. Повзрослев, сын стал единомышленником и партнером своего успешного отца, но пропущенных лет раннего детства уже не вернуть. Став дедушкой, он старается получить радость от общения с маленьким ребенком, только сейчас это не мальчик, а девочка, внучка...

Другой пример. Крупным коммерческим банком руководит энергичная женщина. Она замужем, у нее есть сын. Все в ее жизни хорошо, только муж вызывает беспокойство: он пьет. Каждый раз, когда она выходит из машины и подходит к дому, она испытывает чувство страха и напряжения из-за того, что не знает, в каком он состоянии — трезвом или пьяном. Она много раз говорила себе, что его уже не исправить и нужно разводиться, но потом отступала от своих решений: 20 лет совместной жизни, сын, переживания, родные и знакомые...

Она помнит, что для того, чтобы муж остановился, ей нужно было больше уделять внимания именно ему: общаться с ним, спрашивать его о работе и радоваться его успехам. Но в тот период она зарегистрировала банк, почти круглосуточно работала по его развитию, времени не хватало ни на что, в том числе и на мужа...

Вопросы коуча помогут проанализировать внешние и внутренние причины полученного результата, а также почувствовать удовлетворение от жизни.

- ♦ Как вы считаете, ваши успехи соответствуют вашим способностям или в будущем вас ожидают еще большие успехи?
- ♦ Сколько усилий вам пришлось потратить на самый большой, самый значимый для вас успех?
- ♦ Опишите 3–4 ваших успеха за последнюю неделю.
- ♦ Сколько вам необходимо времени для достижения крупного успеха? Сколько времени вам нужно для небольшого успеха?
- ♦ На какой доход вы рассчитываете, чтобы чувствовать себя успешным человеком?
- ♦ Чем вы готовы пожертвовать ради большого успеха? Чем вы готовы «заплатить» за этот успех?
- ♦ Чем вы не хотели бы «платить» за свой успех?
- ♦ Представьте себя в зрелом возрасте, когда жизнь на исходе. Как вы оцените свой крупный успех, например в 70 лет? Будет ли он для вас таким же важным и значимым, как сейчас?



## Глава 4

# Индивидуальный стиль жизни и работы

---

### В чем проявляется индивидуальность человека?

Парадокс заключается в тройственности определения человеческой индивидуальности, включающей в себя, во-первых, неповторимое своеобразие; во-вторых, целостность; и, в-третьих, отличия между людьми...

*А. Либин, психолог*

Абсолютно одинаковых людей в природе не существует. Уникальность и неповторимость каждого человека, его внутреннего мира и судьбы — это условия, в которых работает практический психолог.

Если мы говорим об идентичности и самоактуализации клиента как обязательных задачах коучинга, то избежать обсуждения проблемы индивидуальности и ее значения в процессе эффективного коучинга невозможно. Знание своей индивидуальности и доверие к ней — важнейшие условия самораскрытия творческого потенциала человека, его профессиональной успешности и личного благополучия.

**Принятие человеком себя и своей индивидуальности.** Человек, принимающий свою индивидуальность, рассуждает следующим образом: «Я другой, нежели остальные люди. Но я ничем не хуже других людей, и они ничем не хуже меня. Просто мы все разные, мы все индивидуальности».

Сказать однозначно, кто лучше, а кто хуже, нельзя, потому что все люди индивидуальны. Нет единой правды или единого смысла жизни для всех людей — у каждого человека своя правда и свой смысл жизни.

Сравнивая себя с другими, мы познаем себя. Когда человек отличает себя от другого, он лучше начинает понимать и себя, и другого. Главное при этом быть лояльным и толерантным, признавая, что отличия не могут служить причиной враждебного отношения друг к другу.

Общительность и замкнутость, активность и спокойствие, аналитичность или эмоциональность — эти психологические различия между людьми делают человеческое сообщество многоликим и интересным, устойчивым к любым изменениям и способным на эффективную преобразующую деятельность.

Индивидуальные различия между людьми используются для повышения креативности компании или подразделения, особенно в период «прорыва» ее на новый уровень развития. Например, такой метод, как «мозговой штурм», нацеленный на решение нестандартных проблем, основан на имеющихся различиях в мышлении людей и их личностных качествах. В коллективном обсуждении, организованном по этому методу, формулируется принцип «срывания погон», при котором все участники дискуссии имеют право свободно высказывать свое мнение. Кроме того, выдвигается запрет на любую критику, а также запрет на применение административных средств, подавляющих творчество участников.

В условиях «мозгового штурма», который проводится в высоком темпе в течение 1,5–2,0 часов, выдвигаются самые разные решения заявленной проблемы, причем чем больше различий имеют участники группы, тем более свежие и креативные идеи они формулируют. Некоторые новые идеи как раз и возникают как оппозиция по отношению к высказанным ранее идеям.

Повышая уровень уверенности человека в самом себе и своей креативности, коуч задает следующие вопросы.

- ◆ Когда вы впервые определили отличительные черты своей личности от других людей? Какими эмоциями сопровождалось это открытие — удивлением, радостью, грустью или другими чувствами?
- ◆ В каких ситуациях вам хотелось бы не выделяться и быть похожим на других людей?
- ◆ В каких ситуациях вы настроены на проявление своей индивидуальности?
- ◆ Возникали ли в вашей жизни и работе ситуации, когда проявление своей индивидуальности и отстаивание своей позиции требовало бы от вас мужества?

- ♦ Возникали ли в вашей жизни и работе ситуации, когда внимание к мнению другого человека требовало от вас толерантности и терпения?
- ♦ Как вы считаете, наличие в команде разных мнений и позиций способствует более эффективной работы коллектива или, наоборот, снижает его успешность?
- ♦ В каких ситуациях вы позитивно воспринимаете различные мнения членов команды, а в каких — негативно? Припомните конкретные ситуации, в которых все сотрудники команды должны иметь единое мнение и придерживаться одной позиции.
- ♦ Какой стиль управления, на ваш взгляд, является эффективным при наличии разных мнений и позиций в команде?

## **«Плюсы» и «минусы» человеческой индивидуальности**

Нет людей без недостатков, но и нет людей без достоинств.

*Известное изречение*

Любое событие сегодня принято оценивать с точки зрения «плюсов и минусов». Можно применить этот подход и к анализу структуры человеческой индивидуальности, тем более что он соответствует психологической реальности.

*Первая закономерность.* Характер или индивидуальность любого человека, кроме различий, содержат как сильные качества, способствующие их высокой эффективности в жизни и работе, так и слабые, снижающие их эффективность.

Активность, энергичность, общительность и открытость — очевидные «плюсы». Чаще всего такой человек может быть вспыльчивым, раздражительным, торопливым — это его «минусы».

Спокойствие, сдержанность в эмоциях и поведении, склонность к взвешенным, продуманным решениям — «плюсы». Чаще всего этот человек может проявлять такие черты, как медлительность, боязливость, неспособность к быстрым решениям, замкнутость, — это его «минусы».

*Вторая закономерность.* Нередко одно и то же качество в одних ситуациях может способствовать высокой эффективности

человека в жизни и работе, а в других — наоборот, снижать успешность человека.

Активный, энергичный и общительный сотрудник в ситуации «вытягивания» компании на новый уровень развития в режиме «рывка» может быть очень эффективным. И, напротив, — в условиях методичной отработки конкретных процессов управления в организации может потерять мотивацию, заскучать, снизить свою эффективность и думать о смене места работы.

Спокойный и сдержанный сотрудник, постепенно набирающий опыт в стабильных условиях, может снизить уровень своей успешности в условиях инноваций и революционных изменений в компании.

В личной жизни первый будет удачлив, потому что жизнь с таким человеком — это интересное, захватывающее путешествие, полное радости и проблем, но спокойствия с ним лучше не ждать — его не будет. Спокойствие и стабильность в личной жизни будут присущи второму человеку. Увы, с годами жизнь с таким человеком превратится в сплошное однообразие.

*Третья закономерность.* Качество, которое обеспечивает высокую эффективность человека в жизни, может снижать его успешность в профессиональной деятельности. И наоборот, качество, обеспечивающее высокую профессиональную успешность, может выступить причиной отсутствия счастья и благополучия в личной жизни.

Человек обладает такими хорошими качествами, как тонкость, тактичность, эмоциональная чуткость. Эти качества позволяют ему создавать дома позитивную атмосферу, любить и поддерживать близких людей, сочувствовать им. А на работе этот человек может испытывать серьезный дискомфорт: он страдает в условиях возникающих конфликтов, давления со стороны руководителя, дисциплинарных требований.

Другой человек в работе проявляет активность и настойчивость, упорство и «деловую хватку». Увы, дома он создает такую тяжелую атмосферу, что периодически его жена подумывает о разводе. Энергичный и успешный человек в семье требует принятия только его мнения, любит, чтобы все было так, как он считает нужным, проявляет жесткий, директивный стиль воспитания детей.

*Четвертая закономерность.* Качество, которое в молодые годы может резко снижать эффективность человека в жизни и работе, в зрелые годы может стать основой его высокой успешности.

Активный и энергичный человек, который в молодые годы был вспыльчивым и нередко конфликтным, с накоплением жизненного опыта стал проявлять корректность и терпимость в общении с окружающими его людьми. А его природная активность и выносливость обеспечивают ему в зрелые годы высокую профессиональную эффективность.

Учитывая наличие у любого человека сильных и слабых качеств, коуч может задавать следующие вопросы.

- ◆ Определите сильные и слабые качества своего характера. Каково ваше мнение об этих качествах?
- ◆ Приведите примеры, в которых сильные качества вашего характера обеспечивали вам успешность.
- ◆ Приведите примеры, в которых слабые качества вашего характера снижали вашу эффективность.
- ◆ Были ли в вашем личном или профессиональном опыте ситуации, в которых одно и то же качество в одних случаях обеспечивало успешность, а в других — неудачу? Что вы предпринимали в этих случаях?
- ◆ Обращали ли вы внимание на то, что одно и то же качество вашего характера на работе является очень важным, а дома — мешает? Что вы предпринимали в этом случае?
- ◆ Какие качества вашего характера изменились с появлением жизненного и профессионального опыта? Есть ли среди них такие, которые немного мешали вам в юности, но зато в зрелые годы обеспечивают вам высокую эффективность?

## **Саморегуляция человека: реализация «плюсов» и контроль над «минусами»**

Будь уравновешен, исполняй свой долг, не беспокоясь об успехе или неудаче.

*Буддистская мудрость*

Индивидуальность — стабильная психологическая структура. Принципиально изменить характер человека невозможно — для этого его нужно «сломать», но это уже будет другой, сломленный и подавленный человек. С возрастом и появлением опыта человек меняется в лучшую или, увы, в худшую сторону. Но в любом случае изменения происходят в рамках его индивидуальности.

Если в молодые годы один человек проявлял активность, выносливость, энергичность, общительность, вспыльчивость, раздражительность и торопливость в стрессовых ситуациях, то в зрелые годы он мо-

жет стать более сдержанным, т. е. измениться в лучшую сторону. Этот человек может стать также более раздражительным и конфликтным, — т. е. измениться в худшую сторону.

Другой в молодые годы проявлял спокойствие и сдержанность, медлительность и некоторую замкнутость. Повзрослев, он может стать более открытым и общительным, уверенным в себе и более динамичным, т. е. измениться в лучшую сторону. Но если у этого человека судьба и карьера сложились неудачно, он может стать еще более замкнутым, медлительным, равнодушным и неуверенным в себе, т. е. измениться в худшую сторону.

Принятие самого себя — это согласие с собой таким, какой есть по наследственной линии, по стране, в которой родился, по историческому времени, по окружающим людям.

Принятие самого себя не должно происходить по принципу: «Какой есть, такой и есть! Я не обязан всем нравиться!» Согласие с самим собой — это совершенствование самого себя в рамках собственной индивидуальности. Во-первых, это развитие своих сильных сторон, дающих радость и успешность человеку и окружающим его людям. Во-вторых, это умение контролировать свои слабые качества, мешающие человеку и окружающим.

Одной из основных задач коучинга является *развивающаяся саморегуляция*.

- ◆ Психологический коучинг направлен на создание внутренних условий для личной саморегуляции человека.
- ◆ Профессиональный коучинг направлен на формирование системы профессиональной саморегуляции.

На практике личностная и профессиональная саморегуляции взаимосвязаны. Так, если активный и энергичный человек научился себя сдерживать и не проявлять своей вспыльчивости и раздражительности, то не только дома, но и на работе будет проявляться навык его самоконтроля. Если медлительный и замкнутый человек научился быть открытым и общительным, то не только в семье, но и в компании он перестанет «напрягать» окружающих тем, что с ним трудно общаться.

Стимулируя и «запуская» развитие саморегуляции у клиента, коуч задает следующие вопросы.

- ◆ Какие, по вашему мнению, качества обеспечивают вам успешность в жизни и работе?

- ♦ Пытались ли вы эти качества развивать?
- ♦ Какие качества, на ваш взгляд, мешают вам в жизни и на работе?
- ♦ Задумывались ли вы о том, каким образом избавиться от этих негативных качеств?
- ♦ Что для этого нужно делать? Как необходимо себя регулировать?
- ♦ Имеете ли вы положительный опыт эффективной личной и профессиональной саморегуляции?
- ♦ Если у вас есть неудачи в саморегуляции, как вы считаете, в чем их причина?

## **Выбор партнера как усиление «плюсов» и нейтрализация «минусов»**

Единая команда легко сметет со своего пути все  
мелкие группировки.

*Сунь-Цзы, Г. Галиарди*

Известно, что «ломать» индивидуальность человека нельзя, но повысить его эффективность можно при помощи развитой саморегуляции. Как же преодолеть имеющуюся ограниченность человеческой индивидуальности? Для этого существуют разные способы, обсудим сейчас один из них — выбор партнера для жизни и для работы.

Обсуждая выбор партнера или комплектование команды, чаще всего мы задумываемся о проблеме *психологической совместимости*. Возникает вопрос: «В каких случаях психологическая совместимость между людьми возникает, а в каких — нет?» Психологическая совместимость возникает при наличии у партнеров единой, значимой для них цели и реализации ими принципа комплиментарности.

Итак, мы знаем, что у одного человека свои «плюсы» и «минусы», а другого — другие. Из школьного курса физики мы знаем, что две одинаково заряженные частицы отталкиваются, а частицы с разными зарядами притягиваются. Аналогичное происходит и в отношениях между людьми: «минусы» одного партнера

компенсируются «плюсами» другого. И наоборот, «минусы» одного компенсируются «плюсами» другого. Психологические характеристики партнеров при этом могут быть разными, но не должны быть слишком далекими.

Психологическая компенсация реализуется по трем видам совместимости:

- ◆ по темпераменту;
- ◆ по типу мышления;
- ◆ по коммуникативной позиции.

*Совместимость по темпераменту.*

- ◆ Психологически совместимыми считаются средневыраженный холерик (активный, энергичный, общительный и взрывной) и средневыраженный флегматик (спокойный, медлительный, но не предельно «тормозной»).
- ◆ Холерик также хорошо совместим с сангвиником — энергичным и уравновешенным человеком.

Хорошо, если энергичный, активный, подвижный и вспыльчивый мужчина выберет спокойную, уравновешенную и сдержанную женщину. Пусть она будет немного медлительна и замкнута, это будет для него позитивным моментом, поскольку она займет, как правило, ведомую позицию, а ему предоставит лидерство, так им желаемое. Кроме того, она будет «гасить» его раздражительность, что для него будет терапевтичным. Наконец, она будет выслушивать его, сопереживать ему, жить его жизнью, нуждаясь в том интенсивном жизнетворчестве, которое он осуществляет.

Единственное ограничение: между ними не должно быть слишком большой психологической дистанции. А именно, если он будет ярко выраженным, как говорят, «чистым» холериком, а она предельно выраженным флегматиком, психологической совместимости между ними не возникнет. Он будет раздражаться в общении с ней, потому что она не так быстро будет его понимать, как бы ему хотелось. Со временем он превратится для нее в постоянный стрессовый раздражитель, потому что в данной ситуации она будет нуждаться в спокойствии и стабильности.

- ◆ Активные и уравновешенные сангвиники прекрасно сочетаются друг с другом. Это — успешный тандем на работе между руководителем и его заместителем и хорошая, крепкая пара, если это семья.
- ◆ Отношения ярко выраженных холериков — это ринг, соперничество, поле битвы, как на работе, так и в семье. В редких



случаях, зная себя и своего партнера, умные холерики прощают друг другу взаимную вспыльчивость и раздражительность, зная, что это ненадолго. Известно, что холерик вспыльчив, но отходчив.

- ◆ Холерик и меланхолик несовместимы. Раздражительный и резкий холерик будет эмоционально подавлять чуткого и ранимого меланхолика.
- ◆ Эмоционально хрупкий меланхолик хорошо совместим, пожалуй, только со спокойным и медлительным флегматиком, который легко переносит страхи и излишне эмоциональные переживания меланхолика, не давая на них эмоциональной ответной реакции.
- ◆ Два меланхолика — это бесконечные обсуждения своих чувств и эмоциональных реакций, взаимное усиление страхов и опасений. Лучше, если они будут заниматься разными функциями на работе и редко общаться друг с другом. Если муж и жена — меланхолики, в их отношениях постоянно будут присутствовать всплески эмоций и страстей.
- ◆ Два флегматика — хорошая, устойчивая и стабильная пара, надежный тандем на работе. Они, как правило, доверяют и уважают друг друга. Это почти идеальный вариант. Единственный недостаток: такое партнерство стабильно, но не очень динамично, поскольку оба склонны к ровной, спокойной, но консервативной жизни и работе.

*Совместимость по типу мышления.* Как известно, существует пять психологических типов мыслительной деятельности: прагматики, аналитики, реалисты, критики и идеалисты.

- ◆ Прагматик и реалист хорошо совместимы. Они стремятся к получению конкретных результатов в жизни и работе. Они не любят туманных обещаний и отвлеченных разговоров, не терпят «дороги без ориентиров», стремятся хорошо работать и прилично зарабатывать.
- ◆ Прагматик, который всегда стремится к прибыли, не всегда хорошо совместим с аналитиком, требующим в первую очередь высокого качества в работе и отношениях. Аналитик вообще не любит спешить, поверхностные, поспешные ре-

шения его не устраивают. Прагматик почти всегда спешит, его девиз: за минимальное время и минимальные усилия — самый большой результат. Но если прагматик уважает аналитика — часто хорошего специалиста и высококлассного профессионала, а последний, в свою очередь, ориентирован на цели, которые ставит неумный прагматик, между ними возникает хороший тандем.

- ♦ Реалист совместим со всеми. Он умеет быть хорошим организатором, создает консолидированную команду не только из разных профессионалов, но и различных психологических типов.
- ♦ Идеалист также совместим со всеми. Он всем нравится, потому что, как правило, заботится об общем благе. Его интересует принцип справедливости, он всех мирит, говоря о том, что все люди хорошие и должны стремиться к взаимовы уважению и счастью.
- ♦ Критик, наоборот, мало с кем совместим. Можно сказать, что он не совместим ни с кем. Критиков не любят, их избегают, с ними стараются не иметь дела. Однако наличие в команде высокообразованного и конструктивного критика — важное условие для ее успешности и креативности. Критик обеспечивает команде «профессиональную экологичность»: своевременное выявление ошибок в постановке целей, нахождении методов их реализации, получении и оценке результатов. Если один из супругов — критик, то это тяжелое совместное существование. Мало кто из супругов долго терпит человека, который критикует все: остывший суп, неидеальный ремонт, не так сказанное слово и т. п.

Чтобы психологическая компенсация была гармоничной, между партнерами не должно быть слишком большой дистанции и максимальных различий по биографическим и социальным данным.

1. Чаще всего совместимы партнеры, имеющие возрастную дистанцию не более 12–15 лет. В противном случае между ними возникнут культурологические противоречия в ценностях, целях, образе жизни и т. п.

2. Разнополые партнеры более совместимы, нежели партнеры одного пола.
3. Партнеры, имеющие в целом схожее социальное происхождение, более совместимы, нежели партнеры из совершенно разных социальных слоев общества.
4. Партнеры, имеющие общие детские и юношеские переживания, более совместимы, нежели люди, не имеющие таких общих переживаний (например, очкарики, люди с избыточным весом и т. п.).
5. Партнеры, имеющие гуманитарное образование или техническое образование, более совместимы, нежели партнеры с гуманитарным и техническим образованием.

Обсуждая проблему психологической компенсации и совместимости, коуч задает клиенту следующие вопросы.

- ♦ Встречались ли вам люди, которые восхищали вас теми качествами, которых нет у вас?
- ♦ Как строились ваши отношения с людьми, психологически дополняющими вас наличием качеств, которых нет у вас?
- ♦ Какие трудности возникали у вас в общении с такими людьми, и как вы их преодолевали?
- ♦ Припомните, сколько времени в среднем уходило у вас на налаживание отношений с людьми, психологически дополняющими вас?
- ♦ Приходилось ли вам идти на определенные уступки во взаимодействиях с этими людьми, и в чем заключались эти уступки?
- ♦ Какие качества вам приходилось менять, чтобы взаимоотношения с людьми, психологически вас дополняющими, были более прочными и стабильными?
- ♦ Встречались ли вам люди, с которыми отношения никак не складывались? В чем была причина?
- ♦ Какие способы организации отношений и общения вы реализовывали с целью улаживания психологически несовместимых отношений с другим партнером (партнершей)?

## Руководитель и неформальный лидер

Дайте мне хорошего подчиненного, и я добьюсь большого успеха.

*Принцип эффективного руководителя*

Рассмотрим еще один вид психологической совместимости. *Совместимость по коммуникативной позиции.* Известны две основные позиции — лидер и ведомый. Как правило, лидер и ведомый психологически совмещаются хорошо. На российском рынке труда сложно найти работников, способных к эффективному управленческому труду на высших позициях топ-менеджеров или линейных менеджеров, а также дисциплинированных и компетентных подчиненных.

*Лидер*, как правило, стремится к власти и контролю над ситуацией, он легко берет ответственность на себя, старается быть в центре событий, направляет людей на решение производственной задачи.

*Ведомый*, наоборот, всячески «увиливает» от ответственности, избегает власти, предпочитая выполнять работу самостоятельно. Хорошо, если руководитель по своему характеру является лидером, а подчиненный — ведомым.

В команде, состоящей из лидеров, один является руководителем, а остальные вынуждены выполнять его распоряжения. В этом случае лидер, фактически занимающий позицию подчиненного, нередко становится неформальным лидером команды. Проблем не возникнет, если:

- ♦ руководитель и неформальный лидер имеют общие, значимые для них цели;
- ♦ они психологически совместимы по темпераменту и типу мышления;
- ♦ они совместимы по стилю управления и лидерства.

Кстати, так чаще всего и происходит, поскольку неформальный лидер как раз и выдвигается в команде по принципу психологической совместимости или комплиментарности по отношению к руководителю. Уточняю: если руководитель властный и директивный, то лидер, как правило, мягкий и поддерживающий; если руководитель демократичный и занимает позицию

партнерства, то нередко неформальный лидер отличается решительностью и волей.

Если между руководителем и лидером возникают конфликты и руководитель недоволен этим, то думать об увольнении «непокорного лидера» не всегда правильно. Не секрет, что после увольнения «бунтовщика» в команде выдвигается другой неформальный лидер, схожий по психологическим характеристикам со своим предшественником.

Высокая эффективность работы команды базируется на принципе психологической совместимости в управлении. Следовательно, если руководитель недоволен своим неформальным лидером, разумно направить свое внимание на самого себя и заняться коррекцией своего управленческого стиля с тем, чтобы не создавать условий для такого проявления принципа психологической компенсации.

Сталкиваясь с данной проблемой, коуч задает руководителю следующие вопросы.

- ♦ Есть ли в вашем подразделении (компании) неформальные лидеры, деятельностью которых вы довольны?
- ♦ Есть ли в вашем подразделении (компании) неформальные лидеры, работой которых вы явно недовольны? Аргументируйте свои ответы.
- ♦ Возникали ли у вас конфликты с неформальным лидером? Как протекали эти конфликты?
- ♦ Какие меры вы предпринимали с целью оптимизации своих взаимодействий с неформальным лидером? Были ли эти меры эффективными?
- ♦ Возникали ли ситуации, когда вы видели, что в команде происходит «раскол»: кто-то из сотрудников поддерживают вашу позицию, а кто-то — позицию неформального лидера?
- ♦ Задумывались ли вы над тем, что возникновение неформального лидера в вашей команде с такими качествами, какие есть у него, вызвано в первую очередь вашим стилем управления?
- ♦ Что вы конкретно предпринимали, чтобы изменить свой стиль управления?

## Система саморазвития и коучинг

Живи сообразно с природой вещей. Не уклоняться от нее, руководствоваться ее законом, брать с нее пример — в этом и заключается мудрость. Следовательно, жизнь счастлива, если она сообразуется со своей природой.

*Сенека*

Подведем предварительные итоги первой части книги. Новый, модный и, как сказал один из моих молодых коллег, «стильный» коучинг в первую очередь направлен на стимулирование и активизацию у человека устойчивой мотивации на саморазвитие.

Вопросы коуча стимулируют веру человека в свои возможности и способствуют его пониманию самого себя, своей уникальности и индивидуальности, своих ценностей и целей в жизни и работе. Они нацелены в первую очередь на то, чтобы «запустить» внутренний «мотор» человека по созданию себя и строительству судьбы — той, о которой мечтает человек.

Коучинг направлен на усиление воли и силы человека, и в этом — высокий пафос и гуманность нового метода. В связи с этим сложился своеобразный кодекс коуча.

- ◆ Коуч и клиент должны быть психологически готовы к процессу коучинга.
- ◆ Коуч должен быть активным строителем самого себя и своей судьбы. Давать установки клиенту относительно того, во что сам коуч не верит или не умеет делать, неэффективно.
- ◆ Коуч не должен навязывать свое видение мира, «ломая» клиента. Он должен усиливать и сохранять индивидуальность человека.
- ◆ Коуч должен быть активным, энергичным и в то же время — чутким и душевно тонким; общительным и открытым и в то же время способным вовремя промолчать и выслушать; направляющим и лидирующим — и умеющим в нужный момент занять позицию ведомого и подчиняющегося.

Клиент тоже должен быть психологически готов к коучингу.

- ◆ Этот метод предполагает личностную зрелость человека, его умение и желание брать ответственность за свою судьбу и свои решения.
- ◆ В коучинге нет готовых советов и рекомендаций.
- ◆ Коуч помогает человеку измениться так, чтобы он в дальнейшем был способен на самокоучинг.
- ◆ Общей для коуча и клиента выступает мотивация на постоянное, устойчивое саморазвитие.
- ◆ В связи с этим большое значение имеет психологическая совместимость коуча и клиента. Эта «связка» и является психологической системой саморазвития, задающей новые векторы движения вперед для обоих.

## Глава 5

# Коучинг и половая принадлежность человека

---

### «Вечный» вопрос: кто эффективнее — мужчина или женщина?

Сквозной характер различий, обусловленных полом, подчеркивает вполне естественное разделение всего человечества на два мира — Женский и Мужской. Банальность этого факта, однако, по-другому начинает восприниматься в свете научных данных. Чем обусловлены темпераментные, стилевые и характерологические особенности мужчин и женщин? Есть ли специфика в интеллектуальном развитии мальчиков и девочек? Как формируются представления о типично женских и типично мужских образцах поведения? Это только часть вопросов, рассматриваемых в одном из самых интригующих разделов дифференциальной психологии.

*А. Либин, психолог*

Коуч помогает человеку принять свою индивидуальность, в том числе и свою половую принадлежность. Принятие себя и своего пола довольно часто связано с внутренними, интимно-личностными проблемами взрослого человека и его отношением к значимому для него человеку противоположного пола.

Так, мужчина нередко строит свое мужское самоутверждение так, чтобы доказать значимой женщине, что он сильный и умный; женщина доказывает своему мужчине, что она «тоже человек». Принятие себя и своего пола важно для мужчин, поскольку оно связано с формированием мужественности, воли и решительности, умением взять ответственность за свои решения и по-



ступки, а также способностью защитить слабого. Позитивное принятие своей половой принадлежности важно и для женщин, чтобы реализоваться в качестве мудрой и цветущей женщины.

Кроме личных проблем, связанных с половой идентификацией, в период своего взросления человек сталкивается еще и с такой актуальной в общественном сознании проблемой, как оценка того, кто эффективнее — мужчина или женщина.

В этой бесконечной дискуссии можно выделить несколько точек зрения.

- ♦ *«Патриархальная позиция»* заключается в утверждении того, что мужчина эффективнее женщины во всем, — он лучше работает и руководит людьми, лучше воспитывает детей, лучше готовит и т. п. Единственное, чего не умеет делать мужчина, — это рожать детей.
- ♦ *«Феминистская позиция»* содержит утверждение, что женщина эффективнее мужчины, она вообще все умеет делать и делает это лучше мужчины: эффективнее работает и руководит людьми, рождает и воспитывает детей, ведет домашнее хозяйство и т. п.
- ♦ *«Позиция примирения»* заключается в том, что и мужчина, и женщина эффективны в жизни и профессиональной деятельности, но их эффективность зависит от многих других факторов, а не только от половой принадлежности. Существует также мнение о том, что гендерный фактор вообще не следует серьезно рассматривать при оценке эффективности того или иного человека.

Отношение к своему полу закладывается у человека в раннем детстве, и основную роль при этом играет взрослый человек, находящийся ежедневно перед глазами у ребенка. Для мальчика это отец, для девочки — мать. Как ходит родитель, как он кушает, как и что говорит, как относится к жизни и людям — все это наблюдает маленький человек и как бы «фотографирует», оставляя эти жизненные «фотографии» в своем внутреннем мире.

Но если девочка в полной или неполной семье практически всегда имеет перед глазами мать, то у мальчика отец перед глазами есть только тогда, когда родители живут вместе. Если маль-

чик воспитывается в неполной семье, а мать препятствует его встречам с отцом, то ребенок испытывает острый дефицит мужского общения с родным человеком, на которого он внешне и внутренне похож. В результате какие-то черты внешности и характера, общие с отцом, но отрицаемые матерью, обиженной после развода, мальчик не может в себе принять не только в период подросткового возраста, но и нередко в течение всей жизни. Обычно это сугубо мужские черты — вспыльчивость, резкость, «рывковость», жесткость, неумение видеть полутона, необходимость бороться со сверстниками, отстаивая лидерство или независимость и т. п. Бывает и так, что в течение всей жизни мужчина борется сам с собой, точнее, со своей принадлежностью к мужскому полу.

И все же можно говорить о том, что проблема половой идентификации имеется не только у мужчин, но и у женщин. В любом случае, девочка, а потом девушка вынуждена определиться, какой ей хочется быть — сильной или слабой, активной или спокойной, лидирующей или ведомой. В общемировой культуре принят образ спокойной, терпеливой и ведомой женщины, поэтому особенно остро проблема женского самоопределения встает перед активными и целеустремленными девушками, имеющими задатки лидера.

Кроме того, если по причине неудавшейся личной жизни мать излишне критиковала отца и мужчин вообще, повзрослевшей девушке придется преодолеть сверхкритичность матери по отношению к миру мужчин, чтобы в будущем стать хорошей подругой своему избраннику.

Точно так же и молодой человек с детства должен чувствовать, каким мужчиной ему хочется быть. И если он воспитывался только бабушкой и матерью, как это нередко бывает, он вынужден преодолеть стереотип женского поведения и «вырваться» в мужской мир — проще говоря, сознательно сделать себя мужчиной.

Поэтому вопросы коуча сначала направляются не на оценку того, какая из приведенных выше позиций правильная в решении проблемы эффективности мужчины и женщины, а прежде всего на выявление внутреннего отношения человека к своему

собственному полу. Для начала в беседе с клиенткой можно задать следующие вопросы.

- ◆ Вспомните самые яркие ситуации из детства, которые связаны для вас с образом мамы. Какие чувства вы испытываете, вспоминая эти ситуации?
- ◆ Какие отношения с мамой были у вас в детстве?
- ◆ Нравилось ли вам в детстве быть девочкой? Как вы впервые ощутили себя девочкой (девушкой)?
- ◆ Испытывали ли вы трудности в формировании своего представления о том, что вы — девочка (девушка)?

Для мужчины-клиента это могут быть другие вопросы.

- ◆ Вспомните яркие ситуации, связанные в вашей памяти с отцом. Как вы представляете своего отца? Как вы к нему относитесь?
- ◆ Хотелось ли вам подражать своему отцу (быть на него похожим)? Какие качества вашего отца были для вас наиболее привлекательными?
- ◆ Если отец вспоминается для вас преимущественно в отрицательном свете, был ли в вашем детстве или юности мужчина, на которого вы хотели быть похожим?
- ◆ Были ли у вас трудности в формировании своего мужского поведения и в чем они заключались? Как вы преодолели эти трудности?

## **Мужчина эффективнее? Ваши аргументы!**

Нет ничего парадоксальнее женского ума... Чтобы выучиться их диалектике, надо опрокинуть в уме своем все школьные правила логики.

*М. Лермонтов*

Мнение о том, что в работе, да и вообще в жизни, мужчина более эффективен, нежели женщина, является чрезвычайно распространенным, причем придерживаются его не только мужчины, но и женщины. Разберем аргументы, которые приводятся обычно в поддержку этой позиции.

Первый и самый распространенный аргумент заключается в сравнении мужского и женского ума (естественно, в пользу первого). Так, утверждается, что мужчина имеет логическое мышление, а женщина вообще лишена какой-либо логики: «женский ум», «женская логика», «послушай женщину и сделай все наоборот» — эти всем известные фразы отражают результаты такой «сравнительной оценки».

Второй часто встречающийся довод в пользу мужчин связан с представлениями о том, что мужчина сильнее женщины и физически, и психологически. В рамках этого представления утверждается, что мужчина имеет высокую стрессоустойчивость, способен сохранять самообладание и принимать решения в стрессовых и опасных ситуациях, характеризуется физической и эмоциональной выносливостью.

Третий аргумент связан с более высокой эффективностью мужчин в работе по сравнению с женщинами. Мужчина больше времени тратит на работу, оценивает свое жизненное благополучие на основе успешности именно в профессиональном плане, стремится сделать карьеру, зарабатывать, обеспечивать семью.

Критичное отношение к женщине вообще, к женщине-коллеге в частности и к женщине-руководителю в особенности обсуждается в ходе коучинга и в первую очередь с клиенткой. Не секрет, что в результате тотальной критики со стороны мужчин даже самые успешные женщины имеют заниженную самооценку, и коуч направляет свои вопросы на активизацию в женщине чувства собственного человеческого достоинства, признания своих достижений, обретения внутренней свободы и, наконец, позитивного принятия своей половой принадлежности. К примеру, коуч может задать следующие вопросы.

- ♦ Назовите трех успешных женщин, на которых вам хотелось бы быть похожей. Это могут быть актрисы, политики, писательницы, поэты и т. д. Выделите в каждой какие-то качества, которые вам наиболее импонируют. Какое общее качество объединяет этих трех женщин и является особенно важным для вас?

- ♦ Была ли ваша мама успешной в профессиональном отношении? Какие способности вашей мамы обеспечили ей профессиональную успешность?
- ♦ Была ли ваша мама счастливой женщиной в семейном плане? Какие качества характера проявляла ваша мама в семейной жизни?
- ♦ Испытывали ли вы по отношению к себе критическое отношение коллег-мужчин? Была ли эта критика справедливой?
- ♦ Приходилось ли вам доказывать мужчинам свою профессиональную состоятельность? В каких случаях это нужно было делать?
- ♦ Сравнивали ли вы свои профессиональные успехи с достижениями коллег-мужчин?
- ♦ У кого вы больше учились в своей работе — у коллеги-женщины или коллеги-мужчины?

## **Современная женщина эффективнее мужчины? Сформулируйте доказательства!**

Привыкшие властвовать, мужчины ожидали от женщин покорности. Но теперь женщины говорили: «Нет, мы не будем делать этого».

*Барбара Де Анжелис, психолог*

В последнее время нередко высказывается мнение, что современная женщина становится успешнее мужчины, поскольку в нашем мире все более востребованы именно женские качества: интуиция, гибкость, дипломатичность, коммуникабельность, харизматичность, способность налаживать и поддерживать общение одновременно по разным каналам: невербальному и вербальному, демонстрируемому и скрываемому, желаемому и реальному.

В кризисных ситуациях женщина может выйти на первый план и стать лидером, защищая своих детей и свою семью. Для того чтобы близкие не почувствовали серьезных лишений, в периоды экономических кризисов она пойдет на снижение своего статуса, но сохранит работу, не испытывая проблем со своей самооценкой. Напротив, мужчина, по тем или иным причинам

уволившийся, может месяцами оставаться без работы, но не может пойти на снижение должностного положения и заработной платы, поскольку для него это напрямую связано со снижением самооценки.

Многие современные женщины научились проявлять на работе сугубо мужские качества: волю, решительность, преданность делу, трудоголизм, надежность и объективность в деловых отношениях. Появилось новое поколение молодых современных женщин, черпающих внутреннюю мотивацию, энергию и азарт как раз в том, чтобы «доказать этим мужчинам», что женщины вообще умнее и сильнее мужчин.

Многие мужчины избегают воинственных и критически настроенных женщин. Так, при поступлении на новую работу они в первую очередь интересуются, кто будет у них руководителем — мужчина или женщина? Если предполагается, что руководителем будет женщина, они отказываются от данного места работы с тем, чтобы найти компанию, в которой можно будет работать под началом мужчины.

При обсуждении этих проблем в ходе коучинга психолог может сформулировать для своего клиента-мужчины следующий набор вопросов.

- ◆ Была ли ваша мама деловой женщиной, или она была сугубо семейной женщиной и не работала?
- ◆ Вспомните свое юношеское увлечение в школьные или студенческие годы. Девушка, которая вам нравилась, была активной и хорошо училась, или, наоборот, она была спокойной, тихой и училась на среднем уровне?
- ◆ Какие качества вам обычно нравятся в женщине?
- ◆ Какие качества вы положительно оцениваете в деловой женщине, коллеге по работе?
- ◆ Какие качества вас могут восхищать в женщине-руководительнице?
- ◆ Были ли в вашей работе ситуации, в которых женщина-коллега или женщина-руководительница показала свою успешность? Какой опыт был для вас ценным в этих ситуациях?

- ◆ Были ли в вашей работе ситуации, в которых женщина-коллега или женщина-руководительница совершили крупную ошибку? В чем крылись причины этого?

Для клиентки-женщины имеет смысл сформулировать примерно аналогичные вопросы.

- ◆ Ваш отец был успешным деловым человеком и смог сделать хорошую карьеру?
- ◆ Ваша мама была деловой женщиной или занималась домом и не работала?
- ◆ Какие качества вы цените в мужчинах вообще? Какие качества вы цените в деловых мужчинах?
- ◆ Какие молодые люди вам нравились в школьные или студенческие годы — активные, энергичные и успешные или спокойные, сдержанные, преданные, возможно, не очень успешные, но которых можно контролировать?
- ◆ Какой вы представляли себя в молодые годы: успешной деловой женщиной, сделавшей карьеру, или домашней хозяйкой, которая занимается семьей, детьми и мужем и не работает?
- ◆ Кого бы вы выбрали в подчиненные, если бы можно было выбирать — мужчин или женщин? Объясните свой выбор.
- ◆ Опишите образ мужчины, который был бы для вас идеальным коллегой? Идеальным руководителем? Идеальным мужем?

## **Влияние половой принадлежности человека на его профессиональную успешность**

Полоролевые стереотипы, содержание которых объясняется в немалой степени влиянием культурного контекста, касаются типичных характеристик, приписываемых мужчинам или женщинам. Воздействие этих штампов на индивидуальное сознание мало с чем может сравниться по своей силе.

*А. Либин, психолог*

Несмотря на драматизм взаимоотношений мужчин и женщин, «накрученный» сначала в рамках детско-родительских отношений, а затем разворачивающийся в любовных, семейных и деловых

вых отношениях, на самом деле все гораздо проще. А именно: на профессиональную и личную успешность человека влияет не столько половой фактор как таковой, сколько социальные стереотипы воспитания и ожиданий, которые связаны с типично мужским и типично женским поведением. Типично мужское поведение — это профессиональная успешность, типично женское поведение — это удачная личная жизнь (семья, дети). Многое меняется в нашем мире, но наши ожидания от мужчин и женщин инерционно остаются прежними, несмотря на то что они уже давно устарели.

Спросите мужчину о том, удалась ли его жизнь и чувствует ли он удовлетворение? Для ответа на этот вопрос он в первую очередь будет оценивать свою карьеру и заработок. Если тот же вопрос задать женщине, она будет оценивать свою семью, детей и мужа. Это ни хорошо и ни плохо, это — реальный факт.

В соответствии с этой идеей, близкой к реальному положению дел, можно говорить о том, что если со временем изменятся социальные стереотипы и ожидания, то мужчина и женщина приобретут одинаковую потенциальную и реальную эффективность. Можно только предполагать, что разным у мужчины и женщины может остаться деловой стиль. Чаще всего мужчина будет добиваться успешности в содержании, организации и финансах, а женщина — в коммуникациях и политике.

Уже сейчас известно, что при наличии высокоразвитого интеллекта, энергии и активности, мотивации и организованности осуществляется «обмен» психологическими характеристиками между мужчинами и женщинами. Так, в своей работе одаренные мужчины, не утрачивая мужского стиля, научились проявлять такие традиционно женские качества, как интуицию и коммуникабельность. Женщины, в свою очередь, приобретают традиционно маскулинные черты, становятся решительными и амбициозными, стремятся к лидерству и успеху.

При обсуждении реальной эффективности мужчин и женщин коуч может сформулировать вопросы следующего содержания.

- ♦ Как вы считаете, какие команды более эффективны — мужские, женские или гетерогенные?



- ♦ Встречались ли в вашей работе эффективные деловые взаимодействия между мужчинами и женщинами? Приведите конкретные примеры.
- ♦ Известно, что принцип дополнительности (комплиментарности) работает в деловых взаимодействиях мужчины и женщины. Составьте психологический портрет успешного тандема, в котором руководитель и его заместитель — мужчина и женщина.
- ♦ Вопрос к клиенту-мужчине. Если говорить лично о вас, какая деловая женщина была бы для вас предпочтительнее и в какой роли — руководительницы или подчиненной?
- ♦ Вопрос к клиентке. Какой мужчина был бы для вас приемлемым в работе — руководитель или подчиненный?
- ♦ Вам было бы психологически легче подчиняться деловому мужчине или руководить им?
- ♦ Какие качества необходимы для того, чтобы мужчина и женщина эффективно работали вместе? Какие качества вам самим необходимо сформировать в себе, чтобы составить успешный тандем с коллегой-мужчиной (коллегой-женщиной)?

## Глава 6

### Возраст как предмет коучинга

---

#### Возраст как биографическая и социальная категория

Возраст чаще всего определяется как длительность существования того или иного тела, материальной системы, вида, реакций и т. п... Возраст отдельного организма можно рассматривать как одну из интегральных его характеристик, измеряемых масштабом средней продолжительности жизни всех индивидов данного вида.

*Б. Ананьев, психолог*

Когда мы говорим о возрасте человека, мы в первую очередь думаем о том, сколько ему лет. Но кроме биографического, человек обладает также физиологическим и психологическим возрастом. Физиологический возраст связан с уровнем здоровья человека и состоянием его организма; психологический возраст проявляется в том, как человек ощущает самого себя, к какой возрастной группе он себя относит.

Кроме того, возраст определяется влиянием социального фактора. По отношению к любому возрасту имеются определенные общественные ожидания. Так, детский возраст связан с нашими представлениями о том, что ребенок развивается и растет, проходит возрастные стадии младенчества, младшего и старшего дошкольного возраста. Школьный возраст характеризуется стадиями младшего, среднего (подросткового) и старшего (юношеского) возраста. После юношеского возраста наступает возраст ранней и поздней зрелости, а затем старение и умирание.

Но помимо этого важно еще и то, что человек имеет собственное отношение к своему возрасту. Он может относиться к себе

и своей жизни в соответствии с общественными стереотипами, но может раздвинуть границы своего возраста и преодолеть социальные штампы. Так, один считает себя молодым в пятьдесят лет и говорит о том, что «в пятьдесят жизнь только начинается», а другой ощутимо чувствует свое увядание уже в сорок лет.

Обсуждая проблемы личной и профессиональной эффективности, коуч выясняет отношение человека к своему возрасту при помощи приводимых ниже вопросов.

- ◆ Как вы относитесь к своему возрасту? Какой возраст является для вас наиболее привлекательным?
- ◆ В каком возрасте вы были больше всего счастливы и удовлетворены своей жизнью?
- ◆ Если бы была такая возможность, в каком возрасте вам хотелось бы жить всегда, бесконечно?
- ◆ В каком возрасте вы себя сейчас чувствуете физически?
- ◆ В каком возрасте вы себя сейчас чувствуете психологически, эмоционально?
- ◆ Подумайте о том, сколько лет вам хотелось бы прожить. Как вы могли бы представить себя в 70 или 75 лет? Чем бы вам хотелось заниматься в этом возрасте? Как бы вы хотели выглядеть в это время? Кого из близких людей вы хотели бы видеть рядом с вами?
- ◆ Как вы относитесь к последним научным данным, что физиологически человек способен дожить до 120 лет? Считаете ли вы эту цифру реальной? Могли бы вы представить себя в возрасте 120 лет?

## **Возраст и профессиональная эффективность человека**

Нет оснований к тому, чтобы человек, желающий работать, оказался не в состоянии работать и получать в полной мере возмещение за свой труд.

*Г. Форд, предприниматель*

Как и половая принадлежность, возраст человека не может быть ведущим и единственным критерием оценки его личной

и профессиональной эффективности. Другими словами, нельзя говорить о том, что все молодые работники однозначно успешны, а зрелые — поголовно неуспешны, или наоборот. И молодые, и зрелые специалисты одинаково могут быть успешными или неуспешными.

На самом деле, профессиональная и личная успешность человека зависят в первую очередь от его внутренней мотивации, стремления ставить перед собой амбициозные цели и стремиться к их достижению. Этот внутренний огонь, динамика и неудовлетворенность собой не связаны ни с возрастом, ни с полом, это — дар, данный от Бога и Судьбы.

Учитывая возраст человека в качестве одного из многих факторов его успешности, правильнее будет его оценивать, выделяя его «плюсы», частично (только частично!) связанные с возрастом, и принимая во внимание его «минусы», также частично вызванные возрастным фактором.

При таком подходе, безусловно, можно выделять общие тенденции, предполагая, что в каждом конкретном случае имеются индивидуальные различия между отдельными людьми.

Выделим основные возрастные группы работников. После окончания средней общеобразовательной школы, в возрастной период 16–23 лет человек чаще всего становится учащимся средне-специального или высшего учебного заведения, ассистентом, стажером или учеником на рабочем месте.

В период 24–35 лет он является молодым специалистом или сотрудником. Условно определим, что у большинства людей профессиональная зрелость наступает примерно в период 36–60 лет. Я сознательно не говорю о старости, старчестве и проч. Вообще не люблю это слово «старость». Старости нет, есть лишь зрелость.

Вообще, в нашей жизни много моментов, которые внушаются нам со стороны общественного сознания по типу «так принято», «все так делают», «все так живут» и т. п. Общественно заданных стереотипов и шаблонов значительно больше, чем мы думаем, и их влияние на нас гораздо глобальнее, нежели мы это осознаем.

Точно так же обстоит дело и с возрастом. В поведении своих близких и знакомых мы с сожалением замечаем, что они старе-

ют. Тем самым нам против нашей воли навязывается мысль, что нам тоже нужно увядать и дряхлеть, потому что «все так делают», «никуда от этого не денешься».

И человек постепенно «надевает» на себя возраст, начинает двигаться все медленнее и тяжелее, полнеет, становится вялым и пассивным, снижает планку внутренних требований и действительно стареет.

На самом же деле смысл жизни человека состоит в том, чтобы все больше и больше овладевать собой и своей природой, осознавать самого себя и увеличивать силу и масштаб собственного влияния на самого себя и свою жизнь. Выражаясь психологическим языком, смысл жизни человека заключается в увеличении его интернальности, управления собой и своей жизнью, налаживании своей жизни и самого себя таким, как человек сам того хочет, как ему самому нужно, в чем он чувствует комфорт и радость.

Другими словами, самое большое счастье человека, к которому он стремится в течение всей жизни и на которое имеет полное право это удовлетворение величайшей его потребности в самореализации, раскрытии своих внутренних сил, энергии и способностей. При условии, разумеется, если это не нарушает благополучие, радость и потребность в самореализации других людей.

Вернемся к восприятию возраста. Так, если человек увлечен своей работой и имеет хорошее физическое здоровье, ничто не мешает ему быть востребованным и благополучно вступить в период поздней профессиональной зрелости в 61–75 и более лет.

В этой связи, например, интересен жизненный и профессиональный опыт известного художника-карикатуриста Бориса Ефимова, которому давно уже больше 100 лет. Судя по интервью, которые он периодически дает в СМИ, он много и увлеченно работает, в общении проявляет легкость, оптимизм, чувство юмора и самоиронию — качества активного, молодого и энергичного интеллекта.

В условиях коучинга психолог стремится расширить возрастные границы человека и отойти от привычных стереотипов общественного сознания, которые заставляют человека стареть в заданном возрастном периоде. С этой целью коуч задает клиенту следующие вопросы.

- ◆ Приведите примеры трех известных вам успешных профессионалов, достижения которых вас восхищали. Какое общее качество их объединяет? В каком они возрасте?
- ◆ Приведите примеры трех успешных профессионалов в возрасте более 60 лет, активно занимающихся творчеством. Как выглядят эти люди? Как они поддерживают свою энергию и здоровье? Есть ли у них общие черты, которые для вас привлекательны?
- ◆ Есть ли среди ваших близких, родственников или знакомых люди в возрасте более 60 лет? Как они живут и преодолевают свой возраст? Чем занимаются? Что для вас привлекательно в их жизни?
- ◆ Вспомните отношение к возрасту своих родителей. Хотелось бы вам что-то из этого принять? Есть ли что-то, что вам хотелось бы отвергнуть?
- ◆ В чем для вас лично состоит привлекательность зрелого периода в жизни человека? Перечислите все, что вам нравится: самостоятельность, возможность планировать свою жизнь и принимать решения? Возможность иметь работу по душе, свою семью, своих друзей? Или что-то еще?
- ◆ Как Вы думаете, что необходимо реально сделать, чтобы расширить границы активного, трудоспособного возраста? Как необходимо изменить свои взгляды на людей и самого себя? Как необходимо построить свою жизнь?
- ◆ В чем, на ваш взгляд, состоит здоровый образ жизни, способствующий активному долголетию?

## Карьера до тридцати пяти

Молодость — это недостаток, который, к сожалению, быстро проходит.

*Известное народное изречение*

Молодые люди часто жалуются на то, что при приеме на работу руководитель ориентирован в первую очередь на опытного сотрудника. Известно, что опыт накапливается годами, однако,

как и где его можно накопить, если без опыта на работу не принимают?

Уверена, что штампы, связанные с возрастным фактором, со временем все реже будут проявляться при оценке человека. Выделим поэтому те общие особенности, которые присутствуют у молодых работников и которые чаще всего связаны с их высокой профессиональной эффективностью.

Молодой сотрудник, как правило, характеризуется высокой обучаемостью и имеет активный интерес к усвоению новой информации. Он с удовольствием посещает семинары и тренинги, «проглатывает» огромное количество профессиональной литературы. Молодые люди легко осваивают новые языки и новую терминологию и, что скрывать, любят «козырнуть» своими знаниями перед более зрелыми и не очень образованными коллегами.

Приступая к работе, молодой сотрудник постепенно формирует новые для себя действия и навыки, которые постепенно складываются в его индивидуальный профессиональный «почерк».

Молодые сотрудники чаще всего более активны, работоспособны и выносливы, чем их старшие коллеги. Если к этому прибавить свободу от семейных обязанностей у тех, кто еще не вступил в брак, то такой работник является очень привлекательным.

У молодых сотрудников ярко выражена мотивация много и эффективно работать, потому что они хотят прилично зарабатывать. Их стремление сделать карьеру и иметь достойный заработок стимулируется еще и тем, что перед ними стоят крупные материальные задачи: отделиться от родителей, купить собственную квартиру и машину, ездить отдыхать за границу, хорошо одеваться и интересно и с пользой проводить досуг.

Наконец, у молодого работника еще нет сформированных стереотипов профессиональной деятельности. Можно сказать, что он еще не знает, что «это сделать невозможно», «это сделать нельзя» или «это сделать еще никому не удавалось». Поэтому он рискует, делает и, что удивительно, у него нередко получается то, что еще никому не удавалось! Другими словами, молодость связана с высокой креативностью, что тоже совсем неплохо для компании вообще и для работодателя в частности.

Коуч, работая с молодым сотрудником и стремясь к тому, чтобы молодой человек позитивно воспринимал свой возраст, может задать ему вопросы следующего свойства.

- ♦ Как вы думаете, в чем состоят позитивные отличия молодого возраста от зрелого? В чем они заключаются?
- ♦ Что в вашей собственной жизни есть радостного и хорошего? Что вас интересует? К чему вы стремитесь?
- ♦ Каким образом вам удастся преодолеть отсутствие у себя развернутого жизненного и профессионального опыта? Что вы делаете для того, чтобы набрать больше новой информации и выработать у себя новые навыки?
- ♦ Как вы считаете, чего вам не хватает для того, чтобы почувствовать себя уверенным рядом со зрелым и эффективным специалистом?
- ♦ Как часто вы посещаете семинары и тренинги? Насколько вы активны в диалоге с преподавателями и тренерами?
- ♦ Задумывались ли вы о приобретении высшего образования? Второго высшего образования? Обучении по системе МВА? Освоении иностранного языка?

## Карьера после пятидесяти

Мы не можем считать все потенциалы личности и субъекта «исчерпанными» в процессе старения индивида; против этого говорят факты, которые мы рассматривали раньше. Поэтому в ближайшем будущем человечество, надо полагать, найдет более рациональные способы использования этих потенциалов в такие моменты жизненного пути, которые в наибольшей степени характеризуются накоплением жизненного опыта.

*Б. Ананьев, психолог*

Зрелый специалист чаще востребован на рынке труда, однако и у него есть свои трудности, которые заключаются в том, что работодатели не очень охотно берут на работу людей старше 45 лет. Особенно трудно устроиться тем, кто выглядит не очень свежим



и подтянутым. Если же зрелый человек позитивно воспринимает свой возраст и ведет здоровый образ жизни, то в качестве характеристик, способствующих его высокой эффективности, можно назвать следующие.

В первую очередь, он обладает достаточно высокой работоспособностью и выносливостью. Как правило, он уже хорошо себя знает, умеет регулировать свой стресс и способен выдерживать высокие и длительные перегрузки. Он обладает жизненным опытом, знает людей, стал осторожным, уверенным и умелым в общении. Он выработал способность прочитывать намеки и контексты, понимает скрытые мотивы поступков.

В его работе заметен профессиональный опыт и проявляется профессиональное мастерство. Он имеет свою позицию, умеет аргументированно ее отстаивать, приводит в качестве аргументов не только информацию, но и факты из собственного профессионального опыта или опыта коллег. Он имеет ценный опыт достижений и не менее ценный опыт ошибок и неудач. Всем известно, что тот, кто научился анализировать ошибки по принципу «ошибки нет, есть приобретенный опыт», становится высокоэффективным работником.

Коуч, организовав беседу с работником данной возрастной категории и направляя свое внимание на его позитивное отношение к своему возрасту, может задать такие важные вопросы.

- ♦ Как вы относитесь к собственному возрасту? Опишите позитивные стороны своего возраста.
- ♦ Какие профессиональные достижения вы могли бы перечислить, которыми вы по праву можете гордиться?
- ♦ Какие у вас планы на будущее? Что вы делаете для их реализации?
- ♦ Есть ли у вас друзья и коллеги, которые разделяют ваши ценности и взгляды?
- ♦ Что вы конкретно делаете, чтобы укрепить свое здоровье и повысить жизненную активность?
- ♦ Как вы относитесь к своим близким?
- ♦ Как вы проводите свободное время? Имеете ли вы хобби, которое дает вам радость?

Часть вторая

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
КОУЧИНГ  
(ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ)**

---

.

# Глава 1

## Мастерство начинается с подмошток

---

### Умение быть эффективным

Если эта цель стоит на пути, по которому человеку суждено пройти, то она вдохновляет, манит, притягивает. Возникает удивительное ощущение того, что из будущего идет энергия, которая позволяет в настоящем преодолевать то, что кажется нереальным.

*А. Савкин, М. Данилова, коучи*

Жизнь современного человека неразрывно связана с различными организациями. Однако все мы хорошо знаем об оборотных сторонах этих организаций. Каждый из нас имел печальный опыт общения с учителем, который безразлично относился к успеваемости своих учеников, с продавцом, который сбывал некачественный товар, и с руководителем, который только и умел, что «разводить руками».

Нельзя сказать, что не предпринимались попытки изменить ситуацию. В той или иной мере реорганизации подвергались, пожалуй, все предприятия, но, к сожалению, эти попытки не увенчались успехом. Почему? Мир, в котором живет большинство руководителей, полон хаоса. Для того чтобы решать проблемы, а не создавать новые, они должны, прежде всего, определить, что происходит, докопавшись до глубины того, что действительно имеет место быть.

Наша жизнь полна событий. Когда они ясны и однозначны, легко прийти к пониманию того, что происходит и что должно быть сделано. Большинство проблем, стоящих перед руководителями, не столь прозрачны для понимания и очевидны для выработки действий, как это кажется на первый взгляд. Было ли

эффективным совещание? Почему решение, принятое единогласно, не привело к желаемым результатам? Принесет ли очередная реорганизация увеличение прибыли?

Представьте, что вы простудились и вызвали врача. Должно быть, вы удивитесь, если доктор скажет: «Давайте позвоним другим и выясним, что они делают в таких случаях». Врачей обучают находить общие симптомы заболеваний и подбирать соответствующие методы лечения.

Точно так же важно научиться ставить диагноз в организации. Определение того, что происходит, — главное звено в управленческой работе. Обучение чему бы то ни было — процесс длительный, но, освоив один раз какую-либо премудрость, вы легко будете применять ее в жизни. Опытные менеджеры, например, умеют быстро оценивать ситуацию, решать, что нужно предпринимать, и делают они это либо сами, либо искусно заставляют других следовать своему курсу действий.

На практике, особенно в запутанных и неоднозначных ситуациях, для определения «диагноза» выбирают один из трех самых распространенных.

Самым распространенным является обвинение людей. В этом случае в проблеме виноваты недобросовестное отношение людей к порученному делу, их лень и тяжелые характеры. Знание того, кто виноват, делает понятным, что делать дальше, — наказать его.

Когда бывает трудно найти «стрелочника», то популярной альтернативой является обвинение бюрократии. «Лечением» этой «болезни» является уничтожение бесконечных ненужных инструкций, если компания «окуклилась» в них, или составление новых инструкций, если организация погрязла в неразберихе. По этому бесконечному, бессмысленному кругу — от написания инструкций до их уничтожения — и катится жизнь организации.

И, наконец, жажда власти. В обществе, где «человек человеку — волк», главная задача успеть съесть кого-нибудь, пока не съели тебя. Власть становится главной проблемой дня: кто ею владеет и как получить больше.

Каждый из этих трех «диагнозов» основывается на частичной правде. Некоторые проблемы действительно создаются людьми, авторитарными начальниками, нерадивыми подчиненными и черствыми чиновниками. Однако же совершенно разные люди ведут себя одинаково в одной и той же ситуации. Обвинение людей не дает ответа на вопрос «Почему?». Даже если истинная причина проблемы в чьих-то личных качествах, что мы можем сделать? Уволить всех, кто не отвечает нашему представлению об идеальных сотрудниках? Устав от неопределенности, мы смотрим на Запад, надеясь, что «заграница нам поможет».

В последнее время в нашу жизнь все настойчивее внедряются англоязычные слова. Давно ли мы с трудом выговаривали слово «менеджмент», а теперь разве что ленивый не назовет себя менеджером. «Маркетинг», «лизинг», «тренинг» даже не выделяются спел-чекером при проверке правописания на компьютере, а «коучинг» — слово, не потерявшее пока своей новизны — немного интригует.

Мне бы хотелось поделиться с читателями тем, что собрано в моем «инструментальном ящике». В этот чемоданчик бережно складывались знания и опыт, почерпнутые из многолетней работы в американской компании, уделяющей большое внимание вопросам управления персоналом, из своих личных успехов и неудач. Я искренне верю, что эти «инструменты» могут оказать неоценимую помощь не только в профессиональной сфере, но и в жизни вообще. Умение быть эффективным, раскрыть свой потенциал, состояться профессионально и помочь другим людям добиться того же — это большое искусство и вырастающее из многих ремесел мастерство.

## Определение и роли

Наставничество — это философия, которой надо пропитывать компанию.

*Е. Фадеева, директор по персоналу*

Ясного и четкого определения «коучинга» пока не существует. Все, что приводится в литературе или словарях, носит одно-

сторонний характер и никак не может быть исчерпывающим. Поэтому приведу описательное определение, очертив круг задач и проблем, которые решает коучинг.

Коуч — человек, помогающий другому человеку «прыгнуть выше головы», раскрыть горизонты, доселе неизведанные, увидеть дальше того, что они видят сегодня. Настоящий коуч помогает обычным людям стать необычными, полностью раскрыть свой потенциал, шагнуть вперед.

Самыми первыми коучами были наши родители. Когда мы учились ходить, ушибались, набивали шишки, мечтая лишь сделать один шаг, чтобы не упасть, они были уверены, что мы не только научимся ходить, но и бегать. Они видели то, чего не могли видеть мы.

Коучи — люди, позволяющие достичь своим подопечным высоких личных целей, вплетая их в судьбу общественных или организационных.

У коуча много ролей, каждая из которых направлена на достижение высокого результата, как для индивида, так и для коллектива, для которого он работает.

- ♦ *Тренер.* Слово «коуч» пришло в обиход из спорта. Тренер — человек, создающий команду, грамотно расставляющий игроков и вводящий их в игру в тот момент, когда это необходимо. А как выстроить работоспособную команду?
- ♦ *Учитель.* Основой коучинга является обучение. Умение поставить задачу, ясно и просто изложить новое, сопоставить частное и общее, объяснить ожидания — первооснова успешного коучинга. А как обучать взрослых, которым кажется, что они давно все умеют и сами могут учить других?
- ♦ *Куратор.* Опекун, строгий контролер и доверенное лицо, как говорится, в одном флаконе. А как завоевать место на пьедестале доверия других людей?
- ♦ *Помощник.* Для успеха необходимо, чтобы кто-то оказывал поддержку, начиная с указания, где можно отыскать нужные материалы, заканчивая продвижением и рекламой успехов подопечного у «нужных» людей. Этот человек объяс-

нит правила игры, писанные и неписанные законы успеха в организации. А как научиться быть тонким политиком?

- ◆ *Наблюдатель.* Всем даны глаза, да не каждый видит. Умение быть прозорливым, на ранних стадиях замечать возникновение проблемы, ставить правильный диагноз и назначать необходимое лекарство — удел избранных. А как стать наблюдательным и внимательным, чтобы «нюх как у собаки, а глаз как у орла»?
- ◆ *Советчик.* В жизни всегда есть люди-гуру: их совета ищут, к их мнению прислушиваются, они мудры и спокойны. Они достаточно сильны, чтобы быть открытыми, и достаточно открыты, чтобы быть чуткими. А как завоевать право быть выслушанным и понятым?
- ◆ *Судья.* Как известно, не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. Трудности, просчеты, промахи, неудачи, конфликты — препятствия на пути к успеху или возможности совершенствования? А как судить, не осуждая?
- ◆ *Вдохновитель.* Он знает секрет, как добиться того, чтоб «на работу как на праздник». У него всегда найдутся слова одобрения и поддержки, уверенности и оптимизма. А как зажечь сердца людей?
- ◆ *Лидер.* В череде однообразных будней очень легко сбиться с пути, потерять ориентиры и «вкус жизни». Коуч-лидер видит дальше, шире и глубже, чем другие, он всегда в тоне и знает, как добиться хорошей формы у других, он не теряет фокуса, заражает своим примером и ведет за собой. А так ли необходимо быть Данко?

## Начальник в роли коуча

Управлять сейчас — это значит уметь строить общение.

*В. Зигет, Л. Ланг, исследователи менеджмента*

Читатель может поинтересоваться: «Какое отношение перечисленные выше роли имеют к руководителю, важно ли для него, да и нужно ли, в конце концов, ими овладеть?»

На семинарах, тренингах часто задают вопрос: «Как вы думаете, что такое управление?» Обычно люди отвечают так: получение прибыли, планирование и достижение поставленных целей, распределение ресурсов и постановка задач для подчиненных, взятие ответственности на себя, и, наконец, звучит главное — получение результатов посредством других людей.

Как-то раз мне довелось быть свидетелем того, как один заслуженный человек, доктор наук, управленец с большим стажем и опытом работы, на вопрос: «За что получают зарплату менеджеры?» — ответил: «За то, чтобы быть на работе».

Когда-то руководитель тоже занимал рядовую должность. Но вот получено первое повышение, скорее всего потому, что свою работу этот человек выполнял лучше других. Значит, теперь его вклад в общее дело сводится к тому, чтобы научить других, как справиться с работой, т. е. он, очевидно, знает лучший способ. Постепенно человек убеждается, что его видение всегда правильно и поэтому он самый главный в коллективе. Все больше люди, работающие под его началом, зависят от согласования с ним каждой мелочи, все чаще они должны переступать порог его кабинета, чтобы получить «добро», все больше переполняется он чувством собственной значимости и все крепче убежденность в своей незаменимости. Теперь уже нелегко подумать о том, чтобы заболеть и не прийти на работу, потому что без него «работа станет». Вот и готов ответ: «Мне платят за то, чтобы я был на работе».

Надо заметить, что руководителю платят деньги за полученные результаты, поощряют за достижения и наказывают за промахи, но оценивается при этом не его личный вклад, а удачи или неудачи коллектива, которым он управляет. Для вас как для менеджера это значит, что ваши прибавки в зарплате, повышения по службе, продвижение по карьерной лестнице зависят от результата, который покажет ваш коллектив. Когда люди, которыми вы руководите, успешны, тогда успешны и вы. Когда терпят фиаско ваши подчиненные, тогда «проваливаетесь» и вы, вне зависимости от того, насколько хороши вы лично как профессионал-одиночка и насколько велик ваш персональный вклад. Приходится признать, что руководителям платят зарплату за то, насколько преуспели его подчиненные. При этом нельзя отрицать и вполне прагматичную заинтересованность руководителя в том, чтобы его подчиненные были успешны.

В жизни над нами часто довлеют *стереотипы*. Если попросить рядовых людей описать, каким они представляют себе большого начальника, то ответы, скорее всего, прозвучат такие:



- ♦ властным;
- ♦ строгим;
- ♦ холодным;
- ♦ авторитарным;
- ♦ отстраненным;
- ♦ требовательным;
- ♦ влиятельным.

На основе убеждений люди выстраивают ту или иную линию поведения. Если человек считает, что делиться своими чувствами и эмоциями с коллегами — значит проявлять слабость, то он рискует отдалиться от своих подчиненных настолько, что они будут избегать его. Если человек убежден, что начальник должен неукоснительно следовать правилам и быть строгим в отношении их нарушения, то он, скорее всего, прослышет «трудным» человеком, а его подчиненные постараются всегда оставаться только в рамках правил и не проявлять лишней инициативу.

Попробуем определить, каким может быть начальник, добивающийся позитивных результатов в своей собственной работе и работе своих подчиненных. Именно здесь пролегает «водораздел» между начальником и коучем.

- ♦ Начальник убежден, что его работа заключается в том, чтобы направлять людей и заставлять их работать. Задача коуча — помогать и поддерживать людей.
- ♦ Начальник выстраивает свои отношения с подчиненными через приказы, распоряжения и нотации. Коуч — через вовлечение в диалог, задавая вопросы и внимательно слушая ответы.
- ♦ Начальник контролирует действия подчиненных, принимая единоличные решения.
- ♦ Коуч помогает своим подопечным принимать решения через расширение полномочий и делегирование обязанностей.
- ♦ Начальник убежден в том, что у него есть «правильные» ответы, коуч — в том, что их надо искать.
- ♦ Начальник играет на «чувстве страха» своих подчиненных, чтобы добиться выполнения задач. Коуч стимулирует заинтересованность и творческий подход.

- ◆ Начальник указывает на ошибки, а коуч видит возможности для обучения в любой ситуации.
- ◆ Начальник составляет правила и процедуры, которым должны следовать его подчиненные. Коуч рисует будущее и возможные пути его достижения.
- ◆ Начальник верит в то, что его власть зиждется на знании, а коуч — на гибкости.
- ◆ Начальник фиксирует свое внимание на задачах сегодняшнего дня, коуч — на росте и развитии своих подопечных.

Надо признать, что принцип «выбор остается за начальником» тоже имеет свои преимущества. За начальником остается право контроля; он уверен, что поступает правильно; он сосредотачивает всю власть в своих руках; не ломает старых привычек, чтобы не быть «бельмом на глазу» в своей организации и не рисковать.

Решение «оставить все как есть» имеет свою «изнанку»: потеря заинтересованности, а следовательно, и доли вклада подчиненных; снижение инициативности сотрудников, нереализованность их идей, задумок, новшеств; право быть полностью и единственно ответственным за проблемы; закрытый доступ к сокровищницам знаний других людей.

Справедливости ради надо сказать, что *выбор* в пользу коучинга также имеет свои «плюсы» и «минусы».

Например, коучи узнают больше о других и о себе, они становятся свидетелями развития способностей людей вокруг себя и строят эффективные команды. Они получают дивиденды от упорочившихся рабочих отношений, повышения эффективности труда и просто человеческое удовольствие оттого, что они сами профессионально растут. Но им приходится брать на себя большие риски (личные и политические), приходится больше доверять людям, т. к. коучинг требует большего времени и смелости, чем традиционное руководство. Коучам приходится делиться ответственностью, искать оригинальные пути решения управленческих задач и распрощаться с иллюзией контроля.

Стереотипные отношения «начальник — подчиненный» имеют краткосрочный эффект и позволяют не выходить из зоны

комфорта и привычных отношений, в то время как отношения «коуч — подопечный» имеют долгосрочные положительные результаты, но требуют большего риска и смелости эксперимента.

Не исключено, что сейчас вы думаете приблизительно следующее.

- ◆ Не знаю я, как заниматься этим коучингом (слово-то какое страшное), даже начинать не хочется.
- ◆ Что-то я не встречал коучинга, буду, наверное, «один в поле воин».
- ◆ Неясно мне, а какие, собственно, преимущества я получу. Я и так вполне успешен без всякого коучинга.
- ◆ Не моя это работа, пусть другие этим занимаются.
- ◆ Некогда мне этим заниматься, если своих неотложных забот, как говорится, хватает.
- ◆ Трудно. Долго. Бесполезно.
- ◆ Любые перемены — это всегда лишнее напряжение.
- ◆ Наделаю ошибок с этими экспериментами, всякий контроль над ситуацией потеряю.
- ◆ Я таков, каков я есть, и измениться уже не смогу.
- ◆ Ничего это не изменит, я уже видел примеры коучинга, это не работает. Люди не хотят трудиться, не хотят держать своих обещаний, договориться с ними невозможно, а мои подчиненные и так прекрасно знают, что я о них думаю.
- ◆ Еще одно модное словечко, а по сути все одно и то же.
- ◆ Дело нужно делать, а не разговоры разговаривать.

Но если в вас зажглась искра интереса, давайте отложим на время в сторону сомнения и посмотрим на мир глазами коуча.

- ◆ Как руководитель, я ответственен за свою собственную работу и работу других людей. Я хочу преуспеть в своей роли. Я отдаю себе отчет в том, что вся работа делается людьми, и я не могу преуспеть в одиночку, без того чтобы преуспели люди вокруг меня — мои боссы, подчиненные, коллеги.
- ◆ Я понимаю, что у меня нет готовых ответов на все вопросы. Но у меня достаточно знаний, опыта, мудрости и хороших, здоровых идей для того, чтобы добиться успеха.

- ◆ Я смогу помочь другим людям добиться своих целей, если я разделю с ними свои знания и видение проблемы. Я могу использовать коучинг как процесс, который улучшит производственные показатели и выведет нашу совместную работу на более высокий уровень
- ◆ Поэтому я решаю стать коучем.

Если мне так и не удалось убедить вас в том, что коучинг — это альтернатива командно-административному методу руководства, придется признать свое поражение как вашего коуча и попробовать заинтересовать вас другим.

•

## Глава 2

# Эффективные навыки общения

---

### Предполагаем одно, а поступаем по-другому

Наставничество — это постоянный диалог, в котором руководитель не только рассказывает, но и спрашивает.

*Р. Каплан, руководитель*

При всем многообразии и сложности ролей у коуча есть один общий знаменатель, без приведения к которому можно так и не решить сложные управленческие уравнения. Это «коммуникативная компетентность», или эффективные навыки общения.

В организациях, как и в жизни, самые большие радости и самые глубокие разочарования, самые высокие взлеты и самые низкие падения происходят не без участия окружающих людей. Сложности человеческих взаимоотношений простираются куда дальше, чем книга по коучингу, однако перед всеми руководителями рано или поздно встают следующие вопросы.

- ♦ Что в действительности происходит во взаимоотношениях между людьми?
- ♦ Почему люди ведут себя именно так?
- ♦ Что я могу в связи с этим предпринять?

Если мы заинтересованы в успехе подчиненных (или людей, которые важны для нас по тем или иным соображениям), нам необходимо наладить общение — уважительное, доверительное и прочное. Строить отношения с людьми, которые похожи на нас самих, — легко, т. к. сразу находятся общий язык и тема, понимание и интерес. А если с самого начала контакт «не идет», что-то там не складывается? Но каково чувство победы, когда удаст-

ся разрушить барьеры и заслужить искреннее уважение и поддержку со стороны людей, с которыми еще недавно был в состоянии «холодной войны»!

Маргарет, сотрудница одной из ведущих немецких фармацевтических компаний, была очень взволнована и польщена своим новым назначением на должность регионального менеджера по маркетингу. Она была первой женщиной, получившей такой высокий пост, и по праву этим гордилась. Маргарет была уверена в том, что ее опыт и знания послужат успеху, но отдавала себе отчет в том, что далеко не все разделяли уверенность в правильности ее назначения, и поэтому все ее действия и поступки будут «рассматриваться под микроскопом». К счастью, ее непосредственный начальник, Рудольф, оказывал ей всемерную поддержку.

Маргарет отвечала за один из двух регионов. Ее коллегой по другому региону, в котором компания представляла свои интересы, был Карл. Он отработал на фирме лет на двадцать больше, чем Маргарет, и был на двадцать пять лет старше ее. Маргарет попыталась наладить хорошие отношения с Карлом, но столкнулась с более чем прохладной реакцией.

На одном из совещаний обсуждался план по маркетингу. Маргарет деликатно не соглашалась с Карлом, который предлагал подход, идущий вразрез с ее видением. Марк, прямой подчиненный Маргарет, резко раскритиковал идеи Карла и напоследок позволил себе такую фразу: «Если бы вы сначала думали, а потом говорили, а не наоборот, то дело пошло бы куда быстрее».

На следующий день Карл позвонил Маргарет и потребовал уволить Марка. Маргарет пыталась утешать его, но Карл стоял на своем. Маргарет была вынуждена обратиться за советом к Рудольфу, который был их общим начальником. Рудольф согласился с Маргарет, что увольнение — слишком суровая мера, но считал также, что поведение Марка было бестактным и требовало «пропесочки». Маргарет поговорила с Марком и сообщила Карлу, что провела серьезный разговор с Марком. Но Карл «жаждал крови» и настаивал на увольнении. Наконец, уставшая от переговоров Маргарет заявила, что не собирается увольнять Марка и это ее окончательное решение. Последними словами Карла были: «Вы еще об этом пожалеете».

Три месяца спустя Рудольф пригласил Маргарет на приватную беседу. Он сказал, что доволен ее работой, но в последнее время по компании поползли слухи о ее связи с Марком. «Я понимаю, что это лишь слухи», — сказал Рудольф. «Но это наносит большой ущерб твоей репутации. Думаю, что это дело рук Карла», — произнес он наконец.

Конечно, Маргарет одолевали вопросы. Что произошло между ней и Карлом? Неужели Карл распустил такой ужасный слух? И если да, то почему? Как нужно держать себя с такими неснос-

ными людьми, как этот Карл? Нужно ли было поговорить с ним? Какие варианты у нее были?

Предположим очевидное: Карла задело продвижение молодой женщины, занявшей одинаковый с ним пост в компании. Но еще больше его огорчало, что она не посчиталась с его требованием уволить Марка. Да, с сожалением приходится признать, что во многих организациях карьерный рост женщины до сих пор более тернист и труден, чем путь мужчины. Ну и как эта мысль могла помочь Маргарет? Что же делать — не принимать принятые в компании стандарты?

Возможно, такое обострение ситуации сыграло бы положительную роль в изменении корпоративной культуры в отдаленном будущем, но вряд ли бы «сыграло на руку» самой Маргарет, которая наверняка прослыла бы скандальной и конфликтной. Или Маргарет должна была поспешить вооружиться, чтобы нанести удар первой? В войне Маргарет могла одержать победу, а могла бы проиграть с позорной капитуляцией. В любом случае «тропа войны» привела бы лишь к обострению межличностной борьбы, в которой со временем не был возможен реванш ни одной из сторон.

Многочисленные психологические исследования показывают, что существует огромная разница между тем, как люди предполагают вести себя в той или иной ситуации, и тем, как они в действительности поступают. Часто люди видят себя (и искренне верят в это!) выдержанными, рациональными, открытыми, терпимыми к другим. В действительности, подстраховываясь от опасностей на работе, многие проявляют себя как закрытые, черствые и нетерпимые.

Межличностные проблемы, как правило, развиваются по следующему сценарию.

- ♦ Предположение, что проблема создана другим человеком (или людьми). В приведенном примере Карл, очевидно, был убежден в том, что Маргарет и Марк были причиной всех его бед: Марк был груб, а Маргарет его защищала. Со своей стороны, Маргарет обвиняла Карла в предвзятом отношении, субъективности и неспособности видеть альтернативные пути решения задач.

- ◆ Установление единоличного диагноза и решения проблемы. Карл сам разобрался в ситуации, поставил «диагноз», что Марк «неизлечим», и потребовал его увольнения. А когда Маргарет отказалась исполнять его предписания, Карл пустил в ход «тяжелую артиллерию» и подорвал авторитет Маргарет.
- ◆ Тот, кто создает проблему, тот и должен измениться. Для этого используются следующие тактики: факты, логика и рациональное убеждение (что ваша точка зрения единственно правильная и поэтому ваше решение единственное возможное); оказание косвенного влияния (постановка наводящих вопросов, манипуляция); прямая критика (прямо заявить человеку, что он не прав и как он должен вести себя в этой ситуации). Карл начал с логики, быстро перешел к открытой критике и закончил закулисными играми.
- ◆ Если человек сопротивляется или защищается, то это лишь подтверждает правильность предварительного диагноза (что этот человек создает проблему). Когда Маргарет отказалась уволить Марка, то доказала тем самым Карлу свою неэффективность и упрямство.
- ◆ В ответ увеличивается давление. Когда Маргарет оказала сопротивление, Карл усилил давление. И хотя Маргарет обещала принять меры воздействия, уволить Марка все-таки отказалась. Тогда Карл заключил, что она невозможно себя ведет и от нее надо попросту избавиться.
- ◆ Если ваши усилия неуспешны или недостаточно успешны, то это не ваша вина и нет никакой вашей личной ответственности. Карл не смог избавиться ни от Марка, ни от Маргарет. Он пошатнул репутацию Маргарет, но нанес урон и своей собственной, громко заявив своим сослуживцам, что он человек «старых устоев», ставящий личные интересы превыше всего. Возможно, такое поведение Карла не позволит ему дальше продвигаться по служебной лестнице, да кто же возьмет на себя смелость сказать ему об этом.

Давайте рассмотрим способы налаживания отношений.



## Эмоциональный банковский счет

Люди, у которых много друзей, чувствуют себя более счастливыми. Дружба является отдельным, обособленным источником счастья.

*М. Аргайл, психолог*

Метафора о вложении депозитов на эмоциональный банковский счет достаточно оригинальна. При первом знакомстве с человеком мы «открываем» на него (как и он на нас) своеобразный банковский *счет*. Иногда с самого начала на него вносятся какие-то минимальные средства — это происходит в том случае, если человек нам сразу же понравился. В случае возникновения антипатии мы сразу влезаем в овердрафт. Каждым своим поступком мы пополняем или, увы, уменьшаем текущий счет. Проявляя заинтересованность, держа обещания, принося извинения, мы увеличиваем этот эмоциональный банковский счет. Критикуя, зло подшучивая, нарушая свое слово, используя двойные стандарты — уменьшаем. Чем больше счет в банке, тем на большие дивиденды по нему мы можем рассчитывать в виде поддержки, помощи, участия, но случается, к сожалению, и обратное.

Для создания солидного счета нужно позаботиться о внесении на него достаточного количества средств, причем, в отличие от настоящего банковского счета, нужно помнить о постоянном его пополнении, т. к. людям свойственно забывать то хорошее, что они от нас получили, и достаточно долго помнить нанесенные обиды.

Маргарет, например, еще до разрешения конфликта могла выразить искреннее восхищение Карлом, что он так давно и успешно работает в компании, спросить его совета в каких-то вопросах, поблагодарить за оказанную помощь. Карл, со своей стороны, мог бы поздравить Маргарет с назначением и оценить ее успехи.

Прежде чем дать практические советы о том, какими могут быть ваши «вклады», хочу предупредить, что прежде всего они должны быть искренними. Если вашим проявлениям будет недоставать искренности, это может нанести непоправимый ущерб

отношениям. Если вы демонстрируете недружелюбие, то люди, во всяком случае, не вводятся в заблуждение и уж, по крайней мере, оценят вашу открытость, а вот обман могут не простить никогда. В данной ситуации важно не навредить, поэтому начинайте с того, к чему вы, по вашему мнению, уже готовы.

- ◆ Потратьте с утра несколько минут на то, чтобы зайти к своим сотрудникам в кабинет и поздороваться с ними (это могут быть как ваши подчиненные, так и люди из других отделов).
- ◆ Составьте календарь — лучше электронный — с функцией напоминания о важных событиях в жизни ваших подчиненных. Не забудьте поздравить их, хотя бы устно, но обязательно в начале рабочего дня.
- ◆ Хвалите своих коллег за удачные идеи, комментарии, успехи и хорошо выполненную работу.
- ◆ Благодарите их за оказанную вам поддержку, помощь.
- ◆ Извиняйтесь, если были неправы. Во многих случаях умение признать свою ошибку ценится даже выше, чем умение похвалить, т. к. нужно обладать известной силой, чтобы не побояться проявить слабость.
- ◆ Узнайте больше об интересах своих сотрудников. Например, сотруднику, интересующемуся фотографией, посоветуйте посетить интересную фотовыставку, поинтересуйтесь, была ли удачной «тихая охота» у заядлого грибника.
- ◆ Предложите свою помощь, если видите, что человек не успевает сделать что-то важное.
- ◆ Используйте маленькие возможности для общения со своими коллегами. Например, можно вместе с ними пообедать или выбрать кому-то из них подарок на день рождения.
- ◆ Будьте более оптимистичными и дружелюбными, старайтесь завоевать расположение окружающих вас людей.
- ◆ Больше шутите, в том числе и над собой, но старайтесь не быть саркастичными, люди избегают общения с язвительными коллегами.
- ◆ Чаще улыбайтесь!

- ♦ Никогда не манипулируйте людьми, особенно будьте осторожны с информацией, которая поступает в ваше распоряжение. Если вас спрашивают о вещах, которыми вы не можете поделиться, открыто скажите об этом. Люди ценят как открытость, так и умение хранить конфиденциальную информацию.

Елена, молодой сотрудник одной из крупных российских фирм, делала очень удачную карьеру в сфере управления проектами. На должности бизнес-аналитика у нее всегда было много срочных и ответственных поручений, которые требовали предельной организованности, собранности и умения грамотно распоряжаться своим рабочим временем. Но даже при большой загруженности Елена всегда находила время, чтобы зайти в соседний отдел, поинтересоваться, как идут дела, спросить секретаря Ольгу, как учатся ее дети, поздравить коллег с днем рождения.

Через какое-то время в компании открылась вакансия менеджера проекта. Рассматривались подходящие кандидатуры, в том числе и Елена. Дело происходило летом, и компания, уделявшая большое внимание сплочению коллектива, решила устроить пикник. Организацию этого мероприятия поручили Елене. Бюджет был выделен небольшой, поэтому рассчитывать на привлечение профессиональных аниматоров не приходилось. Елена понимала, что удачное проведение пикника могло бы помочь ей и в получении повышения, ведь это уникальная возможность продемонстрировать свои организаторские и лидерские способности, но что делать, если опыт планирования и проведения такого рода вечеринок нулевой. Елена засиделась допоздна, но интересных, ярких мыслей в голову не приходило. На свет в ее кабинете заглянула секретарь соседнего отдела, которая тоже задержалась на работе. Увидев напряженное лицо Лены, она поинтересовалась, не может ли она чем-то помочь. Вдохнув, Елена сказала: если только она умеет писать стихи, песни, проводить конкурсы, лотереи и розыгрыши. Выяснилось, что Ольга работала в пионерлагере массовиком-затейником. Поработав несколько вечеров вместе, они написали замечательную программу пикника, которым впоследствии остались довольны все сотрудники.

Нетрудно догадаться, в чью пользу руководство компании сделало свой выбор при назначении нового менеджера проекта.

**Сделаем выводы.** Право значиться в начале «списка» у окружающих вас людей нужно завоевать. Сделать это не так просто, как кажется на первый взгляд. Это право принесет вам не только много практической пользы, но и удовлетворение, что вы преуспели в таком трудном деле, как налаживание отношений. Пробуйте изобретать свои методы внесения «депозитов», главное, чтобы они работали на создание открытых, доверительных отношений.

## Умейте слушать других

Образованный человек — это тот, кто развил способности своего ума, кто может воспринять все, что захочет, все, что ему покажется нужным.

*Н. Хилл, автор бестселлера «Думай и богатей»*

С раннего детства мы слышим сначала от родителей, а потом от учителей: «Не отвлекайся, слушай внимательно, в каких облаках ты витаешь». Повзрослев, мы понимаем, как важно *уметь* слушать и слышать окружающих нас людей. Об этом мастерстве сказано и написано очень много, а хороших слушателей все равно очень мало. Между тем умение внимательно слушать — неопценимый помощник в создании прочных взаимоотношений.

Борис, молодой сотрудник крупной международной корпорации, был направлен на двухдневный семинар в британский филиал фирмы. Он понимал, что ему предоставляется редкий шанс не только приобрести знания по продажам на интересном тренинге, но и завязать деловые отношения с сотрудниками из разных подразделений компании, к которым впоследствии было бы удобно обратиться за помощью.

После окончания программы первого дня все слушатели вышли во двор, день выдался на удивление ясным для «туманного Альбиона». Взглядам открылся ухоженный газон с аккуратно посаженными маргаритками и фиалками. Рядом с Борисом оказалась Энн, директор крупного отдела продаж. «Как жаль, что у меня так мало времени, чтобы заниматься цветником», — сказала она. «Вы увлекаетесь разведением растений?» — поинтересовался Борис. «Я бы отдавала этому все свое время, если бы оно было, — улыбнулась Энн. — В этом году особенно хороши розы, хотя зима выдалась прохладной, а весной было мало солнечных дней. Многие цветы чувствуют приближение дождя и закрывают свои венчики, так что не нужно никакого барометра». Она рассказывала удивительные вещи о самых обычных растениях, ее оживление передалось Борису, хотя садоводством он никогда не интересовался. Проговорив минут сорок, она заметила, что Борис располагает к общению и что он — интересный собеседник. Интересный собеседник? Да он от силы сказал слов двадцать за все сорок минут!

На следующий день Энн представила Бориса своим коллегам, прекрасно отрекомендовав его, а по окончании семинара он отправился домой с внушительным количеством визитных карточек людей, к которым ему теперь можно обратиться за советом и помощью.

*Умение слушать* подразумевает не только способность воспринимать слова. Как показывают психологические исследования

ния, лишь 7–10 % от всего объема информации люди передают словами, еще 35 % приходится на передачу интонации, оставшиеся же 55 % приходятся на язык жестов. Язык тела трудно контролируется сознанием. Тот, кто его понимает, может очень многое узнать о собеседнике.

Как правило, люди предполагают, что достаточно лишь внимательно слушать, а задумываться над тем, какое «сообщение они посылают» говорящему, необязательно. Если человек, умеющий, например, совмещать работу на компьютере с беседой, будет стучать по клавиатуре во время разговора, какое впечатление он произведет на собеседника? Человек, сидящий напротив, будет убежден, что его слушают вполуха. Вряд ли он будет исходить из выдающихся способностей своего визави, что тот умеет делать несколько дел одновременно, скорее всего, наш герой прослышет черствым и невнимательным человеком.

Умение слушать — великое искусство, основанное на строгих правилах. Приведем некоторые из них.

- ♦ Слушайте слова, но кроме этого обращайтесь внимание на интонацию, жесты, позы и мимику, т. к. в них иногда тоже содержится информация.
- ♦ Не забегайте вперед, стараясь предугадать, что вам скажут дальше.
- ♦ Сконцентрируйтесь на беседе, не позволяйте себе отвлекаться.
- ♦ Обдумывайте то, что вам говорят.
- ♦ Иногда смотрите собеседнику в глаза, но не переусердствуйте, т. к. излишне пристальный взгляд может смутить человека.
- ♦ Избегайте излишней эмоциональной реакции на то, что вам говорят.
- ♦ Поддерживайте беседу невербально: кивайте головой, подкивайте, удивляйтесь, сочувствуйте, когда это уместно, — одним словом, всячески проявляйте интерес к разговору.
- ♦ Не перебивайте собеседника, даже если вам есть что сказать по существу, но вы чувствуете, что ваш собеседник еще не высказался.

- ♦ Никогда долго не говорите о собственной персоне.
- ♦ Дайте понять собеседнику, что его слышат и слушают, искренне интересуйтесь тем, что он говорит.

## Победа против... победы

Поставь себе цель. Получи такое образование, какое только можешь, ради Бога, делай что-нибудь! Не жди, пока что-нибудь произойдет само собой. Это нелегко, но если ты станешь работать, не покладая рук, то поразитесь тому, как в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься.

*Л. Якокка, предприниматель*

О, это сладкое слово победа! Тот, кто хоть раз испытал ее, знает это головокружительное состояние. Еще большую остроту ощущения добавляет знание о том, что победа одержана в жесткой конкурентной борьбе, в которой удалось взять верх. Чего бы это ни касалось: спора, соревнования, учебы, продвижения по службе. Дух соревновательности формируется в нас в детстве. Родителям очень важно, чтобы их дети получали главные роли на утренниках в детских садах, были первыми в учебе в школе, занимали призовые места на соревнованиях. Быть первым — значит оправдать родительские ожидания.

На детской площадке парка Сокольники мне часто доводилось наблюдать следующую картину. Среди многочисленных каруселей был установлен монорельс, по которому катался состав из оленей и саночек. Этот аттракцион пользовался особой популярностью, по-моему, не только потому, что он был красиво оформлен, но еще и потому, что здесь, в отличие от обычных каруселей, можно было занять первое место. По мере того как предыдущий сеанс подходил к концу, родительское возбуждение росло, взрослые подсказывали своим детям, что нужно поторопиться, чтобы успеть сесть на «первого» оленя. Некоторым малышам было интересно сесть на «последнего» или вообще выбрать саночки, но тогда расстроенные родители сетовали: «Ну что ж ты...» И уж в следующий раз дети старались не обмануть ожиданий своих родителей, которых они очень любят и уважают.

Давайте припомним ситуации, когда нам приходилось проигрывать. Это чувство вряд ли можно назвать приятным. При всей справедливости победы противной стороны, нашему самолюбию

это мало помогает. Мы чувствуем себя уязвленными, даже униженными и редко испытываем положительные эмоции по отношению к победителю. Если мы вступаем в публичный спор и оказываемся неправыми, то часто думаем про себя: «Ишь, умный выискался, выдвинулся, голубчик, за мой счет, ну ладно, придет время, я возьму реванш».

Давайте задумаемся, всегда ли *победа* стоит испорченных отношений, затаенной обиды, раздражения. Конечно же, нет. Но общество, в котором мы живем, пропагандирует конкуренцию, и при всем желании ее вряд ли удастся избежать. В последующем мы попробуем разобраться, как сделать ее если не здоровой, то хотя бы конструктивной. Но пока давайте остановимся на том, что есть альтернативный вариант, сводящийся к тому, что возможна победа обеих сторон.

Чтобы понять, эффективен ли принцип «победа против победы», необходимо разграничить такие понятия, как «интересы» и «позиции». Рассмотрим простой пример.

В рабочем кабинете находятся два человека, одному из которых очень жарко и он бы хотел открыть окно, чтобы проветрить помещение, а другому, работающему с бумагами, сквозняк от открытого окна совсем не нужен, потому что поток воздуха разбросает его документы. Интерес первого — понизить температуру в помещении — приводит к его позиции: надо открыть окно. Интерес второго — я хочу, чтобы мои бумаги не разлетелись, — приводит к противоположной позиции: не надо открывать окно.

Очевидно, что позиции взаимоисключающие, но настолько ли конфликтны интересы? Также очевидно, что, исходя из интересов, а не из позиций, можно найти решение, при котором не пострадает ни одна из сторон. Например, включить кондиционер.

Важно, чтобы при этом соблюдались интересы обеих сторон, а не применялся компромисс, когда частичная потеря компенсируется урезанной победой, и такой подход может характеризоваться как «поражение против поражения».

В примере с Маргарет и Карлом даже при очень напряженных отношениях существует вероятность наличия общих целей: оба хотят быть эффективными менеджерами, ни один явно не выигрывает от «подковерной» борьбы. Маргарет могла бы прямо спросить Карла, какими бы он хотел видеть их отношения и что он

ожидает от продолжения «военных действий», не лучше ли просто работать, вместо того чтобы заниматься «подрывной деятельностью».

Подчеркивая ограниченность применения этого подхода, т. к. далеко не всегда удастся обнаружить общие интересы, не могу не оценить его эффективности.

Применяя принцип «победа против победы», имейте в виду следующее.

1. Позиции — действия или бездействия, мнения и решения, которые мы принимаем для обеспечения своих интересов.
2. Интересы — глубоко лежащие нужды, желания, опасения, страхи, которые вынуждают нас занимать те или иные позиции.
3. Часто непротиворечивые внутренние интересы, находясь на поверхности, приводят к противоречивым позициям.
4. Определяя общие интересы, можно найти решения, оптимальные для всех сторон.

Теперь рассмотрим, какие преграды есть на пути определения истинных мотивов людей и как нужно строить свое общение, чтобы понять интересы других и четко сформулировать собственные.

## Лестница предположений

В общении важно понимать то, что не проговаривается.

*Г. Ковалев, психолог*

Мы живем в мире убеждений, которые сами произвольно формируем и принимаем за истину, т. к.:

- 1) это очевидно;
- 2) они основываются на реальных фактах;
- 3) данные, которыми мы оперируем, берутся из достоверной информации, поэтому они тоже верны.

Олег выступает с важным докладом на совете директоров. Все проявляют высокую заинтересованность, задают много вопросов, оживленно обсуждают материал, за исключением, пожалуй, Валерия, который



сидит в самом конце стола. Мало того что он опоздал, не объяснив причины, сейчас он со скучающим видом смотрит в сторону. «Очевидно, он думает, что все, что я сейчас говорю, — ерунда, — думает Олег. — А жаль, ведь именно его отделу больше других необходима эта информация. Честно говоря, ему никогда не нравились мои идеи и, по всей видимости, я сам, потому что он властный, самодовольный, надутый индюк, который всегда думает, что он один прав». Идя к своему месту, Олег принимает твердое решение: не включать в отчет информацию, которую хоть как-то может использовать Валерий. «А то он еще, чего доброго, использует ее против меня. Как это компания может продвигать такого человека, ведь видно же, что по головам пойдет и не остановится», — подумал Олег, опускаясь в кресло.

За те несколько секунд, которые Олег шел к своему месту, он мысленно взобрался по лестнице предположений.

Ступени лестницы предположений.

1. Олег начал свое «восхождение» с *объективных данных*: Валерий опоздал и занял место в самом конце стола, эти данные со всей беспристрастностью могла бы записать и видеокамера.
2. Затем Олег выбрал несколько *деталей* в отношении поведения Валерия: его отведенный в сторону взгляд, отсутствующий вид.
3. Олег добавил *значение* выбранным деталям: Валерию неинтересен доклад.
4. Затем он быстро перепрыгнул к *предположению*, что Валерию вообще никогда не нравились его идеи. В результате он сделал *вывод*, что Валерий испытывает к нему антипатию, и теперь убежден, что находится с ним в опасной конфронтации.

Таким образом, Олег достигает вершины лестницы, когда только что сформированные убеждения заставляют его предпринимать меры безопасности («не включу в отчет нужную Валерию информацию»).

Все произошло настолько быстро, что вряд ли Олег вообще успел понять, что случилось. Обратите внимание, что выделяются лишь *первая* (реально наблюдаемые события и факты) и *последняя* (действия, которые предпримет Олег) ступени лестницы. Остальные — невидимые, непроверенные и абстракт-

ные — остались в «черном ящике». В будущем сознание Олега будет избирательно и во всех поступках Валерия он будет видеть лишь негатив. Валерий же, наблюдая агрессию со стороны Олега, вероятно, ответит взаимностью, и их отношения могут превратиться во враждебные.

Валерий, возможно, действительно скучал на презентации, а возможно, просто хотел позже прочитать доклад, или он просто слишком застенчив, чтобы высказываться на публике, а может, считает себя некомпетентным в этом вопросе. Однако все это — предположения.

К сожалению, предположения очень трудно проверить. Представьте себе, какой ответ получил бы Олег, если бы он спросил Валерия: «Ты думаешь, что я глуп?»

*Главное* в мастерстве коуча — получать, тестировать, правильно интерпретировать информацию, содержащуюся в чужом «черном ящике», равно как раскрывать свою.

В «черном ящике» любого человека поэтапно закладывается следующая информация.

1. Принятие выводов за убеждения.
2. Заключение выводов.
3. Формулирование предположения, основанного на значении.
4. Интерпретация выборочных данных и наделение их значением (исходя из опыта).
5. Выбор отдельных данных.

Мы не можем избирательно интерпретировать данные, наделяя их значением на основании предшествующего опыта и приходя к соответствующим выводам. В противном случае наша жизнь была бы нерациональна.

**Выводы-рекомендации.** Помните о своем «черном ящике» и о тех процессах, которые в нем происходят в ходе отражения, а порою и искажения действительности.

Наша школьная учительница по физике, Нина Николаевна Быстрова, очень мудрый человек, часто говорила нам: «Если вы ушли на километр от дома и видите теперь его маленьким как спичечный коробок, вовсе не значит, что он правда стал таким крохотным. Даже такая объективная система, как глаз, передает в наш мозг лишь изображение предме-

та. Мы живем в мире изображений, на которые еще накладываем интерпретации нашего подсознания и сознания. Помните об этом, когда будете наблюдать за событиями и делать из них выводы».

Приоткрывайте завесу над вашими предположениями и выводами.

Не стесняйтесь задавать вопросы другим, чтобы глубже и правильнее понять их мыслительные процессы и обоснования.

## Глава 3

# Terra incognita, или Как давать советы

---

### Получение достоверной информации

Совершенство духа нельзя ни взять взаймы, ни купить.

*Сенека*

Любой руководитель знает, что достижение рабочих целей возможно только на основании достоверной информации. Известно также, что далеко не каждый стремится поделиться тем, что ему известно или о чем думает, но есть и такие люди, которые предоставляют слишком много информации.

Рассмотрим различные стили межличностного общения на основании рис. 1.

	Известно нам	Неизвестно нам
Известно другим	Арена	Белые пятна
Неизвестно другим	Внутренние блоки	Terra incognita

**Рис. 1.** «Комнаты» (секторы) нашего «внутреннего дома»

*Арена* — эта область, хорошо известная нам самим, а также открытая для других. Она охватывает, прежде всего, наши сильные профессиональные стороны, области знания, некоторые интересы. *Внутренние покои* — это то, что мы хорошо знаем об окружающем мире и о себе, но предпочитаем об этом умалчи-

вать. Причины могут быть самыми разными — от стеснительности и страхов до осознанной позиции «болтун — находка для шпиона», а «знание — сила».

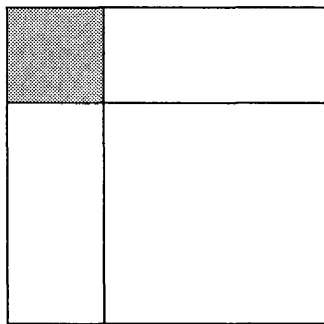
*Белые пятна* — это то, что известно другим, но неизвестно нам, в том числе о нас самих. Например, что мы часто бываем раздражительны, думая при этом, что абсолютно спокойны.

*Terra incognita* — самая загадочная из «комнат» нашего внутреннего «дома».

Это то, чему мы сами в себе удивляемся: «Господи, откуда я это знаю?!», когда, например, разгадывая кроссворд, мы обнаруживаем, что можем назвать столицу Мадагаскара.

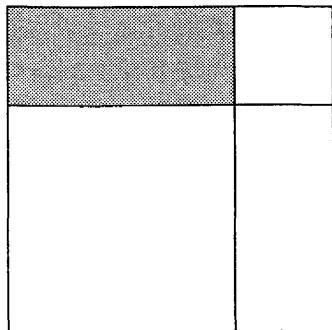
По стилю межличностного общения люди разделяются на следующие группы.

*Неуверенные в себе*, стеснительные тихони, краснеющие, когда на них обращают внимание, и предпочитающие отмалчиваться в любой ситуации (рис. 2). Они не рискуют высказываться на собрании или задавать вопросы, когда им что-то непонятно. Они очень мало знают о себе сами, да и людям нечего о них сказать.



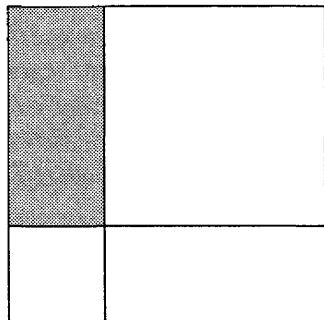
**Рис. 2.** Неуверенные в себе люди

*Любознательные* люди, задающие много вопросов, в том числе о себе, они легко вступают в контакт и удерживают беседу в интересующем их русле, задавая наводящие вопросы (рис. 3). Получая обратную связь, они многое знают, но не намерены делиться информацией с окружающими.



**Рис. 3.** Любознательные люди

*Излишне разговорчивые люди*, использующие любую возможность, чтобы высказать свою точку зрения. Они не очень интересуются мнением окружающих, поэтому не склонны задавать вопросы, чтобы не потерять инициативу в разговоре (рис. 4). О них всем все известно из первых уст, но обратной связи они не получают.

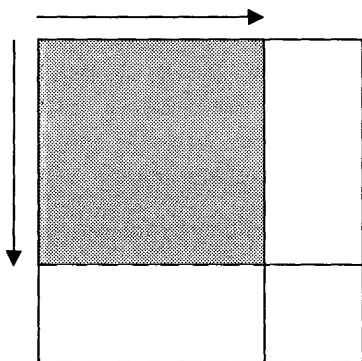


**Рис. 4.** Излишне разговорчивые люди

Безусловно, каждому из нас приходится сталкиваться со всеми из вышеописанных людей. Одни нас удивляют своими аргументами, не давая вставить слово, другие засыпают вопросами, выуживая из нас информацию, но при этом не делятся информацией в ответ.

Более приятно общаться с людьми, которые многое знают, еще больше стремятся познать и при этом открыто делятся тем, что

им известно. Их интересует мнение других, они задают много вопросов, ищут обратной связи и заинтересованно выслушивают ответы (рис. 5).



**Рис. 5.** Любознательные и открытые люди

Если вам как руководителю удастся создать атмосферу, в которой информация свободно поступает в распоряжение любого члена вашего коллектива, то эффективность работы многократно возрастет. Для того чтобы люди прислушивались к тому, что вы говорите, нужно научиться понимать, что они ищут в вас, каковы их стремления. Следует научиться так доносить свои собственные мысли, чтобы у людей это не вызывало сопротивления и желания искать защиты у других.

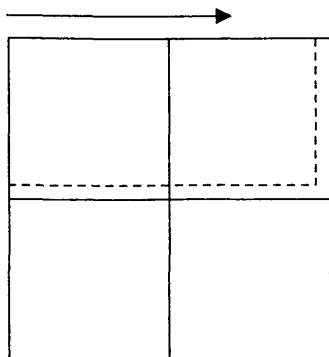
Наша задача: научиться раздвигать рамки, лимитирующие нас самих и других людей, максимально увеличивая зону взаимодействия — арену. Для этого необходимо сдвинуть рамку вправо (рис. 6).

Для этого нужно научиться эффективно задавать вопросы, помня о «черных ящиках» других людей.

Что значит «эффективно задавать вопросы»?

*Определите точку зрения вашего собеседника.*

- ◆ Как вы это видите, понимаете?
- ◆ Что привело вас к такому выводу?
- ◆ Что вы думаете по поводу... ?



**Рис. 6.** Увеличение зоны арены

*Объясните, почему вы этим интересуетесь.*

- ◆ Я пришел к другому выводу, а почему вы думаете так... ?
- ◆ Я думал, что вы имели в виду... , а теперь я в этом не уверен. Верно ли мое понимание... ?
- ◆ Причина, почему я вас об этом спрашиваю, в том, что...

*Стремитесь понять.*

- ◆ Помогите мне, пожалуйста, лучше понять. Как вы это видите?
- ◆ Таково мое понимание, правильно ли оно?
- ◆ Можете рассказать мне больше о...
- ◆ Можете привести пример...

*Будьте готовы к экспериментам.*

- ◆ А что, если попробовать...
- ◆ А какой еще может быть точка зрения на...
- ◆ Можно ли соединить наши взгляды на проблему...

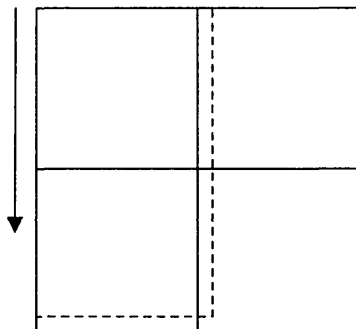
А теперь попробуем сдвинуть рамку вниз (рис. 7).

Для этого нужно научиться эффективно утверждать, помня о «черном ящике». Что это означает?

*Ясно и четко представьте свою точку зрения.*

- ◆ Я думаю об этом так...
- ◆ Я предлагаю следующее...
- ◆ Вот в чем состоит моя мысль...
- ◆ Предлагаю рассмотреть... , подумать над...





**Рис. 7.** Проекция рамки вниз

*Обоснуйте, почему вы так думаете.*

- ◆ Вот как я пришел к этому выводу...
- ◆ Под этими выводами такие предположения...
- ◆ Мой предыдущий опыт говорит, что...
- ◆ Вот пример того, что я имею в виду...

*Выслушайте мнение собеседника.*

- ◆ Какова ваша реакция на то, что я сказал?
- ◆ Может быть, то, что я сказал, осталось неясным?
- ◆ Кажутся ли вам верными мои рассуждения, предположения, выводы?

**Выводы-рекомендации.** Внимательно слушайте ответы! Слушайте так, как вы хотели бы, чтобы слушали вас.

Если при помощи навыков эффективного общения вы создадите доверительную атмосферу, то, используя технику, описанную выше, вам не составит труда получить нужную, достоверную информацию, очищенную от субъективности «черного ящика». Вам останется только понять, чего ждет от вас собеседник, и изложить ему свою точку зрения.

К вашему совету непременно прислушаются.

## Глава 4

# «Команда, без которой мне не жить»

---

### Как правильно сформировать команду

Эффективная команда — самый ценный ресурс организации.

*А. Самоукин, руководитель*

До недавнего времени термин «коуч» в англоязычной среде относился только к тренерской работе. Важным звеном на пути к победе является правильное построение команды, формулировка стратегии и тактики игры, распределение обязанностей и ролей внутри команды. Отдадим должное «спортивному» прошлому коучинга и рассмотрим способы построения команд в разных видах спорта.

**Эстафета.** По сути, это соревнование отдельных спортсменов, но объединенных общей целью — победой команды. В процессе соревнования игроки команды не взаимодействуют друг с другом — они разделены во времени и пространстве. Успех команды зиждется на сумме индивидуальных усилий игроков. Тренерская работа состоит в выборе тактики и подборе спортсменов для каждого этапа эстафеты. Эстафетные соревнования могут проводиться практически с любым набором игроков, новички выступают наравне со «старичками» и не требуют времени для вливания в коллектив.

**Футбол.** Совсем другое дело футбол. Все игроки одновременно и в тесном контакте друг с другом находятся на поле. Во время игры возникает большое количество взаимодействий между членами команды. У футболистов существует своя «специализация» — нападающий, защитник, полузащитник и т. д. Игра в футбол напоминает работу сложной машины: если отказывает

один из ее механизмов, то останавливается вся машина. Тренер самым непосредственным образом вовлечен в координацию действий команды, причем из-за большого разнообразия тактик (нападение, защита, розыгрыш) команда может иметь несколько тренеров, специализирующихся в разных дисциплинах. Переход одного спортсмена в другой коллектив может повлечь за собой серьезные проблемы вплоть до распада команды. Также трудно заменять и успешного тренера. В отличие от эстафеты только мудрая стратегия и коллективные усилия по «претворению ее в жизнь» способны привести команду к победе. Задача тренера — собрать хорошо скоординированную команду из людей, наделенных разными сильными и слабыми сторонами.

*Баскетбол.* Игроки в баскетбол находятся в еще более тесном взаимодействии друг с другом, чем футболисты. Ситуация на игровой площадке меняется молниеносно, нападающие превращаются в защитников. Каждый игрок зависит от остальных членов команды и может взаимодействовать с любым на поле, чтобы увеличить счет. Залогом успеха команды является умение спортсменов понимать, ловить, чувствовать друг друга, предвидя и читая замысел партнера. Задача тренера — интегрировать любого игрока в единый организм команды. Уход старых и приход новых игроков — еще более болезненный процесс, чем в футболе. Баскетбол — это командная игра, здесь нет места «звездам». Работа в команде не предлагает универсальную концепцию, которая зиждется на унифицированном наборе принципов, работающих в любой ситуации.

Вспомним наше совсем недавнее прошлое, когда на Пушкинской площади был открыт первый McDonald's. Длинные очереди за знаменитыми на весь мир гамбургерами остались в далеком прошлом. Однако в какой бы стране мира вы ни оказались, у стойки этого заведения вы всегда увидите несколько человек, предпочитающих любым деликатесам и изысканным блюдам национальной кухни вездесущий гамбургер.

Менеджеры и сотрудники McDonald's имеют очень ограниченную свободу действий: повара не должны изобретать новых блюд, кассиры на своих аппаратах видят кнопки с изображением стандартного набора продуктов, да и внутренний дизайн помещений не отличается разнообразием. Сеть компании McDonald's в высшей мере централизована, унифицирована и подчинена общим правилам.

Для контраста приведем пример структуры Гарвардского университета, состоящего из разрозненных колледжей и школ, входящих в его систему. Различные факультеты работают по своим академическим календарям, отличающимся настолько, что могут не совпадать даже каникулы. Колледжи независимы друг от друга и автономно контролируют свои учебные программы, проводимые исследования и расходы.

Различия структур McDonald's и Гарвардского университета очевидны. Никто не ожидает от шеф-повара McDonald's изобретения нового гамбургера, однако все учащиеся ожидают от профессора Гарвардского университета яркого, индивидуального, неповторимого курса лекций по его дисциплине.

Какая же из вышеописанных структур более эффективна? При всем многообразии организаций между ними существует много общего: каждая организационная структура имеет свои цели, ограничения, власть, координационные механизмы, системы информирования и определенные процедуры.

Это верно для любой организации, будь то банк, церковь, семья или армия. Существуют и различия. Образовательные учреждения имеют, как правило, разнообразные, расплывчатые цели, слабые технологии и неформальные механизмы координации работы. Такие же компании, как McDonald's, имеют ясные и четкие цели, налаженные системы контроля и современные технологии.

**Как правильно структурировать организацию.** Грамотно созданная формальная структура namного увеличивает производительность, равно как слабая структура заведомо снижает потенциальные результаты.

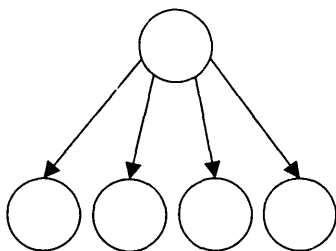
Мы склонны предполагать, что люди предпочитают структуры, которые дают им больше выбора и свободы действий. Но это не всегда так. Часто определенность и предсказуемость, рациональность и ясность более востребованы, чем нестабильность и многовариантность децентрализованных структур.

Какую же пользу может извлечь тренер, формируя свою команду из арсенала формальных структурных инструментов?

**Власть.** Распределение власти между участниками команды играет огромную роль в увязывании индивидуальных усилий в единое целое для решения общей задачи.

### *1. Единоначалие.*

В данной структуре (рис. 8) информация и решения исходят от одного человека. Все члены организации рапортуют своему боссу, и он принимает решение в отношении информирования и вовлечения в решение задач других ее членов. Взаимодействие между членами команды минимально и осуществляется, в основном, через руководителя.



**Рис. 8.** Единоначалие

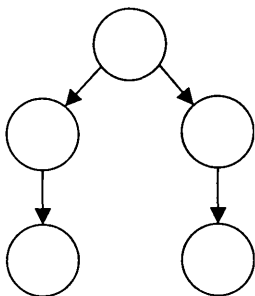
Единоначалие эффективно при решении простых и конкретных задач. Такая структура может быть работоспособной и в ситуации, когда руководителя отличают высокий уровень знаний и мастерства, а задачи по своей природе разнообразны и сложны. Если же руководитель недостаточно опытен, лучше отказаться от ее использования.

Следует также учитывать количество прямых подчиненных для организации наиболее эффективной работы группы. Современные западные подходы предлагают иметь от 4 до 10 прямых подчиненных. Оптимальное количество подчиненных позволяет руководителю «держат картинку» по многим направлениям деятельности, но и оставляет большую свободу действий подчиненным.

### *2. Линейные менеджеры.*

Эта структура предусматривает промежуточный уровень управления. В данном случае общие усилия команды разделяются на два самостоятельных потока, которые координируются двумя разными менеджерами (рис. 9).

Такая структура эффективна при решении автономных задач, не требующих тесного взаимодействия между отдельными «ру-



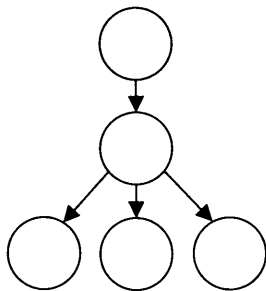
**Рис. 9.** Линейные менеджеры

кавами». Введение уровня линейных менеджеров позволяет уменьшить нагрузку на руководителя, позволяя высвободить время на решение стратегических задач или политическое взаимодействие с «верхами». Но при такой форме взаимодействия прямые контакты руководителя с рядовыми сотрудниками ограничены, что может привести к отчужденности, а также усложнить обмен информацией. Эффективность такой команды во многом будет зависеть от умений и навыков линейных менеджеров. При такой организации команды следует уделить особое внимание тому, сколько звеньев в вертикальной руководящей цепи будет создано. Это зависит от количества членов команды. Компактная, небольшая рабочая группа не должна иметь слишком много «этажей власти», чтобы не получилось так, что все начальники, кроме одного рядового сотрудника внизу, который и призван выполнять всю работу.

### *3. Простая иерархия.*

Эта структура позволяет вице-руководителю сконцентрироваться на решении внутренних задач, стоящих перед командой (рис. 10).

Лидер в данной структуре займется решением внешних задач — продвижением своей группы, получением необходимых ресурсов и т. д. Если в группе имеется мудрый человек с богатым опытом руководящей работы, признаваемый всеми членами команды, то он может помочь лидеру в перераспределении нагрузки. «Минусом» структуры является ограниченный доступ рядовых сотрудников к боссу, и при малейшем измене-

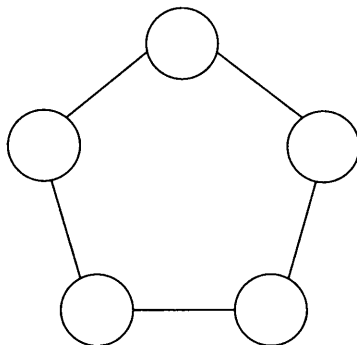


**Рис. 10.** Простая иерархия

нии конъюнктуры могут возникнуть политические игры и группировки.

#### *4. Круг.*

Отличительными чертами такой структуры являются отсутствие формального лидера и обмен информацией «по кругу» (рис. 11).



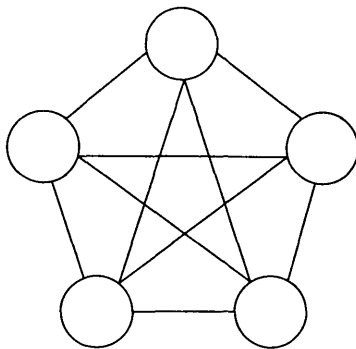
**Рис. 11.** Круг

Каждый сотрудник может интерпретировать и модифицировать поступившие к нему от предыдущего сотрудника данные и отправить их следующему. Привлекательной стороной данной структуры является то, что каждый общается лишь с двумя «соседями», не тратя время на взаимодействие с другими. Для босса удобно поставить в известность лишь того, кто «запустит» цепочку. Но наличие лишь одного слабого звена может разру-

шить всю систему. Такой подход хорош для команды, которую образуют равные по силам игроки.

### 5. Звезда.

«Звезда» тоже не предусматривает формального лидера, но обеспечивает взаимодействие всех членов команды (рис. 12). Информационный поток свободно перетекает во всех направлениях, а принятие решения требует согласования со всеми.



**Рис. 12.** Звезда

Слабая сторона — замедление всех процессов в силу необходимости переговоров со всеми или случайное «выпадение» кого-то, особенно при большом количестве участников. Но для решения сложных задач такая структура может обеспечить неординарные, инновационные решения, а также при необходимости понимания проблемы всеми членами коллектива.

Эта структура требует от всех игроков развитых навыков общения, умения вовлечения других людей в решение задач, а также дружелюбной, теплой атмосферы. Трудно ожидать эффективной работы рассматриваемой структуры в высоко конкурентной, жесткой и конфликтной среде.

При выборе такой формы работы руководитель может поместить себя в центр «звезды», замыкая на себя все информационные потоки и принимаемые решения.

**Правила и процедуры.** Важным инструментом руководителя-тренера могут стать правила и стандартные процедуры, обеспе-



чивающие предсказуемость и единообразие принимаемых решений.

- ♦ Правила регулируют условия работы, стандарты ее выполнения, процедуры минимизируют различия, проистекающие из личностных подходов и иррациональных явлений.
- ♦ Правила и процедуры обеспечивают одинаковое решение одинаковых проблем вне зависимости от того, кто, где и когда ими занимается. Назначение и оформление государственной пенсии, например, производится по единой процедуре для всех граждан страны.
- ♦ В зависимости от типа деятельности и размера команды правила могут различаться. Но в основном они касаются вопросов найма, дисциплины и увольнения, взаимоотношения с клиентами, а также основных моментов регулирования работы. В любом случае наличие ясных и простых единообразных правил, доведенных до сведения всех сотрудников, во многом облегчает решение управленческих задач, а также обеспечивают одинаковые подходы к различным людям и ситуациям.

**Планирование и контроль.** Многие организации применяют аттестационные системы. В их основе лежит планирование работы в начале года с постановкой конкретных задач и оценка работы по заранее оговоренным критериям в конце года.

Контроль за выполнением работы может осуществляться в форме оценки полученных результатов. Главное, *что* сделано, а не как эти результаты были достигнуты. Например, требуется «повысить продажи на 10 % к концу года». Такой контроль преследует две *цели* — мотивировать и измерять полученный результат. Этот метод исключительно эффективен, когда задачи ясны и измеряемы. Когда измерить результаты не представляется возможным, можно применять контроль, основанный на оценке того, *как* был достигнут результат. Для сервисных компаний важно удовлетворить запросы клиентов, поэтому гораздо легче оценить поведение сотрудников компании, нежели непосредственное достижение цели.

Многочисленные тренинги в таких организациях нацелены на внедрение в сознание своих работников формулы «клиент все-

гда прав». Оценка работы в данном случае проводится путем получения обратной связи от клиентов, т. е. наблюдением за работой человека, а также наличием благодарностей или жалоб со стороны клиентов.

Следует отметить, что вовремя проведенная реструктуризация может служить и средством разрешения конфликта, а также его недопущения. Перераспределение ролей, ответственности, подчиненности позволяет сотрудникам развиваться в рамках одного подразделения без формального повышения и снимает «очаги напряженности», которые неизбежно возникают в любом, даже очень слаженно работающем коллективе.

Понимание контекста, в котором работает ваша организация, и разнообразие выбора помогут вам в определении формальных инструментов, которые будут служить как интересам сотрудников, так и целям организации.

•

## Самоорганизация команды

Члены опытной команды берут на себя полную ответственность за решение текущих вопросов, которые, как показал опыт, они могут решать самостоятельно... Команда сама управляет своей повседневной деятельностью, а ее координатор может не углубляться в рутинные проблемы.

*Дж. Т. Бойетт, Дж. Г. Бойетт,  
исследователи менеджмента*

Многие коммуникативные, этические и политические проблемы проистекают из плохо определенных ролей, взаимоотношений и слабой координации работы. В данном случае необходимо обсудить со своей командой ту структуру, которая наилучшим образом подходит к вашей конкретной ситуации. Принимая решения, следует учитывать следующие моменты.

**Природа задачи.** Задачи, которые приходится решать командам, сильно отличаются по степени сложности и определенности. Главной задачей команды является определение того, что она собирается делать. Определение общей задачи — важный шаг, который часто игнорируется. Как следствие, каждый игрок

команды имеет свое представление о том, что и как нужно делать. *Задача* коуча состоит не только в том, чтобы поставить цели, но и в том, чтобы добиться единодушного понимания поставленной задачи, а также путей ее реализации. В этом случае коуч может задавать следующие вопросы.

- ♦ Что от нас требуется?
- ♦ Каковы желаемые результаты?
- ♦ Насколько всем ясны цели, и как мы будем оценивать их достижение?
- ♦ Можно ли разбить общую задачу на подзадачи?
- ♦ Каков порядок действий?
- ♦ Равным ли образом рутинны подзадачи? Как мы распределим подзадачи?
- ♦ Какие критерии или стандарты будут применимы к подзадачам?
- ♦ Насколько предсказуемы трудности, с которыми нам предстоит столкнуться?
- ♦ Каков оптимальный уровень соотношения затрат и качества полученного результата?

Для слаженной коллективной работы необходимо понимание и принятие ответов на перечисленные вопросы всеми игроками вашей команды.

**Окружение.** Ни одна команда не работает в полной изоляции. Для одних команд окружение — внутренние клиенты, сотрудники той же компании из других подразделений; для других — внешние клиенты. Понимание внешних взаимосвязей также необходимо, как понимание внутренних взаимодействий внутри команды.

Вопросы коуча могут быть сформулированы следующим образом.

- ♦ Кто основные игроки, и каковы основные события, происходящие вне команды?
- ♦ Кто вне команды важен для осуществления проекта?
- ♦ Какие ресурсы нам потребуются? Насколько можно быть уверенными, что ресурсы будут всегда «под рукой»?

- ◆ Что ожидает от нас наше внешнее окружение?
- ◆ Насколько стабильна среда, в которой мы работаем?
- ◆ Можем ли мы предвидеть серьезные изменения в краткосрочном и долгосрочном будущем?

**Распределение ролей и координация усилий.** Когда определена задача, стоящая перед вашей командой, и получено представление об окружающей вас среде, можно перейти к моделированию структуры. Недостаточно разделить власть между отдельными участниками команды. Необходимо детальное понимание того, кто и что будет делать, каковы взаимоотношения между всеми участниками команды. При принятии решения необходимо учитывать задачи, окружение, временные рамки, умения и навыки людей, а также личные нужды команды.

В выработке ролей и взаимоотношений команде может помочь единый язык. Многие компании используют так называемый RACI — схематичное распределение ролей и ответственности.

- ◆ R (responsibility) — ответственность. Люди, несущие ответственность за выполнение той или иной задачи.
- ◆ A (approval) — утверждение. Люди, наделенные властью утверждать решение.
- ◆ C (consult) — консультирование. Отдельные люди или группы, с которыми необходимо согласовывать решение.
- ◆ I (inform) — информирование. Люди, которых необходимо информировать о принятом решении.

Давайте рассмотрим на примере семьи, в которой велись ежедневные дебаты о том, кто должен убирать дом и мыть посуду, как с помощью RACI урегулировать их проблемы (табл. 1).

Четкое определение того, кто должен одобрять предполагаемые действия, кого следует информировать, с кем проконсультироваться по данному поводу, и помогло преодолеть внутрисемейные распри, а также добиться понимания в семье. Некоторые виды ответственности могут быть общими, например, уборка дома для матери и дочери, а некоторые — быть общей ответственностью семьи, как, например, планирование отпуска.

**Таблица 1**  
**Анализ проблем в семье на языке RACI**

Задачи	Роли				
	Отец	Мать	Брат	Сестра	Семья
Зарабатывание денег	R	C	I	I	
Расходование денег	A	R	I	I	C
Приготовление пищи	A	R	A	A	
Уборка дома	I	R	I	R	
Уход за собакой		C	R		
Планирование отпуска	A	A	A	A	R

Утверждение такого распределения ролей на внутрисемейном совете накладывает ответственность на каждого члена семьи за его неукоснительное выполнение.

**Приемлемые стандарты выполнения задачи.** Перед началом работы группы важно установить стандарты качества и количества. Чрезмерное завышение уровня задач может привести к обратному результату. Ожидания должны быть реалистичными, однако достаточно трудными для выполнения. Заниженные ожидания приводят к расслабленности, лени и низкой энергетике внутри команды. Мощным дополнительным мотивирующим фактором является наличие у руководителя возможности не только морального, но и материального стимулирования за перевыполнение плана и получение результатов отличного качества.

**Вывод.** Любая команда со временем стихийно или осознанно создает структуру. Многие проблемы, особенно небольших команд, связаны с неправильным ее формированием. Осознанный выбор той или иной структуры, регулярный пересмотр ее эффективности, проведение реструктуризации для решения новых задач или в ответ на новые условия, а также при возникновении внутrigрупповых конфликтов — все это залог успешной работы команды.

## Глава 5

### «Мы все учились понемногу», или Как учить взрослых

---

#### Воспитание и обучение

Это было нечто вроде прозрения, внезапно осенившего меня однажды утром... во время медитации: я понял, что обучающаяся организация должна стать одной из актуальнейших областей бизнеса.

*П. Сенге, профессор управления*

Окончив школу, получив образование в институте, мы думаем, что учиться нам больше никогда не придется. Увы, это не так. Хотим мы или нет, всю жизнь нам приходится учиться решать новые для нас задачи, «вживаться» в новые коллективы, внедрять новые технологии. Далеко не каждая организация может позволить себе иметь в штате мастеров-наставников производственного обучения, которые обучают новичков.

Сегодня понятия «мастер», «наставник» постепенно становятся анахронизмами, и менеджерам среднего звена приходится брать на себя обучающую, а иногда и воспитательную функцию. Сразу оговорюсь, что это одна из самых сложных управленческих задач.

Как человек, непосредственно отвечающий за результаты работы, вы в первую очередь заинтересованы в безукоризненном, четком, безошибочном выполнении ежедневных обязанностей.

Как дальновидный руководитель вы заинтересованы в долгосрочном развитии своего подопечного, где на пути будут эксперименты, ошибки, удачи и разочарования. Для одних сглаживающими этот внутренний конфликт факторами могут стать добрые, партнерские отношения, которые вам легче будет строить, вооружившись знаниями из предыдущих глав; для других —

умение найти баланс между решением оргзадач и стремлением людей к личностному росту.

Как правило, компании не уделяют должного внимания последнему, рассматривая сотрудников лишь как инструмент для достижения поставленных целей. Однако такой подход может привести к весьма негативным последствиям. Сотрудники могут проявлять следующие негативные черты.

- ◆ Уклонение от выполнения работы.
- ◆ Пассивность и индифферентность.
- ◆ Открытое сопротивление вплоть до саботажа.
- ◆ Стремление любыми способами достичь нерархических высот.
- ◆ Создание групп (таких, например, как профсоюзы) для отстаивания своих прав.

**Как объединить личные и общественные интересы.** Вспомним «пирамиду Маслоу» — ныне популярную теорию о человеческих потребностях. Он распределил их по категориям, расположив снизу вверх по степени их насущной необходимости в жизни человека.

Нижние доминируют над теми, что расположены выше, а нужды более высокого порядка реализуются лишь после удовлетворения базисных.

- ◆ Физиологические нужды (потребность в воздухе, пище, воде, крыше над головой и т. д.).
- ◆ Потребность в безопасности (необходимость защиты от опасности, угрозы, атаки и т. д.).
- ◆ Потребность в любви (необходимость в теплых, позитивных чувствах с другими людьми).
- ◆ Потребность быть нужным (желание быть уважаемым, востребованным членом общества и уважать себя самому).
- ◆ Потребность в самоактуализации, самореализации (стремление к полному раскрытию своего потенциала, служение делу, искусству, идеалу).

Попытки доказать правильность или неправильность теории Маслоу не увенчались успехом, однако невозможно отрицать

стремление человека к росту, развитию, раскрытию своих способностей и оценке их по заслугам.

Как же соединить рутинное исполнение служебных обязанностей и стремление к самоактуализации? Одно из возможных решений видится в четком донесении до работников планов организации, стандартов работы для обеспечения качественного исполнения текущих задач и создании таких условий, где сотрудник был бы мотивирован и видел возможности дальнейшего личностного роста.

## Ситуативное лидерство

Действие есть продолжение сильного желания. Лучший совет, который можно дать всем, кому придется кого-нибудь убеждать, следующий: прежде всего вызовите в другом человеке сильное желание. Тот, кто сможет это сделать, завоеует мир!

*Г. Оверстрит, автор книги  
«Воздействие на человеческое поведение»*

Для выполнения поставленных задач работнику потребуются знания, умения, навыки, а также желание выполнять те или иные задачи.

Очень часто неудовлетворительные результаты работы получаются из ошибочных предположений руководителя. По его мнению, поставленная задача и способы выполнения — очевидны и не требуют разъяснений, а лучшим мотивирующим фактором качественной работы является регулярно выплачиваемая заработная плата. Однако далеко не всегда эти предположения достаточно обоснованы.

Исходя из принципа «умение — желание», рассмотрим возможные варианты типов работников и подберем к ним соответствующие, наиболее эффективные в применении управленческие «ключи».

- ♦ «Новичок-энтузиаст» (низкое умение, высокое желание). Как правило, любой человек, приступающий к выполнению новой работы, испытывает подъем от соприкосновения с новым, неизвестным, от возможности чему-то научиться,



поработать в новой обстановке, с новыми людьми. При этом представления о поставленной задаче и способах ее решения либо отсутствуют, либо сведены по тем или иным причинам до минимума.

- ♦ «Обескураженный ученик» (низкое умение, низкое желание). Довольно скоро после начала работы над новым проектом перед сотрудником открывается масса деталей, обстоятельств, не видимых с первого взгляда. Задача оказывается куда как более сложной, чем представлялось изначально, так как возникают проблемы со временем и ресурсами.

Еще не наработан должный опыт, а желание его получить уже рассеялось как дым. Иногда сотрудник, минуя первую фазу, сразу оказывается во второй. С самого начала он думает о предстоящей работе как о нудной, неинтересной или слишком сложной. Еще не имея никаких конкретных сведений о характере предстоящей ему работы, он уже отрицательно мотивирован, у него нет никакого желания ее выполнять.

- ♦ «Унылый специалист» (высокое умение, низкое желание). При решении одних и тех же задач человек рано или поздно устает от однообразия и бесконечного повторения хорошо изученного сценария, его уже не радует собственное умение справиться с ситуацией и возможность предсказать, что произойдет в последующем. Им всецело овладевает скука и неудовлетворенность работой, которую он прекрасно знает и отлично выполняет.
- ♦ «Профессионал “на пике”» (высокое умение, высокое желание). Мечта любого работодателя — иметь сотрудников-профессионалов, энтузиастов и сподвижников. Они прекрасно знают дело, которому служат, а глаза их блестят при мысли о работе.

Нужно заметить, что в отношении разных задач работники могут находиться на разных стадиях навыков и мотивации. Одни проекты могут вызывать высокую заинтересованность, другие — приступы раздражения; в каких-то областях человек

может быть зрелым специалистом, а в других может оказаться новичком.

*Цель ситуативного лидерства* — оценить способность работника выполнять конкретную задачу и выбрать подходящий стиль руководства. Обучить, если он затрудняется с выполнением работы, и мотивировать, если работник не чувствует удовлетворения от того, что он делает.

Если сотрудник заинтересован в выполнении нового для него задания, довольно бессмысленно хлопать его по плечу со словами: «Я знаю, ты молодец и обязательно справишься». Куда как более эффективно дать ему конкретные советы, показать какие-то приемы, направить на тренинг или порекомендовать хорошую книгу по данной дисциплине.

И нет ничего хуже, чем давать советы, как работать, специалисту высокого класса. Вряд ли ему нужны рекомендации по выполнению работы, но зато очень кстати могут оказаться слова поддержки или публичная оценка его достижений, а также серьезный разговор о дальнейшем продвижении по служебной лестнице.

Рассмотрим некоторые техники обучения и мотивации на работе. Приводимые ниже советы могут показаться слишком упрощенными, но они эффективно работают при объяснении новой задачи.

Пять простых шагов в сложном обучении взрослых.

- ♦ Объясните и уточните, все ли понятно.
- ♦ Покажите сами.
- ♦ Дайте попробовать.
- ♦ Наблюдайте за исполнением задания и исправьте возникшие ошибки.
- ♦ Искренне похвалите вашего сотрудника за полученный результат.

Не пренебрегайте ни одним из этих советов. Боссу может показаться, что действия очевидны и человек сам спросит, если ему в процессе работы что-то будет неясно. Такая уверенность может привести в будущем к серьезным ошибкам и всякого рода недоразумениям.

## Как договориться о стандартах?

Если наша цель — покрыться ржавчиной, то нам остается только одно: отдаться нашей внутренней лени; если же наша цель — рост, то нужно каждое утро пробуждаться снова и бодрствовать каждый день.

*Г. Форд, лидер автомобилестроения в США*

С человеком, только что принятым на работу, и с тем, кто получил новое назначение, руководителю следует провести беседу. В беседе босс должен определить задачи, которые предстоит выполнять сотруднику, а также ознакомить с ожидаемыми результатами работы. Это может выглядеть следующим образом.

*Выясните основные моменты.*

- ◆ Задачи, которые предстоит выполнить.
- ◆ Шаги реализации задач.
- ◆ Основные моменты работы.
- ◆ Какую поддержку вы сможете оказать.
- ◆ Способ отслеживания результатов.

*Проверьте понимание.*

- ◆ Попросите вашего ученика пересказать, как он понял свои задачи и шаги их реализации.
- ◆ Предоставьте ему дополнительную информацию.

*Выявите сомнения.*

- ◆ Уточните, не предвидит ли ваш подопечный каких-либо препятствий, проблем.
- ◆ Если проблемы лежат в сфере вашей компетенции, устраните их.
- ◆ Если проблемы устранимы на уровне вашего подчиненного, оговорите пути их разрешения.
- ◆ Заручитесь согласием вашего подчиненного в том, какие ожидания к нему предъявляются.

*Окажите поддержку.*

- ◆ Заверьте своего ученика, что он справится с задачей.
- ◆ Заверьте его, что он может рассчитывать на вашу помощь.

- ♦ Договоритесь о следующей встрече.
- ♦ Пожелайте ему удачи.

## Делегирование

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, то руководитель будет вынужден выполнить ее сам.

*М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури,  
исследователи эффективного менеджмента*

Делегирование отдельных своих обязанностей подчиненным — прекрасная возможность разнообразить рутинность работы сотрудников и предоставить им возможность обучиться чему-либо новому. К сожалению, очень часто под словом «делегирование» понимается перекладывание своей работы на плечи подчиненных.

Люди достаточно умны, чтобы отличить искреннее желание помочь им вырасти профессионально от стремления уклониться от исполнения своих порядком надоевших обязанностей.

Рациональное делегирование может осуществляться следующими способами.

**Вовлечение.** Следует предоставлять своим подчиненным больше возможностей для оказания влияния на принимаемые решения.

В компании, предоставляющей сервисные услуги, работало несколько секретарей на телефоне — все женщины различного возраста, семейного положения и интересов. В организации была установлена жесткая дисциплина, строго оговаривающая время начала и окончания рабочего времени: с 9 до 18. Опыт показывал, что некоторые звонки от клиентов, особенно недовольных, начинали поступать раньше девяти часов утра. Причем их раздражение усиливалось, когда звонки поступали к дежурному охраннику. Другие клиенты звонили после шести вечера, потому что сами заканчивали работу только в это время, и у них появлялась возможность заняться своими проблемами. Эти звонки тоже терялись. Дисциплина среди работающих женщин, несмотря на все меры по ужесточению контроля над рабочим временем, оставляла же-

лать лучшего: одни не успевали с утра отвести детей в детский сад или школу, другие торопились вечером на занятия в институт.

После привлечения мнения стороннего консультанта, не без сопротивления со стороны руководства, администрация компании все же решила пойти на эксперимент. Работницам предоставили возможность самим определить график их выхода на работу при условии, что рабочий день должен быть не менее 8 часов. После нескольких встреч сотрудницы выработали вполне приемлемый рабочий график, удобный для всех женщин и раздвигавший время присутствия профессиональных секретарей на работе. Те, кто вечером спешил в институт, приходили на работу раньше, а те, кому нужно было отводить детей в школу, — позже, продлевая свой рабочий день.

Администрации больше не приходилось проводить «облавы» для выявления того, кто сегодня опоздал или ушел раньше положенного времени, а чувство удовлетворения работой сотрудниц возросло. Выросло и количество довольных клиентов, получавших профессиональные консультации от секретарей во внерабочее время.

*Расширение должностных обязанностей.* Нередко сотрудники очень быстро вырастают из «коротких штанишек» своих первоначальных обязанностей. Им становится тесно и скучно в узких рамках выполняемой работы.

Расширение должностных обязанностей вовсе не то же самое, что механическое добавление новых рабочих задач к имеющимся. Удовлетворенность работой вряд ли возрастет, если к функциям, не имеющим большого смысла в глазах работника и других сотрудников, добавятся такие же ненужные обязанности.

В отличие от роста *по горизонтали*, «обогащение» работы связано с ростом *по вертикали*, когда сотрудник получает более сложную, требующую более высокой квалификации работу вместе с большей свободой и властью для ее выполнения и возрастающей ответственностью за результат.

Одним из критериев разнообразия работы может служить степень применения умений, навыков и талантов сотрудника при ее выполнении.

Другим важным фактором является создание *«целого»*, а не его частей. Другими словами, ведение пусть самого маленького проекта, но самостоятельно от начала до конца оценивается выше, чем выполнение одного из его этапов.

Кроме этого на содержательность работы большое влияние оказывают автономность и обратная связь.

- ♦ Автономность предусматривает самостоятельное планирование выполнения работы, составление расписания и решение, как претворять план в жизнь. Люди, имеющие высокую автономность, знают, что несут персональную ответственность за успехи и неудачи.
- ♦ Обратная связь — возможность получения информации о том, насколько хорошо выполнена работа, с целью закрепления положительных результатов и ликвидации ошибок.

*Взаимозаменяемость.* Если вы руководите средней или большой командой, то можете поэкспериментировать с перестановкой кадров по горизонтали. Даже если ваши подчиненные хорошо справляются с поставленными задачами, рутинность и «хождение по кругу» снижают заинтересованность в выполняемой работе и ведут к снижению мотивации. Обязанности можно разнообразить за счет либо частичной, либо полной ротации с другими сотрудниками подразделения.

Такой подход решает сразу две проблемы:

- ♦ ваши сотрудники получают разнообразие в работе и расширяют квалификацию;
- ♦ вы получаете взаимозаменяемых сотрудников.

Оценивая работу персонала, старайтесь получить информацию о том, какие новые направления в работе были бы интересны вашим подчиненным, какую работу в секторе, отделе, группе, подразделении они хотели бы выполнять.

Вполне возможно, что для «передвижения» внутри отдела людям потребуется овладеть новыми знаниями, которые недостаточно передать «из рук в руки». Посещение тренингов, семинаров, кроме чисто практической пользы от приобретения новых знаний и навыков, создает атмосферу заботы о росте людей, их профессиональном развитии.

*Замещение.* В иностранных компаниях под делегированием часто понимают замещение сотрудника — чаще всего начальника — на время его отсутствия на работе. Срок делегирования может быть от нескольких дней до нескольких недель. В этот период человек получает полные полномочия того, кого он за-

мещает. Он участвует в разработке проектов, принимает решения, ставит свою подпись под документами и несет полную ответственность за свои действия.

**Сделаем выводы.** Делегирование своих обязанностей потребует от вас предварительной подготовки, планирования, возможно, направления ваших подопечных на формальный тренинг для получения конкретных навыков, необходимых для выполнения новых обязанностей. В этом, безусловно, присутствует огромный риск. Риск того, что ваши подчиненные не справятся с поставленными задачами или справятся не так быстро и качественно, как вы сами (обычно это самый серьезный тормоз в передаче новых функций работникам), допустят серьезные ошибки, которые вам придется ликвидировать.

Но все же делегирование стоит практиковать не только потому, что «риск — благородное дело», но и потому, что вы получите более развитых, заинтересованных, ответственных сотрудников.

## От плана развития карьеры к вершинам самореализации

Ваша карьера зависит только от вас.

*Г. Галиарди, менеджер*

Текущие обзоры рынка в области управления персоналом со всей очевидностью доказывают, что современные специалисты не представляют свою карьеру в рамках только одной организации. Прошли времена, когда иметь лишь одну запись о приеме на работу в трудовой книжке приветствовалось. Динамичные профессионалы стремятся к интересной, разнообразной работе, которую видят в привлечении к проектам. Два, максимум три года — проект завершен, человек увольняется для решения новых, интересных задач. Но компании по-прежнему заинтересованы в удержании яркой, наиболее мобильной категории сотрудников в своем штате. Возможно ли обеспечить их интересы в многогранной работе в пределах одной компании? Как «расшевелить» более пассивных, настроить их на постоянное самосовершенствование в интересах организации?

**Планирование карьеры.** Сегодня это популярная программа, которую разрабатывают и внедряют многие компании. Она основывается на знаниях и устремлениях сотрудников, рабочей необходимости, а также определяет те шаги, которые должны быть предприняты со стороны компании и сотрудника для роста, как по вертикали, так и по горизонтали. Обычно индивидуальные планы развития карьеры включают определение сильных и слабых сторон сотрудника с дальнейшим выбором тренинговых программ для коррекции недостатков или получения новых знаний. Определяется также и круг проектов и задач, работа над которыми позволяет использовать высокие профессиональные качества. Для руководящего состава составление плана по подготовке своей смены могут носить обязательный характер.

При неформальном отношении к делу допустимы даже переводы работников в другие подразделения, если там их таланты и способности дают больший эффект. Правда, это требует больших материальных вложений со стороны компании на обучение и перепрофилирование.

Хорошо, если в вашей компании поощряется карьерный рост сотрудников и существуют различные схемы его поощрения, моральные и материальные. Если у вас нет поддержки, можно попробовать построить благополучие в «отдельно взятом» отделе, подразделении.

Прежде чем определить, какие условия должны быть созданы для полного раскрытия потенциала людей, попробуем «разложить по полочкам» фундаментальные факторы *успеха*.

На одном из семинаров тренер-консультант попросил участников рассказать о самом ярком, позитивном эпизоде их работы. Было приятно видеть оживившиеся лица и загоревшиеся глаза людей от воспоминаний о «пиковых» моментах их жизни. Люди были самых разнообразных профессий и специальностей: от рабочих до сотрудников научных лабораторий, также разнились и их рассказы. Кто-то рассказывал о запуске нового предприятия, кто-то — об открытиях и прорывах в решении сложных задач... После того как нас попросили составить список факторов, которые сделали эти моменты столь выдающимися, он был на удивление одинаков.

Люди выделили следующие моменты.

- ♦ Возможность поработать на новом для них проекте, где были нужны их знания и появилась возможность получить новые.



- ♦ Принятие быстрых решений.
- ♦ Свобода действий.
- ♦ Работа в условиях стресса, давления, жестких крайних сроков представления результатов.
- ♦ Личная ответственность за полученный результат.
- ♦ Высокая заинтересованность в получении наилучшего результата.
- ♦ Командный дух.
- ♦ Азарт, высокий «накал», горение.

На просьбу составить список «черных» моментов ответы также поражали удивительным единодушием.

- ♦ Монотонность работы.
- ♦ Излишний контроль со стороны непосредственного руководства.
- ♦ Заорганизованность.
- ♦ Бюрократизм.
- ♦ Невозможность развития.

Если подытожить факторы успеха, взлета работоспособности и интереса к работе, то можно выделить три ключевых момента.

- ♦ *Компетентность* — либо знания, способности, таланты для выполнения данной работы, либо шанс их получить и развить в атмосфере творческого поиска и созидания чего-то нового.
- ♦ *Увлечение* — возможность заниматься тем, что вызывает душевный подъем, энтузиазм, неподдельный интерес и азарт.
- ♦ *Возможность* — благоприятный случай, удачное стечение обстоятельств, чтобы претворить в жизнь важный проект, замысел, сделать нечто очень полезное и нужное, изменить положение дел к лучшему, продемонстрировать свои лидерские и организаторские качества.

Совпадение этих факторов — мечта любого руководителя (рис. 13).

Отсутствие хотя бы одного из них неизбежно приводит к снижению эффективности. Недостаток компетентности при на-



**Рис. 13.** Совпадение факторов успеха

личии интереса и возможности напоминает доморощенную самодетельность, отсутствие интереса — бесконечную череду однообразных будней, а невозможность реализации — подобие хобби, которое хотя и увлекает, но на которое никогда не хватает времени.

Виртуозное владение коучингом складывается из следующих моментов.

- ♦ Знание профессиональных и личных интересов людей, работающих рядом с вами.
- ♦ Постоянное наращивание потенциала их знаний и расширения кругозора.
- ♦ Создание условий, в которых они могли бы использоваться.

# Глава 6

## Обратная связь

---

### На пути к успеху

Принцип обратной связи — один из ведущих принципов тренинга взрослых.

*Из лекции для студентов-психологов*

В предыдущих главах часто встречалось понятие «обратная связь». В процессе взаимодействия с людьми равным образом необходимо отмечать их успехи и корректировать неудачи. Эта задача может оказаться куда сложнее, чем кажется на первый взгляд. От того, насколько хорошо вы с ней справитесь, зависит стремление людей к достижению лучших результатов.

Однажды мне довелось быть свидетелем интересного эксперимента. Испытуемых попросили удалиться из комнаты, а группе поддержки дали установку по знаку тренера проявлять свое отношение к происходящему.

В задачу испытуемых входило повторить действия официанта: правильно и красиво сложить как можно больше салфеток к праздничной сервировке стола. На эксперимент отводилось 5 минут.

Первой в комнату вошла Лариса. Все происходило в полной тишине. Большое количество людей просто молча наблюдало за ее действиями. К концу третьей минуты у Ларисы заметным образом дрожали руки, а к концу четвертой она сказала, что у нее ничего не получается, и отказалась продолжать работу.

Второй была Ирина. Как только она взяла в руки первую салфетку, группа поддержки стала скандировать: «Молодец! Молодец!» Дружные возгласы заставляли ее торопиться, каждая последующая салфетка выглядела хуже предыдущей, и вряд ли хоть одна из них годилась к праздничному столу.

Третьей появилась Екатерина. Ее работу громко критиковали все присутствующие. И было за что: салфетки получались кривые, заваливались на бок еще до того, как попадали на тарелку. Екатерина не могла похвастаться ни количеством, ни качеством сложенных салфеток.

Последней была Людмила. После начала работы рядом с ней встал тренер, который, если замечал ошибку, тут же подправлял и хвалил хорошую работу. В комнате царила спокойная, рабочая атмосфера. Конечно, Людмила сложила больше всех салфеток.

Любой человек, чувствующий себя в информационном вакууме, равно как получающий абстрактную похвалу или критику, показывает результаты труда, далекие от желаемых.

Обратная связь, как позитивная, так и конструктивная — будем избегать слова негативная — важнейшая функция руководителя, т. к. она направляет людей к успеху. На практике же большинство менеджеров действует именно так, как описано в примере, отчего получает не очень хорошие результаты.

*Эффективная* обратная связь, будь она позитивной или конструктивной, всегда честна, открыта и конкретна.

*Неэффективная* — расплывчата, уклончива и враждебна.

Открытая критика со стороны начальника заставляет человека защищаться, выкручиваться, обижаться. Открытое и честное мнение руководителя, направленное на рост и успех подчиненного, фиксирует положительные моменты в работе и дает возможность в неагрессивной манере исправить недочеты.

Отсутствие похвалы со стороны руководителя и жесткая критика недостатков метко характеризуется понятием «грибного менеджмента», который сводится к следующему: «Посадите их в темноте, обильно сдобрите навозом и наблюдайте, как они растут».

## Конструктивная обратная связь

Чтобы предсказать будущее, перво-наперво надо собрать информацию. Затем проанализировать ее, сделать выводы, положить эти выводы в основу своих планов и дать необходимые указания по их реализации.

*К. Татеиси, предприниматель*

Руководителям и подчиненным куда более приятно праздновать успехи, чем иметь дело с проблемами. Но жизнь есть жизнь, и в ней есть место промахам и неудачам. Ведение «трудных» раз-

говоров при высоком накале страстей — сложная задача, требующая, как мы увидим ниже, больших затрат энергии и выдержки. Прежде чем начинать разговор, постарайтесь ответить на следующие вопросы.

- ♦ Настолько ли серьезна проблема, стоит ли она затрат времени и сил? Если нет — не тратьте попусту сил, не преувеличивайте проблему.
- ♦ Доведены ли ожидания, стандарты до сведения вашего подопечного? Если нет — проинформируйте его об этом.
- ♦ Может ли ваш подчиненный при желании справиться с задачей? Если нет — связано ли это с нежеланием или неспособностью?
- ♦ Не является ли поведение сотрудника протестом против «наказания за хорошую работу» или «поощрения безответственности»? Если это так, перераспределите нагрузку, чтобы «всем сестрам — по серьгам».

К сожалению, часто на практике встречаются ситуации, когда хороших работников «награждают» дополнительной работой за то, что они хорошо работают, а с плохих спрашивают меньше, потому что «на них где сядешь — там и слезешь». Конечно, приятнее иметь дело с ответственными, обязательными людьми, которые никогда не подведут, аккуратны, пунктуальны и надежны. Но как бы не получилось так, как в старом цирковом трюке, когда на плечи тяжеловесу после каждого круга по манежу кладут еще один мешок с песком на плечи, пока человек не свалится с ног.

В любом коллективе найдутся люди «с лентой», которые ухитряются виртуозно уклоняться от исполнения своих прямых обязанностей под любыми предлогами. Даже если заставить их трудиться чрезвычайно сложно, они не должны получить освобождение от работы только на том основании, что легче все сделать самому или перепоручить надежному сотруднику.

В равной степени «наказание за хорошую работу» и «поощрение за плохую» имеют глубокий негативный эффект в долгосрочной перспективе. Старайтесь быть последовательными и справедливыми, как бы трудно это ни было.

Отвечив на эти вопросы, вы чувствуете, что разговор по-прежнему неизбежен. В таком случае, не забывайте, что мы сталкиваемся на работе со всем спектром проблем, т. к. остаемся людьми не только за стенами родных предприятий. Иногда на снижение

качества работы оказывают влияние чисто рабочие моменты, но часто и личные проблемы.

- ◆ Крупные и мелкие семейные проблемы.
- ◆ Проблемы с детьми «трудного возраста».
- ◆ Болезни.
- ◆ Алкоголизм.
- ◆ Кризис «средних лет».
- ◆ Страх надвигающейся пенсии.
- ◆ Нелюдимость и неумение общаться.
- ◆ Стагнация карьеры.

Чтобы обсуждать эти проблемы, необходимо установить доверительные отношения. С другой стороны, придется балансировать между вполне понятными эмоциями и объективной беспристрастностью. Конечно, вы можете испытывать сострадание, раздражение или даже гнев, но не позволяйте вашим чувствам одержать верх над существом проблемы или заставить вас взять ответственность за проблему на себя. Коуч должен оставаться объективным, но чувствительным к проблемам других людей.

Самыми трудными бывают разговоры, переполненные эмоциями. Людям свойственно уклоняться от сложностей, поэтому возникает парадокс: чем напряженнее ситуация и необходимее трудный разговор, тем больше соблазн его избежать. Конструктивный разговор требует от коуча развитых навыков общения, опыта и подготовки, т. к. он затрагивает чувствительные личные струны и зиждется на эмоциях. Приведем оптимальную структуру беседы.

*Установите контакт.* Убедитесь в том, что вас никто не прервет и не помешает внезапным вторжением. Запланируйте время на беседу с запасом, чтобы не прерывать разговор до его логического окончания.

*Смоделируйте комфортную атмосферу* так, чтобы ваш подопечный был готов слушать вас и говорить сам. Можно начать с обычных слов приветствия. Займите открытую позу, не отводите взгляд в сторону, улыбнитесь, если это уместно.

Возможно, вы вызвали своего подопечного, потому что не удовлетворены его работой, но воздержитесь от открытого проявления недовольства, чтобы с самого начала не вынудить вашего собеседника защищаться. Постарайтесь избежать заведомо предвзятого отношения. Только после того как вы почувствуете, что контакт установлен, можно переходить к делу.

Внимательно слушайте и задавайте вопросы, которые помогут разобраться в ситуации.

*Сформулируйте суть проблемы* и предоставьте слово своему собеседнику. Внимательно слушайте, что он говорит вам. Вы не обязательно должны соглашаться. Следует обратить внимание на то, что он говорит, а не обдумывать то, о чем будете говорить вы.

Воздержитесь от того, чтобы давать советы или высказывать свою точку зрения. Задавайте больше вопросов, чтобы понять, что происходит в «черном ящике» вашего собеседника. Это может помочь вашему подопечному самому найти ответы, которые раньше не приходили ему в голову. Преимущество тактики вопросов в том, что вам не придется брать на себя ответственность за «правильные» решения.

Внимательно слушая, вы сможете привести свои чувства в порядок. Ответы на вопросы: «Что же произошло потом?», «Что вы сделали?» помогают разрядить эмоциональную напряженность.

*Подытожьте свое понимание.* Кратко повторите то, что услышали. Например, если человек говорит: «Я не могу принять эту должность, потому что переезд сейчас для меня будет чрезвычайно трудным», уточните: «Правильно ли я понимаю, что переезд невозможен для вас именно сейчас?»

Задайте вопросы-предположения. Например: «Ваша семья будет против переезда?» Хотя опасения такого рода не были высказаны вслух, они тем не менее являются очень распространенной причиной отказа от переезда в другое место.

Можно попробовать «зайти еще дальше» в попытке понять ситуацию. Вы можете, например, спросить: «Вы не хотите переезжать, потому что не хотите ставить свои интересы выше семейных?»

Если вам удастся получить ответы на данные вопросы, можно считать, что вы добрались до сути проблемы, которая и диктует те или иные внешние проявления. Подобная глубина взаимодействия не всегда возможна. Она предполагает очень доверительные отношения. Человек должен быть абсолютно уверен, что любая конфиденциальная информация, поступившая в ваше распоряжение, останется между вами и не станет достоянием коллег, а вы должны быть готовы к открытому проявлению чувств, которые бурлят под маской спокойствия.

Если вы чувствуете себя не готовым к тому, что вы профессионально справитесь с ярко выраженной эмоциональной, стрессовой ситуацией, ограничьтесь первым и вторым этапами «вмешательства» и уверенностью в том, что ваш подчиненный понимает, что существует рабочая проблема.

Если вы решили «идти до конца», внимательно следите за состоянием своего собеседника, рассмотрите вопросы, которые могут вам в этом помочь.

1. «Закрыта» ли поза собеседника (спина ссутулена, голова опущена, руки плотно прижаты к телу)? Означает ли это депрессию?
2. Низок или высок уровень энергии? Что это — беспомощность или еле сдерживаемый гнев?
3. Блуждает ли взгляд? Может, человек боится?
4. Если то и дело слышится «э-э-э-э, м-м-м-м...», испытывает ли он неуверенность или дискомфорт говорить на эту тему?
5. Чувствуете ли вы, что человек откровенен, или он «юлит»?
6. Есть ли противоречия между словами и позами, жестами, выражениями лица, или есть ощущение цельности?
7. Есть ли ощущение того, что упускается что-то очень важное?
8. Присутствуют ли перепады настроения у собеседника?

Основная задача этого этапа — получить как можно больше информации о глубоких мотивах, стоящих за действиями, и подготовить человека к необходимости изменения.

*Представьте свое видение.* Составьте объективную и неэмоциональную картину складывающейся ситуации. Сформулируйте



те, что в поведении вашего подопечного представляет проблему и какое это оказывает влияние на работу или взаимоотношения в группе. Сфокусируйтесь на том, чтобы быть услышанным и понятым. Обосновывайте свои утверждения пояснениями, примерами, проверяйте свои предположения.

Очень важно остаться в рамках обсуждения поведения вашего собеседника, а не его личных качеств. Если даже сам человек осознает свою вину, он чувствует необходимость защищать свое достоинство, поэтому никогда не критикуйте и не осуждайте людей.

Всем нам свойственно обо всем иметь собственное мнение и суждение. В жизни одна из наших повседневных забот — оценка происходящего вокруг. Но в коучинге надо уметь разделять понятия «суждение» и «осуждение».

На осуждение в коучинге нужно накладывать табу. Как руководитель вы имеете право оценивать и осуждать действия подчиненных. В результате увеличивается вероятность того, что человек озлобится, «уйдет в себя», будет пропускать мимо ушей то, что ему говорят, а это приведет к эскалации проблемы.

Задача коуча — осознать восприятие, выбор, ожидания других людей и высветить другие грани. Помочь понять своим подопечным, насколько эффективно или неэффективно поведение, реалистичны и достижимы цели, продуктивны действия и объективна самооценка.

Будьте честными. Быть честным трудно, т. к. это означает не только не лгать, но и не замалчивать правду. Если вы возьмете на себя смелость быть честным до конца, то обнадежите своего подопечного тем, что он может справиться с ситуацией.

Замалчивание — это невербальное выражение сомнения в том, что человек способен справиться со сложной задачей. Это только усугубляет проблему.

Возможно, вы не придете к согласию, но атмосфера открытости и честности укрепит доверие друг к другу. Важно помнить, что восприятие других людей — объективная реальность. Люди будут действовать согласно *своему* пониманию, и мы не можем это сбрасывать со счетов. Знание того, что действия и поступки

оцениваются другими не так, как хотелось бы, заставляют человека корректировать свое поведение даже в случае несогласия.

Будьте готовы к открытому проявлению эмоций. Часто люди боятся открытого проявления эмоций и всячески избегают их. Конечно, далеко не каждое бурное проявление чувств приятно их свидетелю, но нельзя отрицать того, что выброс эмоций куда лучше, чем пассивность и равнодушие.

Лучший способ справиться с излишними эмоциями — наблюдение со стороны. Старайтесь понять, что их вызывало или спровоцировало, но не вовлекайтесь в них! Ведь для подчиненного вы — олицетворение организации или власти, которые «припирают его к стенке», поэтому именно вы являетесь тем, на кого изливаются чувства. Если вы видите, что человек слишком эмоционален, можно с помощью вопросов-предположений, как на первых этапах разговора, попробовать разотождествить себя с проблемой. Если это не получится, то у вас всегда есть альтернатива — прекратить разговор. Фраза «Мне очень трудно вести разговор» может послужить хорошим отрезвляющим душем для собеседника и стать мостом для дальнейшего разговора.

Эффективным успокаивающим средством может послужить предложение глубже разобраться в проблеме: «Я вижу, что вы очень болезненно реагируете, с чем это связано?»

Когда почувствуете, что эмоции стихли, вы можете спросить: «Как вы сейчас себя чувствуете?» Своевременно заданный вопрос позволит самому человеку подвести разговор к его завершающей стадии.

*Договоритесь о дальнейших шагах.* Целью конструктивной обратной связи является коррекция поведения, но делать это следует не директивными указаниями. Люди, вовлеченные в проблему, часто видят лишь очень узкий коридор возможных решений.

Ваша задача — нарисовать подопечному более широкую картину и предоставить ему право принимать свои решения, основанные на информированном выборе.

Вы можете дать свою оценку выбору подопечного, но этим и ограничьтесь, не навязывайте своего решения даже в случае, если оно вам кажется правильным. В противном случае вы рис-

куете тем, что уровень ответственности за принятое решение будет очень низким, как и КПД вашей встречи.

Не заканчивайте сложную ситуацию лишь одним разговором. Если вы видите позитивные сдвиги, отметьте их, если же, к сожалению, их не намечается, проведите еще один конструктивный разговор, где возможно обсуждать результаты действий по ранее принятым решениям: насколько эффективной оказалась тактика, нуждается ли она в коррекции, достигнута ли цель.

Конструктивную обратную связь не так легко наладить, но если вам это удалось — можете праздновать успех.

## Позитивная обратная связь

Похвала сотрудника — лучшая мотивация.

*Т. Пуденко, психолог*

«Доброе слово и кошке приятно», поэтому похвала дается, как правило, гораздо легче, чем критика. Но для того чтобы она достигла своей цели, а именно зафиксировала на будущее то хорошее, что у человека получилось, позитивная обратная связь должна быть следующей.

- ♦ *Своевременная.* Никогда не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня. Отклик «по горячим следам», когда еще не успело пройти много времени и событий, которые бы стерли положительную окраску поступка, будет как нельзя более кстати.
- ♦ *Искренняя.* Вспомните фразу героя одного известного фильма: «Насколько бы лучше Ермолова играла вечером, если бы днем она простояла смену у станка!» Но это Ермолова, а у большинства людей любительская актерская игра получается фальшивой. Поэтому будьте искренними в своей похвале, иначе она принесет больше вреда, чем пользы.
- ♦ *Короткая.* Будьте немногословны. Подытожьте то главное, что достойно похвалы. Длинные речи могут увести слишком далеко от сути разговора и превратиться в производственное совещание.

- ♦ **Конкретная.** Избегайте общих фраз: «Ты молодец», «Хорошо работаешь», «Мне нравится, как ты стараешься». Будьте конкретными: «Никто лучше тебя не подготовил бы отчет за квартал», «Удивительно, как быстро ты установил отношения с партнерами, что тебе предоставили такую исчерпывающую информацию».

В некоторых компаниях существует практика публичного признания успехов сотрудников. На регулярно проводимых собраниях, например, можно выделять несколько минут на то, чтобы сказать всем присутствующим несколько слов о достижениях работников. Эти успехи не обязательно должны быть чем-то выдающимся, но непременно должны выходить за рамки ежедневных обязанностей. Это может быть досрочно выполненный проект, удачные результаты аудиторской проверки, подписание важного контракта. Если позволяет бюджет, то хорошо бы подкреплять похвалу денежным вознаграждением или памятным подарком, но материальная сторона далеко не самое главное в этом процессе. Открытка с надписью «Большое спасибо» или грамота, на которой написано, за что выносятся благодарности, долго хранятся сотрудниками. Если достижения действительно велики, то более пышным может быть и празднество, когда собирается весь коллектив сотрудников компании или подразделения и на котором вручаются благодарности и, возможно, призы. Денежная составляющая никогда не афишируется, а вот моральная — широко.

## «Обратная» обратная связь

Я регулярно провожу анкетирование сотрудников, чтобы узнать их мнение об управленческой политике в компании.

*Девиз эффективного руководителя*

Если отношения между руководителем-коучем и его подопечными строятся на уважительной и равноправной основе, то было бы справедливым предоставить «право слова» подчиненным, чтобы они могли высказать свое мнение о том, как работает босс.

**Проведение опросов.** В иностранной практике такой подход называется «опрос 360°», т. к. собирается мнение о сотруднике от вышестоящих, нижестоящих по служебной лестнице и находящихся с ним на одной ступеньке коллег. Как правило, такие опросы проводятся независимыми консультантами с целью сохранения конфиденциальности данных и сбора большого коли-

чества статистического материала для проведения сравнительного анализа по отраслям, специальностям, компаниям и т. д.

Набор вопросов предлагается разный, но *цель* одна — оценить лидерские, профессиональные, а также персональные качества, имеющие непосредственное отношение к выполнению служебных обязанностей. Полученная информация обобщается и выдается в виде средних показателей на руки «испытуемому», без права передачи полученных данных руководству.

На практике приходилось наблюдать, как руководители крупных подразделений, отделов компаний уклонялись от проведения такого исследования, очевидно, из опасения получить негативные результаты. Такой подход напоминает «страусиную политику» ухода от проблем, но никак не их разрешения. Оставшись наедине со своим портретом, как его видят люди со стороны, вы получите информацию не только о своих негативных чертах, но также и о том, что у вас получается хорошо и чем можете гордиться.

Если проведение такого рода опроса дорого, не соответствует корпоративной культуре или неприемлемо по каким-то другим причинам, то можно порекомендовать провести упрощенный опрос без привлечения третьих лиц. Вы можете предложить подчиненным анонимно ответить на следующие три вопроса.

- ◆ Что я делаю хорошо, и что мне стоит продолжать делать?
- ◆ Что я делаю плохо, и что мне стоит прекратить делать?
- ◆ Что я должен начать делать из того, что я не делаю?

Таким образом, вы получите конструктивную и позитивную обратную связь от своих сотрудников.

Вообще, проведение опросов по полной схеме дает богатую пищу для размышлений о том, какие сильные и слабые стороны видят в вас коллеги, а также определяет вашу позицию по среднестатистическим показателям и может оказать неоценимую помощь в решении «парадокса Рикардо».

## Глава 7

# Как прыгнуть выше головы, или Лучшее — враг хорошего

---

### Как определить особенности характера?

Наставничество — это планомерная работа по передаче навыков от начальника к подчиненному.

*А. Чернов, журналист*

• Традиционный взгляд на руководителей делит их на плохих и хороших. Но сегодня, чтобы преуспеть, приходится раздвигать эти рамки, выходить на следующую орбиту и работать не просто хорошо, а здорово. Эти ожидания обращены не только лично к вам, но ко всем членам вашего коллектива, группы, подразделения или организации в целом. Коучинг — это не только и не столько решение проблем, связанных с неудовлетворительной работой, сколько полное раскрытие потенциала сотрудников через мотивацию и поддержку

Читатель может подумать: «От добра добра не ищут. Я окончил престижный вуз, получил интересную работу, вырос в ней до руководящей должности. Нахожу общий язык с людьми, мои подчиненные показывают вполне приличные результаты. Когда бывают авральные ситуации, мы выкладываемся, работаем допоздна, но справляемся с задачей. У меня как руководителя не было ни одного серьезного прокола, поэтому думаю, что можно оставить все, как есть».

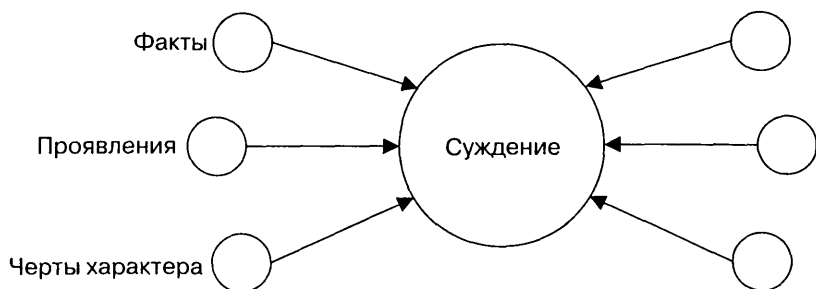
Я не стану возражать, потому что хорошо это все-таки хорошо, а не удовлетворительно или плохо. Но прежде чем делать окончательные выводы, давайте рассмотрим «парадокс Рикардо».

Выпускник одного из лучших университетов страны, Рикардо получил предложение работать в солидной фирме. Дела его шли в гору, и он вправе был считать себя вполне успешным до тех пор, пока не открылась вакансия директора по продажам. Рикардо хотел получить эту должность и не раз давал своему руководству понять, что он заинтересован в дальнейшем росте, а его профессиональная подготовка и опыт не оставляли сомнения в том, что желаемая должность у него «в кармане». Но когда было объявлено решение, то, к великому изумлению Рикардо выбор был сделан, увы, не в его пользу. «В чем дело?» — недоумевал Рикардо. «В моем личном деле одни лишь благодарности за отлично выполненную работу, я не допускал непростительных ошибок, у меня не было стычек с начальством. Аттестационные оценки всегда хорошие. Как моя компания могла допустить такой просчет?»

В полном недоумении Рикардо решил поговорить со своим менеджером. «Рикардо, — успокоил его босс, — все сотрудники самого высокого мнения о тебе. Продолжай работать так, как работаешь, и все будет хорошо».

Рикардо продолжал старательно трудиться, пока снова не открылась блестящая возможность повышения, которая вновь прошла мимо него. И на языке испанца Рикардо так и вертятся два извечных русских вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?»

**Как люди оценивают друг друга.** Было бы логично ожидать, что для получения объективного (если вообще можно говорить об объективности человеческих суждений) или хотя бы сбалансированного представления о человеке его нужно наблюдать в разных ситуациях: на работе и отдыхе, в конфликтах и в разговорах «за жизнь». Из многообразия полученной информации следовало бы выделить главные особенности характера и лишь после этого определить свое отношение к ним. Графически это можно было бы представить следующим образом (рис. 14).



**Рис. 14.** «Правильное» формирование суждений

Однако в жизни мнение об окружающих формируется совершенно по другой схеме.

Если у человека хорошо «подвешен язык», он умеет держать-ся перед аудиторией, то мы склонны судить о нем как о хорошем специалисте. А ведь это, может, совсем не так.

Если же человек запутался при ответе на вопрос, то аудитория может ему этого и не простить, сделав вывод о том, что докладчик недостаточно профессионален, в то время как в действительности он мог просто не справиться с волнением.

Таким образом, в реальности скорее работает такая схема, когда по доминантному событию дорисовываются и произвольно додумываются свойства человека, приписываются черты характера и интерпретируются факты (рис. 15).

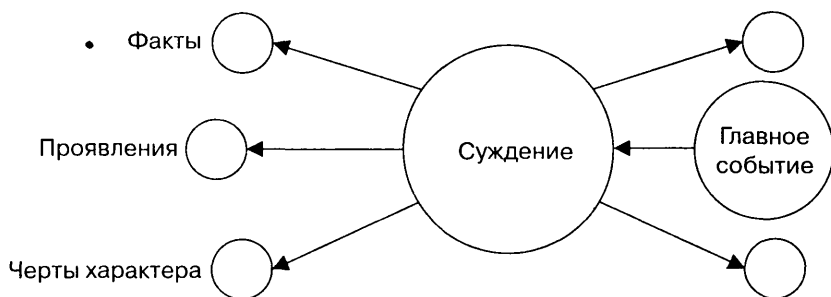


Рис. 15. «Жизненное» формирование суждений

Излишняя поспешность, с которой люди формируют отношения друг к другу, может привести к неутешительным выводам о скороспелости, незрелости человеческих суждений. Большинство из нас не наделено столь яркими талантами и способностями, чтобы заметным образом выделиться, но все мы обладаем своими сильными сторонами. К сожалению, чаще всего мы склонны концентрироваться и уделять излишнее внимание лишь своим недостаткам.

Ребенок, придя из школы, рассказывает родителям о полученных оценках. Сообщение о том, что по истории и русскому получены четверка и пятерка, остается без внимания, потому что так и должно быть, а вот двойка по математике становится предметом расстройства и всеобщей



го обсуждения, особенно если точные науки хронически «хромают». Ребенку нанимают репетитора. Безусловно, азы столь важного предмета должны быть освоены всеми, но если у ребенка гуманитарный склад ума, стоит ли ему тратить уйму времени на изучение того, что вряд ли когда-нибудь у него «пойдет»? Не рациональнее ли ему заниматься в литературном кружке, что принесет радость и удовольствие, даже если он и не станет писателем? Умение красиво и грамотно излагать свои мысли, кем бы он ни стал в жизни, может оказаться куда нужнее умения вычислять неопределенный интеграл логарифмической функции.

Вспомним Рикардо, расстроенного очередной карьерной неудачей. По согласованию со своим боссом он проводит для себя опрос по «системе 360°» и получает следующую картину (рис. 16).

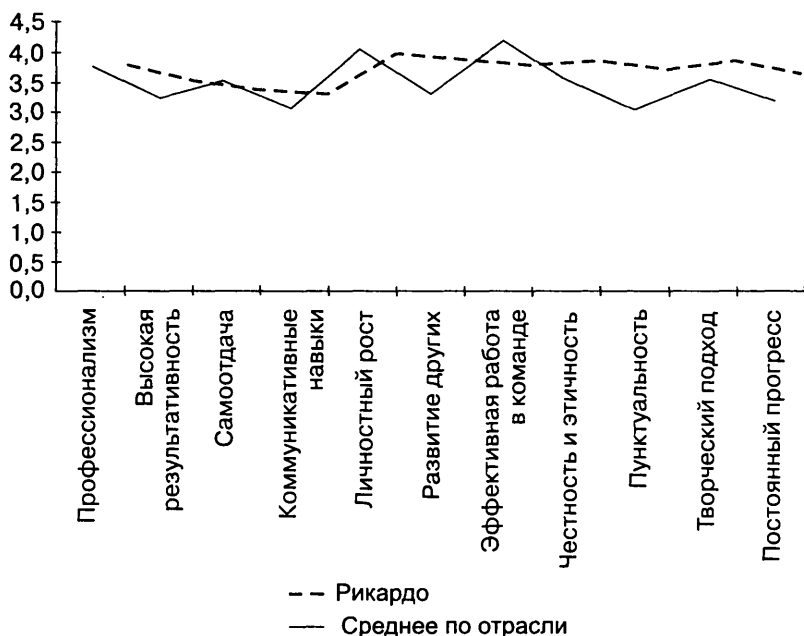


Рис. 16. Опрос по «системе 360°»

В первую очередь Рикардо обращает внимание на те позиции, по которым он получил низкие баллы. Согласитесь, так поступает большинство. Это как всегда пунктуальность и умение вы-

держивать сроки. Уж сколько сил он положил на то, чтобы стать более пунктуальным, сколько тренингов по тайм-менеджменту посетил, а все равно результат остается несколько ниже среднего. Определенный прогресс, конечно, есть, т. к. все-таки 3,3 балла по пятибалльной шкале против средних 3,7 — не такой уж плачевный результат, но отнюдь не тот, который хотелось бы видеть после затраченных усилий.

Рикардо наверняка задумается над тем, что можно предпринять, чтобы изжить свои недостатки. В такой ситуации он оставляет без внимания два очень важных показателя, а именно те, по которым он пусть ненамного, но *выше* средних — эффективная работа в команде и личностный рост. Думается, что вывод очевиден, хочу лишь подтвердить его статистическими данными. Добросовестные сотрудники в среднем получают оценку 3,5–4,2 балла по показателям, входящим в опрос. Но выведение всего лишь одной характеристики за эти пределы, то есть переход из качества «хорошо» в качество «отлично» всего по одному показателю, увеличивает общую эффективность более чем на 30 %!

Беда Рикардо не в том, что у него есть недостатки (у кого их нет?), а в том, что у него нет ярких, выдающихся качеств, которые помогли бы ему выделиться. Работа над сильными сторонами, как правило, куда более эффективна, чем над слабыми, т. к. люди тянутся к тому, что у них получается лучше.

Если вы как коуч внедрите в своей группе систему регулярных опросов по системе 360°, то сможете отслеживать вместе со своим подопечным прогресс по тем показателям, которые вы выделите как сильные, не оставляя, конечно, без внимания серьезные недостатки. Слабыми сторонами следует заниматься лишь в том случае, если они представляют реальную угрозу успешной карьере.

Отсутствие практики опросов не должно лишать ваших подопечных возможности совместно с вами выстроить тактику продвижения вперед, основываясь на договоренности о том, над чем они будут работать и каким образом будет оцениваться прогресс.

Не менее важным компонентом успеха является общее согласованное понимание оценивающими сторонами того, какие ка-

чества, умения и навыки действительно важны, а какие — второстепенны для выполнения данной работы. Известное разнообразие подходов определяется разностью интересов различных групп. Например, для начальства, прежде всего, важен результат, а для подчиненных — справедливое отношение к ним. Коллеги из других отделов могут оценить развитые коммуникативные навыки.

Задача коуча — помочь своему подопечному расставить приоритеты, сфокусировав разные перспективы в нескольких «опорных» точках. В примере с Рикардо его непунктуальность непростительна, если он работает с клиентами, но вовсе не трагична для творческой, слабо структурированной работы.

Включение в вопросник рейтинга важности тех или иных умений и навыков позволит получить разноплановую картину и определить точку, где пересекаются высокие ожидания руководителя, подчиненных, коллег и сильные стороны оцениваемого.

## Глава 8

# Политический театр

---

### Борьба внешняя и внутренняя

Сцены в жизненном сценарии человека обычно определяются и мотивируются заранее, точно так же, как и театральные.

*Э. Берн, психолог*

До сих пор мы с вами рассматривали взаимоотношения коуча со своими подопечными в некотором отрыве от среды, в которой разворачиваются события. Нельзя отрицать, что при всем стремлении к построению гуманных отношений, способствующих раскрытию потенциала людей, нас окружает довольно жесткая, бескомпромиссная борьба: как внешняя, так и внутренняя.

Любая компания сражается за рынок влияния, потребителей своих услуг, покупателей товаров вовне, но и неизбежно являет собой арену для политических игр изнутри.

- ♦ Организации образуются либо отдельными людьми, либо коалициями, прочно связанными своими групповыми интересами (например, иерархическими, статусными, профессиональными, функциональными).
- ♦ Среди людей, а также их объединений существуют глубокие различия в ценностях, предпочтениях, убеждениях, восприятии реальности. Эти различия претерпевают лишь незначительные и очень длительные изменения, с оговоркой, что такие изменения вообще возможны.

Вспомним пример конфликта между Маргарет и Карлом. Сфера их взаимных интересов довольно узка, и применение гуманных, открытых способов общения не обязательно приведет к желаемому результату. Рассуждения Маргарет основываются на непроверенных предположе-

ниях. Но представьте себе, как отреагировал бы Карл, если бы Маргарет прямо спросила его: «Карл, кто-то распустил слухи обо мне и Марке. Что ты знаешь об этом?» Вряд ли Карлу захочется признаться Маргарет, что инициатором действий весьма сомнительного свойства был именно он. Открытая позиция Маргарет может служить предупреждением Карлу о том, что его игра раскрыта, но исчерпает ли это проблему?

- ♦ Большинство важных решений в организациях принимаются с учетом распределения ограниченных ресурсов.
- ♦ В силу неизбежности различий интересов и ограниченности ресурсов любой организации присущ конфликт, где власть является ключевым звеном.
- ♦ Динамика развития компании складывается из переговоров, компромиссов, уступок, торговли за свои интересы различных групп и отдельных фигур в театре политических действий.

Думаю, что каждый из нас когда-либо в своей жизни сталкивался с такого рода конфликтами, каким бы миролюбивым характером он сам при этом не обладал. Войны локального значения происходят ежесекундно и повсеместно и могут превратить совместную работу в сущий ад.

В отделе одной из иностранных фирм работали три молодых специалиста: Екатерина, Светлана и Виктория. Екатерина, занимавшая должность супервайзера и имевшая все основания к продвижению, неожиданно пишет заявление об уходе. Ее привлекли перспективы роста в другой компании. Светлана и Виктория теряются в догадках, кого же из них назначат на освободившуюся должность. Шансы конкуренток приблизительно равны: обе имеют опыт работы, уровень профессионализма и здоровые амбиции. Как гром среди ясного неба звучит назначение на вакантную должность Марины — сотрудницы со стороны, со скромным опытом и знаниями. Негодованию Светланы и Виктории нет предела, и из недавних соперниц они становятся союзницами в «дружбе против» Марины.

Марина, встретив более чем холодный прием, пытается наладить отношения внутри своей группы, но в это время в компанию приезжает «большое» руководство из-за рубежа. Марине предстоит выступить с докладом перед высокими чинами о работе своего отдела. Она в панике, т. к. с момента ее прихода на фирму прошел всего месяц — где взять информацию, нужные материалы, о чем следует говорить, где расставить акценты?

Марина пытается объяснить сложившееся положение Светлане и Виктории, но понимания у них не находит. Они не отказывают в помощи, но

все время находят какие-то отговорки, чтобы остаться в стороне... Отчаявшись, Марина решает прибегнуть к власти, данной ей должностью, и приказывает подготовить материалы для доклада. Через десять минут ей на стол ложится докладная, в которой Светлана и Виктория излагают необходимость срочной подготовки отчетов в налоговую инспекцию, за просрочку в подаче которых компанию ждут штрафы. Ввиду сложившегося положения они просят дать письменное указание о прекращении работы над отчетами и подготовке материалов к докладу. Марина оказывается в тупике — либо подвести компанию под штрафы, либо провалиться на выступлении перед начальством.

Этот случай — красноречивая иллюстрация того, насколько запутанными и конфликтными могут быть взаимоотношения всего трех человек. Несмотря на усилия Марины выстроить хорошие отношения со своими коллегами, ей это не удастся. Очевидно, что принцип «победа против победы» в этой ситуации тоже вряд ли применим, — слишком противоречивы интересы сторон, каждая из которых стремится к креслу, где «втроем не усидеть».

Традиционный взгляд на организации предполагает, что любая компания имеет или должна иметь ясную цель, которая в деловом мире, как правило, сводится к получению прибыли. Личные цели зачастую в дополнение к целям обеспечения материальных нужд или обогащения имеют стремление к власти. Сладость принятия решения, разрешения или запрета, приказа и повиновения так притягательна, что является для многих решающим фактором продвижения.

Однако следует помнить о том, что всякое действие всегда вызывает противодействие. В политических структурах имеются две основные силы: *власть предержавные* и *партизаны*. Первые — это те, кто наделен формальной властью принимать решения. Вторые — кому эти решения надлежит исполнять.

Например, родители часто выступают в роли властных структур в своих семьях, в то время как их дети играют роль партизан. Дети редко беспрекословно слушаются своих родителей, и чем строже родители, тем изобретательнее дети в непослушании. Они могут обвинять родителей в несправедливости, могут делить власть между родителями, обращаясь к отцу, если в чем-то отказала мать, а могут вступать в коалиции, наконец, с бабушками и дедушками для отстаивания своих прав.

Таким образом, партизаны, не имеющие формальной власти, могут быть очень влиятельными при принятии решений.

Формы власти, которые могут сделать отдельного человека или группу людей значимыми и весомыми.

*Формальная власть.* Определенные позиции, должности в организации наделены той или иной властью, как правило, чем выше должность во внутренней иерархии, тем большей властью обладает занимающий ее.

*Информационная власть.* Власть принадлежит тем, кто располагает информацией и секретами, ноу-хау решения тех или иных задач. Чем шире и глубже профессиональные знания, чем меньше людей, способных заменить сотрудника, тем больше его личная власть.

*Контроль над вознаграждениями.* Люди, решающие вопросы приема на работу, денежного вознаграждения, имеющие поддержку в высоких сферах, могут обладать огромной властью.

*Запретительная власть.* Запретительная власть зиждется на праве запрета, вмешательства или блокирования.

*Союзничество.* Работа в организации требует сложного взаимодействия между людьми, работающими в разных подразделениях, и на выполнение разных задач. Наличие друзей и союзников облегчает достижение поставленных целей. Различные исследования показывают, что одним из основополагающих отличий между более успешными и менее успешными руководителями является умение выстраивать союзнические сети. Менее успешные менеджеры тратят меньше времени на выстраивание своей «агентурной сети», что в значительной мере затрудняет выполнение ими своих задач.

*Представительская власть.* Право быть допущенным на арены, где обсуждаются и принимаются решения, дает большую власть «членам клуба». Право вносить на повестку дня те или иные вопросы предоставляет возможность оказывать серьезное влияние.

*Персональная власть.* Люди с харизмой, владеющие ораторским искусством, умеющие «держат» аудиторию, шоумены обладают большей властью в дополнение к той, которой они наделены своим положением.

Принимая во внимание все многообразие проявлений власти, руководитель не должен полагаться лишь на статусную власть.

Чрезмерное увлечение командно-административными методами руководства приводит к росту недовольства, сопротивления, оживлению «партизанской войны». Часто «серые кардиналы», не имеющие формальной власти, оказываются сильнее своих коллег, стоящих выше их в организационной иерархии, за счет умелого использования союзников, сопротивления и личной харизмы. Уважение со стороны своих подчиненных и других коллег лежит далеко за рамками должностной инструкции.

Давайте рассмотрим политические умения и навыки, которыми должен обладать руководитель.

*Активное участие в процессах, происходящих в компании.* Недостаточно приходить на работу, чтобы честно делать свое дело. Необходимо быть в курсе всех событий, происходящих вокруг, быть осведомленным о назревающих проблемах и конфликтах, следить за формированием и перераспределением основных сил внутри организации. Кроме хороших навыков внимательного слушателя, вам пригодятся навыки рационально мыслить, не реагировать эмоционально на полученную информацию и умение грамотно расставлять приоритеты в происходящих событиях внутри вашего подразделения и за его пределами.

*Создание коалиций.*

- ◆ Определить людей, чья помощь вам потребуется.
- ◆ Выстраивать отношения с этими людьми.
- ◆ Обосновать их личную заинтересованность в союзничестве.

*Умение торговаться и вести переговоры.* С точки зрения организационной политики, торговля и ведение переговоров — центральное звено при принятии решений.

Каждый руководитель знает, что если не «повоевать за место под солнцем», то при переезде в новое здание отдел «сошлют» в полуподвальное помещение без окон. Сотрудников одного отдела рассадят по разным этажам или, того хуже, по разным зданиям, а мебель выделят самую старую.

Необходимость в переговорах возникает всегда, когда интересы совпадают лишь частично, а в основном диаметрально расходятся. Любые переговоры следует начинать с попытки найти общие интересы по принципу «победа против победы». Самыми



удачными можно считать те, при которых «и волки сыты, и овцы целы».

В ходе переговоров разумно применять принцип справедливости, как по существу, так и по процедуре.

Если все возможности мирного ведения переговоров исчерпаны, а согласие так и не достигнуто, приходится переходить к откровенной торговле, которая основывается на следующих принципах.

- ◆ Игра смешанных интересов, при которой обе стороны хотят достичь договоренности, но представляют ее по-разному.
- ◆ Взаимосвязанные решения. Каждая из сторон хочет получить как можно больше, ограничивая при этом другую сторону.
- ◆ Чем больше первая сторона контролирует уровень неосведомленности второй, тем больше власти у первой.
- ◆ Торгуясь, стороны иногда применяют угрозы, обещая при этом прекратить работу, бойкотировать встречи. В большинстве случаев переговорщики стараются обойтись без «тяжелой артиллерии».
- ◆ Оппоненту следует доказать реальность ваших угроз. Угроза «сработает» только в случае, если другая сторона верит в ее осуществимость. В противном случае подобная тактика лишь ослабит ваши позиции.

Многое из вышеперечисленного может вызвать вполне справедливые опасения этического плана. Политические игры в компаниях могут быть опасными для всех вовлеченных сторон. Манипуляция сотрудниками, отстаивание своих собственных эгоистических интересов может привести к конфронтации, тяжелым конфликтам и полной изоляции.

Чтобы избежать принятия незрелых политических решений, задумайтесь над следующими вопросами.

- ◆ Хорошо ли вы знаете и соблюдаете принятые правила игры (в карточных играх, например, можно блефовать)?
- ◆ Комфортно ли вы чувствуете себя, обсуждая и отстаивая свои действия? Хотели бы вы, чтобы о них узнали ваши близкие и друзья?

- ♦ Как бы вы себя чувствовали, если бы кто-то поступил так же по отношению к вам и членам вашей семьи?
- ♦ Существуют ли альтернативные решения на более прочной нравственной основе?

**Сделаем выводы.** При отстаивании своих интересов начинайте с поиска взаимных интересов всех вовлеченных сторон. Удовлетворение интересов всех сторон, принятие трудных решений на основе принципа справедливости — путь к более эффективным отношениям в будущем.

Позитивная политика развивает в нас и в наших подопечных способность принимать решения более высокого нравственного порядка, служит фактором поступательного движения в организационном развитии и помогает укреплению личного авторитета грамотных политиков.

•

## Глава 9

# Просто театр

---

### Ритуалы, церемонии, символы

При своем рождении театр был средством для получения душевных импульсов, которые обогащали человеческий опыт. В будущем театр должен вернуть человеку весь опыт, который он мог накопить за всю историю, и обогатить жизнь новыми ценными идеями, эмоциями и волеизъявлениями.

*М. Чехов, театральный актер*

Попытки систематизировать человеческие потребности базируются на концепциях удовлетворения материальных нужд и стремлении к самореализации. Эти теории основываются на фундаменте рациональности, объяснимости, определенности и предсказуемости. Однако надо признать, что наши представления о происходящих событиях, причинно-следственной взаимосвязи между ними по сей день очень скудны. Именно поэтому многие поступки людей нелогичны и непоследовательны.

Наблюдая за происходящим и не находя разумных ответов на вопрос «Почему это произошло?», люди пытаются объяснить явления и события доступными, иррациональными способами, чтобы наполнить смыслом хаотичные, случайные события. Многие из нас достаточно суеверны. У каждого есть свои приметы, например «счастливый» костюм или монетка, приносящая удачу. Совместный семейный ужин, например, вселяет в человека спокойствие и ощущение тихой гавани в бушующем, качающемся мире.

Рассмотрим моменты, необходимые для четкой организации работы, с иррациональной точки зрения.

- ◆ Следует научиться понимать, что означает произошедшее событие.
- ◆ Одни и те же события могут иметь разный смысл в зависимости от того, как их интерпретировать.
- ◆ Многие события в жизни трудно объяснимы, «размыты». Зачастую непонятно, почему это произошло, и что за этим последует.
- ◆ Чем выше степень неопределенности, тем сложнее применять рациональные подходы к анализу проблем, их разрешению.
- ◆ Чем выше степень неопределенности, тем чаще люди стараются объяснить события с точки зрения примет, символов и суеверий.

Многие события в жизни организации куда более важны по тому, что они выражают, нежели по тому, что они получают как результат. Это ритуалы, церемонии, символы, которые систематизируют, стабилизируют и упорядочивают события.

На повестку дня двухчасового собрания совета директоров американской нефтяной компании были вынесены следующие вопросы.

1. Номинация рабочей группы или отдельного сотрудника на президентскую премию за особые достижения по охране труда. (Премия носит престижный характер, т. к. не предусматривает денежной выплаты, но широко освещается в корпоративных средствах массовой информации — Интранете, журнале, а также на специальной церемонии вручения статуэтки).
2. Подведение итогов года.
3. Обсуждение бизнес-плана на следующий год.

Обсуждение первого вопроса длилось полтора часа. Развернулась дискуссия о неравномерном распределении нагрузки, сверхурочной работе, несправедливом распределении премий по итогам года, о бюрократизме, правах женщин и национальных меньшинств, а также о вспомогательном персонале. Результатом обсуждения явилось создание подкомитета для углубленного изучения вопроса и представления его результатов на следующем совете директоров.

По второму вопросу выступил президент, его доклад занял 17 минут, еще 3 минуты — ответы на вопросы, после чего многие члены совета стали потихоньку расходиться по рабочим местам, ссылаясь на неотложные встречи.

Третий вопрос вовсе не вызвал никаких дебатов, и план на следующий год был единогласно утвержден через 10 минут после начала обсуждения.

Рассмотрим результаты совещания с *рациональной* точки зрения.

Самым главным вопросам было уделено минимум внимания. Но если отказаться от рационального подхода к анализу событий, то можно заметить: совершенно бестолковые с точки зрения здравого смысла совещания все же играют важную роль. Происходит обсуждение «наболевших» тем, «спускание паров», рассматриваются застарелые конфликты, проблемы расходования излишков энергии и времени, упрочения значимости высших чинов в своих собственных глазах и в глазах всей организации.

Регулярно проводимые совещания придают рядовым сотрудникам ощущение стабильности, формируют уверенность, что руководящий эшелон занимается обсуждением насущных проблем и вынесением взвешенных решений, и обеспечивают должный авторитет руководству.

Если отказаться только от рационального подхода к теории организационного управления, то придется признать следующее.

*Сомнительность* эффективности планирования в мире, где трудно предсказать, что случится завтра, не говоря о том, что произойдет через год.

*Иллюзорность* объективности и необходимости ежегодных аттестаций сотрудников, после которых хорошие сотрудники продолжают работать хорошо, а плохие — плохо.

*Бесполезность* аудитов, по результатам которых создаются планы по улучшению работы, никем не претворяемые в жизнь.

Однако вышесказанное вовсе не ведет к пессимистическим выводам о бесполезности подходов, над которым человечество билось долгие годы. Эти мероприятия для организаций очень важны потому, что вносят упорядоченность в хаос, дисциплинируют, помогают наполнить смыслом происходящее и «разыгрывают по нотам» постановки, являющиеся символами «правильной» организации.

Опишите, например, идеальную школу. Вы, вероятно, скажете, что это должно быть большое, светлое и просторное здание, оснащенное необходимым современным оборудованием, имеющее бассейн и спортивные площадки, доступ в Интернет и пр.

К уровню преподавания школьных дисциплин все вышеперечисленное прямого отношения не имеет, но созданный в нашем сознании стереотип, скорее всего, заставит нас искать именно такое учебное заведение для своих детей.

В некотором смысле многие организационные процессы играют роль «школьного бассейна» — они не так уж необходимы для бесперебойной работы. Однако их наличие придает сотрудникам чувство уверенности в завтрашнем дне, а наблюдателям извне демонстрирует солидность компании.

Современные технологии проведения собеседования при приеме на работу, тренинги по тайм-менеджменту, проведение презентаций проектов — вот лишь некоторые примеры. Специалисты по персоналу изучают приемы ведения собеседования, которые также известны кандидатам. И они, в свою очередь, радуют рекрутеров заранее известными ответами на стандартные вопросы.

Подобные интервью не дают должного представления о соискателе, но предоставляют работодателю убедиться в хорошей подготовке кандидата к интервью, а потенциальному сотруднику — составить мнение об успешной деятельности компании. При таком взгляде на жизнь организации она представляется сценической площадкой, на которой разыгрываются пьесы. Однако важность этих спектаклей трудно переоценить.

Начальники должны ездить в дорогих автомобилях, держа в руках мобильные телефоны последних марок; все сотрудники хотя бы раз в год — собираться на корпоративную вечеринку; а «летучки» утром в понедельник — быть бодрящим, освежающим душем после выходных.

«Какую же пользу эти рассуждения могут принести руководителю?», — спросит недоуменный читатель. Часто понятие «лидер» ассоциируется с «харизмой», которой наделены далеко не все, но умение проникнуть в подсознание организации, распознать иррациональные процессы, протекающие в ней, сослужит добрую службу любому руководителю.

Вы сможете не только грамотно интерпретировать и использовать имеющиеся организационные ритуалы, но и создавать свои собственные.

- ♦ Проводить планерки отдела, информируя сотрудников о состоянии дел. Они почувствуют себя вовлеченными в общее дело.
- ♦ Собирать отчеты о проделанной работе, чтобы люди ощущали контроль.
- ♦ Совместно праздновать дни рождения всех членов вашего коллектива, чтобы создать атмосферу семейственности.

Все это укрепит ваш авторитет и сформирует неповторимую харизму. Одно *предостережение* — не подменяйте содержание формой, в противном случае благое дело может перерасти в манипуляцию людьми и закончиться крахом вашего авторитета и отношений.

Как правило, в рассуждениях власть выступает как нечто осязаемое — ее можно делить, распределять, использовать и т. д. Но при внимательном рассмотрении власть так же призрачна, как и другие организационные феномены. Бывает трудно определить, кто наделен властью, когда и как он ею пользуется.

Если оценивать организацию как театр, то власть имеют те, о ком мы думаем, что они ее имеют. Если предприятие начинает получать прибыль, то люди приписывают успех грамотному руководству. Если новая программа запускается в момент, когда положение дел улучшается в любом случае, то ее оценивают как высокоэффективную. Уверенность, что некто наделен властью, произрастает из наблюдения за человеком в его взаимодействии с другими людьми.

Попробуйте определить, что значат символы в середине рисунка (рис. 17).

А В С  
12 В 14

**Рис. 17.** Число или буква?

Контекст первой строки заставляет нас думать, что это буква «В», второй — число «13».

Если вы наделены определенным статусом, являетесь членом многих комитетов, часто выступаете на собраниях, скорее всего, вас будут воспринимать как весомого руководителя. Если люди будут верить в вашу способность оказывать влияние на принимаемые решения, особенно позитивные, вы как лидер будете расти в их глазах. Как сказал Д. Гэллп: «Люди имеют склонность оценить человека по его целям и действиям, а вовсе не обязательно по результатам или успехам».

*Запомните главное:* умение изменять убеждения людей путем участия в организационных ритуалах или «режиссирование» собственных постановок — путь к упрочению вашего личного авторитета внутри вашей группы и за ее пределами.

**Культура компании.** Некоторые церемонии, гласные или негласные, существуют исключительно для «внутреннего пользования», их мы привыкли называть культурой компании. Как следует «прописаться» вновь принятому сотруднику, отметить день рождения, стать «членом клуба» отнюдь не тривиальные вопросы.

Коуч может оказать неоценнимую услугу новым сотрудникам, сделав их переход в незнакомый для них коллектив менее болезненным.

- ♦ «Старички» вовсе не всегда дружелюбно принимают «новичков». За право стать полноправным членом коллектива нужно заплатить. Чем больше своим поведением новичок отличается от коллектива и принятых в нем норм, тем большую цену ему приходится платить.
- ♦ Процесс «вливания» в коллектив может быть чрезвычайно болезненным, особенно если человеку приходится поступаться своими ценностями, личностной целостностью, понятиями о справедливости и порядочности. Чем сильнее культура, тем «громче» посыл: «Ты чужой среди своих».
- ♦ Чем больше новичок узнает о новой для него среде, тем выше его шансы безболезненно влиться в коллектив.
- ♦ Возьмите на себя смелость объяснить вашему подопечному основные «правила игры», постепенно посвящая его в тонкости «закулисного» устройства. В конечном счете от его быстрого вхождения в курс дела зависит успех всей команды и вас как руководителя.



## Глава 10

### «Он уважать себя заставил и лучше выдумать не мог»

---

#### «Визитная карточка» успеха

Человек работает; человек одерживает победы и терпит поражения; человек полон замыслов и надежд; человеку некогда... Какого еще оптимизма вам надо?

*Б. Стругацкий*

Обратим теперь наши взоры на самих себя. Посмотримся в зеркало, когда критично, когда с гордостью за себя, и ответим себе на вопрос: «Почему люди должны следовать за нами?»

Людам свойственно следовать за теми, кого они считают успешными. Ключевым словом здесь является «считают». Единого, выверенного и всеми признанного определения успеха пока нет. Как правило, человек, сделавший карьеру, высоко поднявшийся по служебной лестнице, находящийся в поле зрения, богатый, считается успешным. Но ведь часто такие люди расплачиваются за свой успех ранним «сгоранием», одиночеством, скудостью интересов вне работы, высоким риском.

Можно ли добиться того, чтобы окружающие думали о вас как об успешном человеке, но при этом не платить столь высокую цену?

Вокруг вас, наверняка, есть люди, которые не сидят в «мягких креслах» и не занимают высоких должностей, и тем не менее они — *успешны*. Это цельные натуры, занимающиеся своим любимым делом, знающие себе цену, спокойные и уравновешенные, нашедшие свое место в жизни. «Своя» ниша не всегда расположена высоко. Не стоит выходить за рамки компетентности,

которые существуют для каждого человека — лучше остаться толковым руководителем маленькой группы или вообще не иметь формальной власти, но пользоваться заслуженным уважением людей, быть их наставником и советчиком, чем быть предметом неприятных разговоров. Пусть на вашей визитной карточке рядом с должностью незримо значится «мастер своего дела».

### **«Быть можно дельным человеком и думать о красе ногтей»**

Конечно, лучше носить то, что идет. Но вот только если все так ходят, то, может быть, лучше носить то, что носят все, но только от лучших модельеров. Ведь именно так одеваются сейчас будущие председатели и директора компаний.

*В. Берг, предприниматель*

То, как человек выглядит, скорее всего, его личное дело, нежели вопрос публичной дискуссии. Но, несмотря на всю тонкость и деликатность темы, встречают нас все-таки «по одежке» и лишь «проводжают по уму». Эту тему, кстати, редко обсуждают в книгах по менеджменту, тренингах по управлению, деловых семинарах и конференциях.

В каждом из нас хранится бриллиант талантов, индивидуальности и неповторимости. Но для того чтобы этот бриллиант заиграл своими гранями, надо его повернуть к свету, покрутить, чтобы все увидели и оценили его блеск и чистоту. К сожалению, трудно рассчитывать на то, что люди будут проявлять пытливість и «докапываться» до наших драгоценных камней. «Театр начинается с вешалки», и если нас не устроил «гардероб», то можно так и не попасть в «зрительный зал» на спектакль.

Хотим мы этого или нет, нам приходится задумываться, какое впечатление мы производим. Буквально в первые несколько секунд неосознанно мы фиксируем «картинку» — человек подтянут, бодр, со вкусом одет, дорогие часы, галстук в тон. Или наоборот — вял, апатичен, неопрятен, пиджак мятый, стоптанные

ботинки. В дальнейшем сознание работает избирательно, старательно «подтасовывая» реальные факты, подгоняя под заранее известный ответ.

Некоторые компании разрабатывают свой офисный «код одежды» — принятые стандарты того, как следует одеваться на работу, официальный ужин или корпоративную вечеринку.

Код «*бизнес*» означает строгий (лучше черный, серый или темно-синий) деловой костюм для мужчин и женщин, однотонную сорочку или блузку светлых тонов, темные ботинки для мужчин и закрытые туфли-лодочки для женщин. Галстук для мужчин и шейный платок для женщин допускается разноцветный, но не кричащих расцветок и подходящий к костюму. Особый «шик» — нисходящая от светлой к темной гамма, например, серый костюм, более темные серые носки и черные ботинки. Недопустимы белые носки к темному костюму и черным ботинкам.

Код «*повседневный бизнес*» допускает некоторые «вольности»: костюмы в клетку или полоску, сорочки и блузки более ярких тонов с рисунком, деловые платья для женщин.

Код «*вольный*», обычно используемый летом, в жаркую погоду, или по пятницам, означает отсутствие пиджаков и галстуков у мужчин, яркие «в цветочек» платья у женщин, если в течение дня не предусмотрено деловых встреч.

Код «*коктейль*» означает смокинги для мужчин. Для женщин — длинные, декольтированные платья для коктейля.

В любом случае на работе исключены спортивный и пляжный стиль одежды: джинсы любых цветов, кроссовки, шлепанцы, шорты, рубашки-поло, майки и футболки. Женщинам в любую погоду лучше надевать на работу колготки и носить туфли с закрытыми мысами, а мужчинам — сорочки с длинными рукавами.

Если в вашей компании нет формальных правил «формы одежды», полагайтесь на свой здравый смысл.

Обратите внимание на одежду коллег. Одеждой вы можете подчеркнуть свои амбиции, которые вы хотите негласно донести до окружающих. Помните о том, что офис — место работы. Даже при большом соблазне продемонстрировать наряды и достоинства фигуры избегайте излишне облегающей, откры-

той или прозрачной одежды. Оптимальная длина юбки — не более 2–3 пальцев выше колена (вспомните несчастного Бубликова из фильма «Служебный роман»). Если вам хочется выглядеть более раскованно вне работы, можете иметь «джентльменский набор» для переодевания в офисе, и по окончании рабочего дня вы наденете то, что вам по душе.

Неуместными на работе выглядят слишком яркие макияж и маникюр, неумеренное использование украшений, резкие запахи духов и одеколонов. Далеко не все ароматы приемлемы для офисной атмосферы. Тяжелые, сладкие, терпкие запахи, оставляющие стойкий шлейф аромата, лучше приберечь на вечер, а днем лучше пользоваться легкими, нейтральными духами. Пусть лучшими советчиками в этих вопросах для вас станут вкус и чувство меры.

Не последнюю роль играют и аксессуары — часы, ручки, очки, ремни, портмоне, портсигары, зажигалки, «визитницы», носовые платки. Если позволяют средства, то эти «мелочи» лучше покупать в магазинах известных фирм, которые как бы заявляют о «принадлежности к клубу».

Следите за прической. Нет более негармоничного дополнения к образу делового человека, чем неухоженные волосы и небрежно уложенная прическа и небритость. Ныне модные длинные волосы у мужчин уместны для людей творческих профессий, а вот офисному сотруднику лучше остановить свой выбор на классической мужской стрижке. Женщинам с длинными волосами следует собирать их в женственный пучок, а роскошные локоны оставить для вечеринки. Стильные стрижки прекрасно дополняют имидж современной бизнес-леди.

Каким бы ни был ваш выбор, не упустите шанс заработать несколько дополнительных «очков» за продуманный внешний вид, неповторимый стиль и возможность «вписаться» в гласный или негласный кодекс внешнего вида вашей компании.

**Порядок на рабочем месте.** Очень многое о человеке может рассказать его кабинет или рабочее место. Беспорядок на столе, куча разбросанных бумаг создает образ неряшливого, безалаберного человека.

Приучите себя поддерживать порядок на столе. Если необходимо, то сначала проведите «субботник», определите места для файлов, текущих документов. В дальнейшем вам придется только поддерживать порядок.

Если у вас отдельный кабинет, то можно продумать, что повесить на стены. Обрамив в багетной мастерской дипломы, сертификаты об окончании тренингов, грамоты, их можно вывесить на всеобщее обозрение. Также эффектно выглядят картины или хорошие репродукции, но обязательно в рамках и подходящей тематики.

Фото ваших близких расскажет о том, что ничто человеческое вам не чуждо, вы — человек, умело сочетающий личную жизнь с работой. Допустимы два-три милых сувенира, напоминающие об интересных поездках или встречах.

**Тонус.** Нередко можно встретить уставших, измотанных и измученных людей. Потухший взгляд, вялые движения, бесконечные жалобы на жизнь, «вселенская скорбь» никак не вяжутся с образом успешного человека. Гораздо приятнее общаться с человеком, который несет положительный заряд энергии и оптимизма.

Многие наши внешние проявления зависят от темперамента, которым наградила нас природа. Известно, что флегматик никогда не станет холериком, но любой человек может позаботиться о том, чтобы в большинстве случаев у него было ровное, хорошее настроение.

Старайтесь не обременять сослуживцев подробным изложением личных проблем.

Все мы живые люди и имеем право на плохое настроение. Но лучше всего определить для себя «средства», которые могут вернуть вас в спокойное расположение духа: разговор с другом, музыка, любимый рассказ, короткая прогулка.

Разумно планируйте свой отдых, обязательно используйте ежегодный отпуск. Чаше улыбайтесь, когда приветствуете людей или интересуетесь тем, как идут дела.

**Речь.** Совсем не обязательно владеть 18 иностранными языками, но своим родным — непременно. Иногда случается: как

только человек начинает говорить, хорошее впечатление о нем рассеивается как дым.

Люди, которые умеют грамотно и четко формулировать свои мысли, ярко и образно донося их до слушателей, всегда являются центром внимания и легко «держат в руках» аудиторию.

Постарайтесь применять следующие советы.

- ◆ Сосредотачивайтесь не только на том, что вы говорите, но и на том, как вы говорите.
- ◆ Внимательно слушайте себя, следите за собой «со стороны».
- ◆ Определите, насколько слушатели владеют информацией по обсуждаемому вопросу.
- ◆ Избегайте жаргонных слов, в том числе профессиональных.
- ◆ Не увлекайтесь паузами типа «э-э-э-э», «м-м-м-м».
- ◆ Не перескакивайте с темы на тему. Сначала закончите одну, затем перейдите к другой.
- ◆ Работайте над тем, чтобы сделать свою речь разнообразной, больше читайте книг, написанных хорошим русским языком, избегайте тавтологий; не упрощайте свою речь, но и не слишком увлекайтесь длинными, сложными предложениями.
- ◆ Пользуйтесь словарями и справочниками, уточняя, как произносится слово, где следует ставить ударение.
- ◆ Говорите только то, что знаете наверняка, чтобы не попасть в глупое положение. Следите за логикой изложения.
- ◆ Если вы не уверены в непреложности фактов, разнообразьте свою речь вводными фразами «Мне кажется», «По моему мнению».
- ◆ Не увлекайтесь деталями: недостаток деталей ведет к сухости изложения, а избыток — к занудности.
- ◆ Не жестикулируйте слишком активно, но и не впадайте в другую крайность — излишняя скованность создает напряжение в разговоре.
- ◆ Используйте позитивную лексику. Вместо того чтобы сказать: «Здесь ты ни за что не купишь нужную тебе книгу», скажите: «Ты найдешь эту книгу только в крупных магазинах».
- ◆ Чаще шутите и улыбайтесь!

**Чувство юмора.** Словосочетание «деловая среда» настраивает на серьезный, порою слишком серьезный лад. А ведь юмор может помочь снять лишнее напряжение и разрядить натянутость. Он объединяет людей, делает их более гибкими и адаптивными, позволяет чувствовать себя «своим» в коллективе, выражает солидарность, а также это прекрасный способ расслабиться и «спасти лицо» в непредвиденных ситуациях.

Двое сотрудников, между которыми всегда были теплые, приятельские отношения, работали над совместным проектом. Сроки «поджимали», времени на завершение проекта почти не оставалось, напряжение достигло максимума, когда один из них предложил обратиться за помощью к сторонним консультантам. Его коллега с раздражением и в сердцах сказал: «Не давай idiotских советов». Трудно было не обидеться на такой выпад. Чтобы поставить на место грубияна, наш герой решил обратиться к начальнику. Тот вызвал обидчика и потребовал принести извинения своему коллеге за непозволительный тон. Он вернулся в отдел, подошел к своему приятелю и сказал: «Извини меня, пожалуйста, за то, что ты даешь idiotские советы». Оба рассмеялись, и инцидент был исчерпан.

# Глава 11

## Витамин успеха

---

### Подберите нужный ключ

Вчерашняя неудача может обернуться завтрашним успехом.

*Г. Галиарди, менеджер*

Жизнь организации протекает на фоне бесконечных подъемов и спадов, раздела власти, введения прогрессивных норм, выдвижения новых руководителей и постановки амбициозных задач. На практике руководители вынуждены проводить много времени на совещаниях, еле поспевая с одного на другое, каждое из которых ставит на повестку дня все новые вопросы и задачи. Им некогда принимать решения — они сами возникают из череды встреч, переговоров, совещаний, порой весьма бестолковых и плохо организованных, из мнений, высказанных по телефону, и переписки по электронной почте.

Менеджеры скорее апеллируют к своей интуиции, суждениям и догадкам, выработанным опытом работы в своей компании, нежели к правилам и процедурам, цифрам и логике. Успех современного руководителя во многом зависит от умения приспособиться к условиям ведения бизнеса, быстро, но глубоко оценить ситуацию и выбрать единственно правильное решение.

Модные тренинги и методики дают рекомендации, позволяющие разрешить любую проблему. Но истина в том, что единого универсального средства не существует. Каждое средство, «назначенное» тренером-целителем, помогает только при определенной болезни (которую, кстати, придется диагностировать самостоятельно), имеет длинный ряд противопоказаний и мер предосторожности, кроме того, вызывает быстрое привыкание.



Предписания, отлично себя зарекомендовавшие в условиях кризиса, острого конфликта сторон, недостаточности ресурсов, могут быть совершенно бесполезными, а порою вредными в условиях стабильности, определенности и порядка. Различные «препараты», предложенные вашему вниманию в настоящей книге, — лишь скромная часть из огромного арсенала западных «фармакологов» от бизнеса, коучей и консультантов. Выбор остается за вами.

Я еще раз обращусь к школьным урокам по физике и нашей мудрой учительнице, ставившей нас в тупик таким примером. Представьте себе, что из летящего самолета сбрасывают груз. Для наблюдателя, стоящего на земле, он опишет часть кривой — параболы, а для наблюдателя, находящегося в самолете, он будет отвесно падать вниз. «А что же происходит на самом деле?» — спрашивала она. Мы усиленно думали над вопросом, когда в тишине раздавалось: «И то, и другое».

Развивайте в себе способность видеть жизнь нелинейно, выбирайте ракурс, который более всего удобен, и подбирайте тот ключ, который откроет нужную вам дверь.

В этом сложном выборе вам следует ответить на следующие вопросы.

*Насколько важно качество принимаемого решения?* На первый взгляд вопрос кажется риторическим. Как может быть неважным качество принимаемого решения?! В действительности же довольно распространены ситуации, когда принимается решение, которое устраивает все вовлеченные стороны. Особенно это касается распределения ограниченных ресурсов. В этих условиях надо быть и политиком, и дипломатом, и переговорщиком в одном лице. Но если необходимо принять правильное решение, то на первый план выходят рациональные техники, связанные с разработкой правил, процедур, структурной оптимизацией команд, а также справедливым отношением к людям.

*Насколько важны мотивация и чувство личной ответственности ваших подчиненных?* Если перед вами стоит задача, успешное выполнение которой зависит от усилий и навыков ваших подчиненных, то стоит обратить внимание на рекомендации, которые даны в главах об обратной связи, развитии сильных сторон, создании теплых, человеческих отношений в коллективе

и профессиональном росте. Эффективно в данной ситуации *инсценировать* ритуалы, которые дадут возможность вашим подчиненным почувствовать себя оцененными по заслугам. Политические игры в таких ситуациях могут быть чрезвычайно опасными, малейший промах может стоить заинтересованности, лояльности и желания быть союзником в решении задачи.

*Насколько ограничены ресурсы?* В условиях процветания и благоденствия эффективны техники, ориентированные на личность, ее раскрытие и самореализацию. Когда ресурсы ограничены, становится невозможным рассчитывать на альтруизм сотрудников и бизнес с «человеческим лицом». Хорошую службу может сослужить умение торговаться и входить в коалиции, которые будут лоббировать ваши интересы.

*Насколько конфликтна ситуация?* Как правило, конфликтные ситуации связаны с высокой конкуренцией, разделом власти и распределением ресурсов. В условиях высокого накала страстей эффективны «политические» методы, а разговоры о развитии карьеры, скорее всего, будут неуместны. Положительную роль могут сыграть ритуалы и символы, которые снимут часть напряжения и переведут его в другое, более конструктивное русло.

*Насколько неопределенна и нестабильна ситуация?* Ситуации отличаются по степени определенности и предсказуемости. В условиях стабильности эффективны рациональные техники, когда легко следовать правилам, процедурам, формулировать планы и задачи. Если ситуация запутана, непонятна или трудно предсказуема, то логично ожидать оживления борьбы за свои интересы отдельных людей или группировок, а следовательно, возрастания веса политиков, умеющих использовать ситуацию в своих интересах. Поскольку неопределенность, как правило, дискомфортна, то умение создать в ней хотя бы видимость порядка поможет удержать ситуацию под контролем и не утратить производительность и результативность.

*В каком направлении вы работаете: снизу вверх или сверху вниз?* Если задача «спускается» сверху, то нужно позаботиться, чтобы те люди, которые будут работать над ее выполнением, были в достаточной мере мотивированы и заинтересованы в вы-

соких показателях. Вам придется позаботиться о создании теплой, дружеской атмосферы для своих подчиненных. Но если инициатива исходит снизу, то нужно позаботиться об альтернативных политических возможностях претворения ее в жизнь, т. к. на рядовом уровне, как правило, имеется недостаток формальной власти и ресурсов.

Конечно, эти рекомендации не претендуют на то, чтобы заменить ваше здравомыслие, суждение и интуицию при выборе техники, — они лишь помогут избежать многих «детских болезней».

Какую бы технику вы ни выбрали, какими бы способами ни решали задачи, прислушайтесь к своему внутреннему голосу, который всегда укажет вам верный путь.

Правильные решения генерируют хорошее настроение, прилив энергии и сил, хорошие отношения в коллективе. Если же принятое решение, сколь бы правильным оно ни казалось, все-таки создает дискомфорт, это сигнал к тому, чтобы подвергнуть сомнениям свою позицию, сделать шаг назад и подкорректировать свои действия.

## Заключение

---

Хочется надеяться, что эта книга поможет вам обрести уверенность в себе и силы для дальнейших достижений. Мы будем рады, если она подтолкнет вас к более глубокому пониманию организаций и мудрому руководству.

От современных менеджеров требуется высокая степень мастерства, если не сказать артистизма, чтобы преуспеть в условиях стресса, неопределенности, парадоксов, высокой конкуренции. Для принятия правильных решений и выбора нужных инструментов необходимо видеть и понимать свою организацию во всем ее многообразии.

Универсального средства, которое позволило бы лидеру быть успешным, не существует. Мы лишь предприняли попытку посредством коучинга понять, как устроена организация и каким образом можно помочь в решении задач, стоящих перед руководителем и сотрудником.

*Наталья Самоукина,  
Наталья Туркулец*

## Список литературы

---

1. Биик Дж. У. Тренинг преодоления социофобии. Руководство по самопомощи. — М.: Издательство института психотерапии, 2003.
2. Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.
3. Брэй Р. Как жить в ладу с собой и миром. — М.: Школа-Пресс, 1992.
4. Бернс Д. Хорошее самочувствие. Новая терапия настроений. — М.: Вече. Персей. АСТ, 1995.
5. Давыдов В. В. Проблемы развивающего обучения. — М.: Педагогика, 1986.
6. Екатерина Вторая. Памятник моему самолюбию. — М.: ЭКСМО, 2003.
7. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. — М.: Интерэксперт, 1995.
8. Зинченко В. П. Размышления о душе и ее воспитании // Прикладная психология, 2002. — № 5–6. — С. 11–31.
9. Коэльо П. Алхимик. — Киев: София; М.: Гелиос, 2001.
10. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. — М.: Смысл, 1999.
11. Мей Р. Искусство психологического консультирования. — М.: Класс, 1994.
12. Меновщиков В. Ю. Введение в психологическое консультирование. — М.: Смысл, 2000.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дел, 1992.

14. *Нельсон-Джоунс Р.* Теория и практика консультирования. — СПб.: Питер, 2001.
15. *Немов Р.* Психологическое консультирование. — М.: Владос, 2001.
16. *Несмеева А.* Консалтинг или бубль-гум? // *Top Magazine*, 2003. — № 5. — С. 27.
17. *Огнев А.* Организационное консультирование в стиле коучинг. — СПб.: Речь, 2003.
18. *Рерих Н. К.* Письмена. — М.: Современник, 1974.
19. *Савкин А., Данилова М.* Коучинг по-русски: смелость желать. — СПб.: Речь, 2003.
20. *Самоукина Н. В.* Спектр позиций психолога в процессе психологического консультирования // *Магистр*, 1995. — № 6. — С. 76–83.
21. *Самоукина Н. В.* Психология оптимизма. — М.: Издательство института психотерапии, 2001.
22. *Самоукина Н. В.* Карьера без стресса. — СПб.: Питер, 2003.
23. *Сунь-Цзы, Галиарди Г.* Искусство борьбы — искусство управления. — СПб.: Нева, 2002.
24. *Тукмаков А.* Русский Карнеги. Как забыть о неудачах и начать жить. — СПб.: Питер, 2003.
25. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
26. *Фромм Э.* Иметь или быть? — М.: Прогресс, 1990.
27. *Хилл Н.* Думай и богатей. — М.: Парадокс, 1995.
28. *Шиндлер Дж. А.* Как прожить 365 дней в году. — М.: Вече. Персей. АСТ, 1995.
29. *Шрайнер К.* Как снять стресс? 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты. — М.: Прогресс-Универс, 1993.
30. *Argyris C.* *Personality and Organization.* — New York: Harper & Row, 1957.
31. *Argyris C., Schon D. A.* *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* — San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
32. *Bass B. M.* *Leadership and Performance Beyond Expectations.* — New York: Free Press, 1985.

33. *Bateson G.* Steps to an Ecology of Mind. — New York: Ballantine Books, 1972.
34. *Beckhard R.* Organizational Development, Reading. — Mass.: Addison-Wesley, 1969.
35. *Bennis W. G. and Nanus B.* Leaders: Strategies for Taking Charge. — New York: Harper & Row, 1985.
36. *Block P.* The Empowered Manager: Positive Political Skills and Work. — San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
37. *Blumer H.* Symbolic Interaction: Perspective and Method, Englewood Cliffs. — N. J.: Prentice-Hall, 1969.
38. *Bolman L. G.* Leader Effectiveness in Group Dynamics Education. In C. L. Cooper (ed.), Developing Social Skills in Managers. — London: Macmillan, 1977.
39. *Bolman L. G., Deal T. E.* Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. — San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
40. *Bolman L. G., Deal T. E.* Reframing Organizations — Artistry, Choice, and Leadership. — San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
41. *Boulding K.* Conflict and Defense: A General Theory. — New York: Harper & Row, 1962.
42. *Bradford L. P., Cohen A. R.* Managing for Excellence. — New York: Wiley, 1984.
43. *Brown L. D.* Managing Conflict at Organizational Interfaces, Reading — Mass.: Addison-Wesley, 1983.
44. *Buckingham Marcus and Coffman Curt*, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. — New York: Simon & Schuster, 1999.
45. *Campbell J.* The Power of Myth. — New York: Doubleday, 1988.
46. *Cohen M., March J. G.* Leadership and Ambiguity. — New York: McGraw-Hill, 1974.
47. *Conger J. A.* The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership — San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
48. *Covey Steven.* The Seven Habits of Highly Effective People. — USA: Covey Leadership Center, 1991.

49. *Davis Brian L., Hellervik Lowell W., Skube Carol J., Gebelein Susan H., Sheard James L.* Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers. — USA: Personnel Decision, Inc., 1992.
50. *Deal T. E., Kennedy A.* Corporate Cultures, Reading. — Mass.: Addison-Wesley, 1982.
51. *Edelman M. J.* The Symbolic Uses of Politics. — Madison: University of Wisconsin Press, 1977.
52. *Fiedler F. E., Chemers M.* Leadership and Effective Management, Glenview. — Ill: Scott, Foresman, 1974.
53. *Fournies Ferdinand F.* Coaching for Improved Work Performance. — Bridgewater: F. Fournies & Associates, Inc., 1978.
54. *Frost P. J.* Organizational Culture. — Beverly Hills. Calif.: Sage, 1985.
55. *Gardner J. W.* The Moral Aspects of Leadership. — Washington, D.C.: Independent Sector, 1987.
56. *Goldsmith Marshall, Lyons Laurence, Freas Alyssa.* Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn. — New York: Jossey-Bass, 2000.
57. *Hall R. H.* Organizations: Structures, Processes, and Outcomes Englewood Cliffs. — N.J.: Prentice-Hall, 1987.
58. *Hersey P.* The Situational Leader. — New York: Warner Books, 1984.
59. *Hersey P., Blanchard K. H.* The Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs. — N.J.: Prentice-Hall, 1977.
60. *Jackall R.* Moral Mazes: The World of Corporate Managers. — New York: Oxford University Press, 1988.
61. *Keidel R. W.* Baseball, Football, and Basketball: Models for Business. Organizational Dynamics, Winter, 1984, pp. 5–18.
62. *Keidel R. W.* Game Plans, Sports Strategies for Business. — New York: Berkley Book, 1987.
63. *Kotter J. P.* Power and Influence: Beyond Formal Authority. — New York: Free Press, 1985.



64. *Kouzes J. M., Posner B. Z.* The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. — San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
65. *Lax D. A., Sebenius J. K.* The Manager as Negotiator. — New York: Free Press, 1986.
66. *Love J. F.* McDonald's: Behind the Arches. — New York: Bantam Books, 1986.
67. *Lukes S.* Power: A Radical View. — New York: Macmillan, 1974.
68. *Mangham I. L., Overington M. A.* Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances. — New York: Wiley, 1987.
69. *Maslow A. H.* Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954.
70. *Morgan G.* «Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory» — Administrative Science Quarterly, 1980, 25, 605–622.
71. Personnel Decisions International, Profilor Workshop, 2002.
72. *Peters T. J., Austin N.* A Passion for Excellence. — New York: Random House, 1986.
73. Roger Schwarz & Associates, The Facilitative Leader Workshop, 2001.
74. *Senge P. M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross R. B., Smith B. J.* The Fifth Discipline Fieldbook. — New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1994.
75. *Weiner S.* Participation, Deadlines, and Choice. Ambiguity and Choice in Organizations. — Bergen, Norway, 1976.