
Коучинг

Основные принципы
и практики коучинга и лидерства





Whitmore John

Performance Consultants International

Coaching for Performance

The principles and practice
of high-performance leadership



NICHOLAS BREALEY
PUBLISHING

London • Boston



Джон Уитмор

Performance Consultants International

Коучинг


Основные принципы
и практики коучинга и лидерства

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2018



Данное издание представляет собой сильно переработанную и дополненную версию книги, которая выходила под названием «Внутренняя сила лидера»

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21
У-39

Переводчик Светлана Марченко
Редактор Алиса Черникова

Уитмор Дж.

У-39 Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Джон Уитмор ; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2018. — 316 с.

ISBN 978-5-9614-7093-2

Джон Уитмор не просто самый авторитетный специалист по коучингу, он первый, кто стал заниматься коучингом в бизнесе и разработал его инструментарий. Именно поэтому его книга — главное издание о коучинге в мире, бестселлер, разошедший тиражом более 500 000 экземпляров и переведенный на 23 языка.

Из книги вы узнаете, как коучинг поможет вам добиваться поразительных перемен в компании. Когда директивное управление сменяется на коучинг, вместо иерархии появляется взаимная поддержка, вместо обвинений — справедливая оценка, внешняя мотивация вытесняется внутренней, рушатся барьеры и формируются команды, изменения уже не пугают, а радуют и персонал думает не о том, чем угодить боссу, а о том, как удовлетворить клиента. Станьте для своих подчиненных наставником-коучем — и вы сами удивитесь тому, насколько улучшатся и взаимоотношения в компании, и результаты труда.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21



Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-7093-2 (рус.)
ISBN 978-1-47365-812-7 (англ.)

© The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International 1992, 1996, 20025, 2009, 2017
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Пабlishер», 2018

Содержание

Предисловие	7
Вступление	11
Введение	13

Часть I. Не просто коучинг

1. Что такое коучинг?	23
2. Культура высоких результатов	35

Часть II. Принципы коучинга

3. Коучинг — это эмоциональный интеллект в действии	55
4. Руководитель в роли коуча	64
5. Коучинговый стиль: партнерство и сотрудничество	74
6. Осознанность и ответственность: путь к обучению	88

Часть III. Практика коучинга

7. Эффективные вопросы	103
8. Активное слушание	111
9. Модель РОСТ	117
10. Ранжирование целей	124
11. Что такое реальность?	139
12. Выбор	151
13. Что делать?	159
14. Коучинг смысла и цели	181

Часть IV. Конкретные варианты применения коучинга

15. Формальные коучинговые встречи один на один	191
16. Коучинг команды	198
17. Коучинг для работы без потерь	214
18. Коучинг для повышения безопасности	226

Часть V. Реализуем потенциал коучинга

19. Коучинг: измеряем пользу и рентабельность инвестиций	235
20. Как вызвать культурные перемены	244
21. Качества лидера	248
22. Шаги к мастерству	259
23. Коучинг продвинутого уровня и психология	265
Приложение 1. Глоссарий коучинговых терминов	277
Приложение 2. Инструменты коучинга — чемоданы вопросов	292
Приложение 3. Некоторые варианты решения задачи с девятью кружками.	304
Библиография	305
Благодарности	310
Об авторах	313



Предисловие

Мне довелось участвовать в развитии самых выдающихся компаний мира — сперва в автомобильной отрасли, а затем в руководстве трех крупных финансовых организаций в качестве как гендиректора, так и председателя совета директоров. Однако речь редко шла о «спокойном плавании» — диапазон ситуаций был от стремительного роста до попыток выбраться из кризиса, что требовало твердых и срочных решений.

В связи с этим вспоминаются две вещи. Первая — это успех не только в финансовом или рыночном плане, но также и в создании активных организаций с живой культурой, чего мы достигли, применив передовые методы руководства и задействовав ранее дремавшую энергию тысяч людей из разных стран мира. Второе — огромное недоумение по поводу того, почему некоторые компании вообще оказались в таком положении, а также осознание того, что просто исправить ситуацию недостаточно (хотя и необходимо), а нужно сделать все, чтобы подобное не повторилось.

Когда мы размышляем над сущностью компании, нам свойственно сосредотачиваться на стратегии, лидерстве на рынке, финансах и стоимости акций. Конечно, все это важно, но слишком уж безлично. Когда я в конце концов стал отвечать за компанию в целом и узнал, с какой огромной сложностью и непредсказуемостью сталкивается человек, который пытается вести организацию к долгосрочному успеху, я понял, что любая компания — это не просто бизнес. Это экосистема, которая сильно влияет на людей, другие компании, правительство и общество в целом.

В выдающихся компаниях руководство основано на принципах. Есть ощутимая разница между управлением с помощью принципов и управлением с помощью правил. Принципы определяют центр тяжести, обозначают идеальное, желаемое положение вещей. Правила очерчивают границы приемлемого и часто ограничивают рост. Управ-

ление организацией с помощью правил чаще всего приводит к тому, что компания работает на сносном уровне, а не реализует весь свой потенциал. В этой книге сэр Джон Уитмор и Performance Consultants открывают нам, как мудро использовать коучинг для восполнения пробела между тем, что «сносно», и тем, что на самом деле возможно — как в жизни конкретного человека, так и в работе организации.

Руководство с помощью принципов требует серьезной этической и эмоциональной основы, а также устойчивого фокуса на главной цели бизнеса. Оно создает среду, в которой людей вдохновляют на обучение, успех, рост и приверженность правде.

Выдающиеся компании уделяют главное внимание долгосрочному и последовательному служению всем заинтересованным сторонам, а также отличным финансовым результатам. Лидеры четко знают, почему захватывающая работа в их организации привлекательна для сотрудников, а из всех возможных вариантов клиенты должны выбрать именно их, почему им отдают предпочтение поставщики и доверяет местное сообщество, почему инвесторы несут свои деньги именно им.

Мы часто забываем (и это сказывается на результатах) о своих людях, о том, как работать вместе на благо компании. Именно наши люди обслуживают клиентов, придумывают, производят и доставляют продукты, порождают новые идеи. Они создают инновации и добиваются результатов, они соглашаются тратить свою энергию на реализацию видения, некоего дела, выходящего за рамки их собственного «Я».

Как банкир я прекрасно знаю, что любая компания должна зарабатывать деньги. Но сегодня становится ясно, что организация — это не только финансовый механизм. Жизнеспособная компания — это не просто сумма подразделений, у нее есть более высокая цель, которая влияет на все решения. Организации, нашедшие свое уникальное место в мире, выигрывают у тех, кто ничем не выделяется. Те, у кого есть устойчивая причина для существования, постоянно побеждают тех, кто такой причины не имеет.

Подобно самому Джону Уитмору, я убежден, что каждый из нас, живущих в этом мире, вносит свой вклад в общество. Люди ищут смысл, задаются вопросами об этом вкладе. Наступила эпоха, когда человеческое и общественное важны не меньше финансовых выгод. Подобный фундамент создает основу для долгосрочной философии организации.

Поэтому мы как лидеры должны сделать все возможное, чтобы заработать стойкое доверие и преданность — основу долгосрочного создания ценности. Наши действия и решения должны быть общественно полезными, культурно приемлемыми, этически выверенными, экономически разумными, экологически ответственными и, что самое главное, убедительными и ясными.

Наша обязанность как лидеров — создавать для своих людей волнующее и в то же время безопасное приключение, достойное того, чтобы посвятить ему свою жизнь. Разница между компаниями-среднячками, отличниками и гигантами заключается в том, насколько людям нравится там работать, насколько они горят идеями организации. В конце концов, жизнеспособность, энергия и целеустремленность компании определяются нашим внутренним настроением и внешним стилем руководства.

В пятом издании книги сэра Джон Уитмор и Performance Consultants проливают свет на то, что необходимо для достижения высокой эффективности, а также развенчивают мифы о коучинге. Лидерам и рядовым сотрудникам по всему миру будет очень полезно испытать на себе их серьезное влияние.

Джон Макфарлейн,
председатель совета директоров компании Barclays plc,
председатель совета директоров компании TheCityUK



Вступление

Книга «Коучинг» объясняет, как трансформировать отношения между организацией и сотрудниками и таким образом повысить эффективность. В книге прослеживается путь от поведения конкретного человека к культуре всей организации и росту результатов. Начиная с Джона Макфарлейна в предисловии, в пятом издании мы делимся примерами такой трансформации и последовавшего за ней роста эффективности, в том числе и в финансовом плане. В сущности, в этой книге объясняется, почему коучинг работает и как его применять, чтобы создать культуру высокой эффективности. Приглашая всех на нашу кухню и делаясь своим подходом, мы стремимся внести свою лепту в профессионализацию коучинговой отрасли, а также добиться того, чтобы вложения в человеческий капитал из затратной сферы перешли в раздел прибыльной деятельности компаний, реально влияющей на экономические результаты.

Более 30 лет назад сэра Джон Уитмор назвал компании ключевым рычагом,двигающим человеческую эволюцию, и не без причины: 3 млрд из 7,5-миллиардного населения земного шара работают по трудовому контракту. На наших международных открытых курсах мы спрашиваем людей, какую долю своего потенциала они реализуют на работе, и средний ответ — 40%. Это показывает, насколько еще может вырасти производительность. Не обманывайтесь: речь не идет о том развитии персонала, к которому вы привыкли. В нашей клиентской практике мы способны продемонстрировать среднюю рентабельность инвестиций 800% благодаря изменению поведения сотрудников. И в этом наш вызов организациям.

Все больше людей ищут цели и смысл в работе, которая, как говорит Джон Макфарлейн в предисловии, была бы «достойна того, чтобы посвятить ей свою жизнь». Лично я раньше работала в банковском секторе: в отделении финансовых деривативов банка Credit Suisse. Мы были мировым лидером в области финансовых инструментов и достигали потрясающих результатов, принося банку 30% всей мировой прибыли

(составляя всего 10% от его рабочей силы). Я была трейдером, и моя личная цель составляла \$12 млн. Работа была интересная, полная энергии и вызовов. Однако как-то утром я проснулась и подумала: «А зачем я все это делаю?» Трансформация, которую Джон Макфарлейн произвел в банке ANZ, до сих пор является энциклопедическим примером того, что возможно, когда вы обращаетесь к внутреннему смыслу и целям 35 000 своих сотрудников. В своей категории по уровню удовлетворенности клиентов ANZ поднялся со дна на самый верх. Компании могут достигать гораздо большего, вложив в то, что у них уже есть, — в своих людей.

Организациям предоставляется потрясающая возможность: с помощью своих руководителей повысить результаты, что положительно отразится на сотрудниках, на прибыли и на экологической обстановке — пресловутый тройной критерий. Сэр Джон всегда придавал большое значение окружающей среде, и это остается важной движущей силой во всей нашей работе. Сегодня становится как никогда ясно: нам как homo sapiens придется изменить свои отношения с планетой — достаточно того факта, что потребности человечества уже в 1,6 раза превышают мировые ресурсы.

Профессия коуча в неоплатном долгу у сэра Джона за весь его потрясающий труд. Его видение, философия и методология в течение 40 лет вдохновляют миллионы менеджеров, лидеров и коучей максимально реализовывать свой потенциал и побуждать к этому других. Смерть сэра Джона в этом году опечалила многих; работа над новым изданием была закончена незадолго до нее. Джон Уитмор прожил выдающуюся жизнь, и я благодарю его за то, что он зажег этот огонь и передал его нам, чтобы мы продолжили свою работу. Мы стоим на его плечах и продолжаем его замечательное дело.

И, наконец, я хочу поблагодарить всю нашу потрясающе талантливую команду. Наши люди ведут работу в 40 странах мира и поделились своим опытом и знаниями, чтобы обновить это издание в соответствии с новейшей практикой.

Тиффани Гаскелл, MBA, CPCC, PCC¹,
директор по коучингу и лидерству Performance Consultants

¹ Сертифицированный профессиональный коуч в области карьеры, профессиональный сертифицированный коуч. — *Прим. пер.*

Введение

Никогда еще вопрос перемен не стоял так остро, как в наши дни. Теперь уже почти никто не сомневается, что традиционной бизнес-культуре необходимо измениться: доткомы произвели революцию в привычной практике компаний и постепенно создают совершенно новые взаимоотношения между организациями и их сотрудниками. Благодаря этому компании достигают такой производительности, которую раньше невозможно было даже вообразить. В прежние времена ярчайшие умы, выходявшие из университета, соревновались за то, чтобы стать стажером в одной из «голубых фишек»² вроде Goldman Sachs. Теперь они мечтают о стажировке в Google (Alphabet), Facebook и им подобных, то есть в организациях, которые работают по-новому и обещают своим сотрудникам осмысленную и захватывающую профессиональную жизнь. Это говорит о следующей ступени развития бизнеса, о том, что он заново находит свою цель, причину своего существования. В конце концов, каждая компания существует, чтобы удовлетворять некую потребность, разве нет? В пятом издании книги рассказывается о том, почему перенять новый стиль работы необходимо всем без исключения компаниям, каким образом коучинг становится в этом процессе ключевым моментом, а также о том, почему он полезен втрое: для персонала, планеты и прибылей.

В 1992 г., когда вышло первое издание, оно стало одной из первых книг собственно о коучинге и самой первой о коучинге на рабочем месте. Эта книга определила коучинг для читателей по всему миру. Более того, она повлекла за собой повсеместное его использование в организациях, и именно для этой аудитории (для людей, желающих

² Голубые фишки (англ. blue chips) — самые крупные и надежные компании со стабильными показателями доходности, а также акции этих компаний. Термин «голубая фишка» пришел на фондовый рынок из казино — фишки этого цвета обладают наибольшей стоимостью в игре. — Прим. ред.

применить коучинг в своих компаниях, будь то в роли лидера или коуча) написана эта книга. Изначально ее целью было дать определение понятию коучинга и заложить основные его принципы до того, как коучинг станет повальным увлечением и его начнут по-всякому склонять слишком многие, и некоторые, возможно, не поймут всей его психологической глубины и потенциального размаха, а также места в широком социальном контексте. Без этого понимания тренерам-самоучкам ничего не стоит извратить фундаментальную методологию коучинга, применение и цели, а также нанести непоправимый ущерб его репутации.

«Коучинг» стала основной книгой о методологии коучинга для лидеров, специалистов отделов кадров и школ коучинга по всему миру. Теперь, когда в этой области знаний написано много других замечательных книг, в общем и целом все мы придерживаемся одних принципов. Профессия коуча распространилась шире всяких ожиданий, достойно и с минимальными потерями справившись со всеми «детскими болезнями». Когда в начале 1980-х гг. мы основали Performance Consultants, эта организация была единственным в Европе поставщиком коучинговых услуг. Теперь мы — в первых рядах среди тысячи европейских коучинговых компаний и более 10 000 коучей, работающих в бизнесе, образовании, здравоохранении, благотворительности, правительственных подразделениях и во всех других видах деятельности, которые только можно себе представить. Да и сама Performance Consultants распространила свою деятельность на 40 стран мира.

Количество профессиональных ассоциаций коучей постоянно растет, и, к моей радости, они скорее сотрудничают, нежели соперничают между собой. Ими со всей ответственностью устанавливаются и поддерживаются высокие стандарты аккредитации, квалификаций и этики. Из «надомного ремесла» коучинг превратился в весьма уважаемую профессию, ему посвящено несколько серьезных журналов. Мы в Performance Consultants продолжаем настаивать на профессионализации отрасли. Передавая эстафету по внедрению коучинга в работу организаций своим более молодым коллегам, я признаю, что перед ними все еще стоят серьезные задачи. В то же время я весьма доволен проделанной работой и пользой, которую мы принесли различным организациям. В частности, об этом свидетельствует тот факт, что эта книга уже вышла на 23 языках, включая японский, китайский, корейский, русский и большинство европейских.

Будьте внимательны: неправильное использование коучинга приводит к тому, что всю методологию понимают неверно и отвергают либо как устаревшую и неоригинальную, либо как не соответствующую своим обещаниям. В этой книге я ставлю задачу исправить эти недоразумения и выдрать проросшие «сорняки»: описать и показать на примерах, что такое настоящий коучинг, включая его корни в сфере психологии, его применение и то, как он создает стиль лидерства, продуманно обеспечивающий максимальную эффективность.

Что нового в этом издании?

Настоящее, пятое издание — разумеется, результат еще более долгих лет коучингового опыта и, что еще важнее, исследования тенденций развития человеческой психологии: отношений, убеждений, поведения и собственно сознания. Оно отражает последние достижения этой области знаний и зрелые практики в отрасли.

КОУЧИНГ ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Кажется очевидным, что коучинг высокой эффективности сосредоточен вокруг роста производительности. Однако на протяжении всей этой книги я стараюсь подчеркнуть, что принципы коучинга можно применить к любому виду деятельности, и это обязательно повлечет за собой улучшение результатов. Под улучшением результатов я понимаю все то, что делается для снижения помех и повышения потенциала. Я показал это на практических примерах, а также в отдельных главах, посвященных применению в конкретных областях, например коучинг для бережливой работы или для повышения безопасности на производстве.

Кроме того, мы выбрали именно это издание для того, чтобы представить читателям кривую эффективности — модель, помогающую измерить культуру организации в ее соотношении с низкими, средними или высокими результатами. Кривую эффективности можно использовать для оценки результатов, определив, на каком из четырех этапов находится культура вашей организации. Знакома читателя с этой моделью, мы четко объясняем, как коучинг создает культуру высокой эффективности, тем самым производя революцию в традиционном подходе к организационной культуре. Это можно назвать новым рубежом коучинга и развития лидеров.

УПРАЖНЕНИЯ, КЕЙСЫ И ПРИМЕРЫ ДИАЛОГОВ

В этом издании я постарался сделать «Практику коучинга» (часть III) еще более практичной. Она включает в себя оригинальные главы, посвященные вопросам, слушанию и модели РОСТ, переработанные и дополненные вставками с заданиями из нашего золотого стандарта — программы Coaching for Performance, работающей по всему миру. Эта практическая деятельность поможет вам развить основные навыки коучинга опытным путем, что соответствует тому стилю обучения, который мы защищаем и который показал себя наиболее эффективным. В конце концов, человек может быть докой по части теории коучинга, но совершенно не уметь применять его на практике. А еще, чтобы показать, как коучинг повышает результаты, а также чтобы продемонстрировать практическое применение коучингового стиля в повседневном руководстве, мы приводим новые рабочие диалоги и кейсы. При создании этих образцов коучинговых бесед был использован огромный опыт Performance Consultants (включая мой личный) в работе с организациями по всему миру, а также многих тысяч участников наших программ с тех пор, как эта книга впервые увидела свет.

СИСТЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ РОСТ И ПОСТОЯННОЕ ПОДДЕРЖАНИЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Я полностью переработал главу о воле, включив в нее обратную связь, поскольку для высоких результатов она совершенно необходима. Огромное количество наших клиентов стремятся сосредоточиться на непрерывном совершенствовании и обучении и отойти от традиционных подходов к оценке результатов. Они испытывают большое облегчение и страшно благодарны, когда мы показываем их руководителям нашу систему обратной связи РОСТ с ее коучинговым подходом, который полностью преобразует работу по контролю за результатами. Независимо от того, были ли вы раньше знакомы с моделью РОСТ, я уверен, что вы будете в восторге от системы обратной связи с одноименным названием.

КАК ИЗМЕРИТЬ ПОЛЬЗУ ОТ КОУЧИНГА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕГО

Подобно образованию, мотивационной деятельности и управлению, коучингу приходится идти в ногу с открытиями психологов о том, что

помогает людям проявить свои лучшие качества. Много лет я трублю на всех углах о потрясающем положительном эффекте коучинга на рабочем месте и о том, как коучинг ведет к оптимальным результатам. Но от момента, когда некая идея становится известной в определенных кругах, до ее повсеместного принятия всегда проходит некоторое время. И вот сейчас, наконец, связь между коучингом и высокой производительностью доказана, и наша организация Performance Consultants показывает свою внутреннюю кухню — методологию и примеры, касающиеся оценки и измерения результатов коучинга. Я полностью переработал главу о преимуществах этого стиля работы, чтобы описать наш способ измерения пользы и рентабельности инвестиций, которые, как мы знаем, часто считаются компаниями неким святым Граалем.

ГЛОССАРИЙ КОУЧИНГА

Мы включили в книгу глоссарий коучинга, чтобы читатели могли самостоятельно исследовать и примерить на себя мир коучинговых навыков. Глоссарий взят из весьма авторитетного семинара «Коучинг эффективности», аккредитованного Международной федерацией коучинга (ICF) и считающегося золотым стандартом для тех, кто желает развить свои лидерские и управленческие качества.

ЧЕМОДАНЫ ВОПРОСОВ

И, наконец, в книге появился раздел «Чемоданы вопросов». Это полезный ресурс, в который стоит углубиться в поисках своего пути в коучинге. Иметь вопросы (а не ответы!) наготове — самый быстрый способ приобрести новый навык и перестроить свои нейронные связи. Через некоторое время вопросы будут сами слетать с вашего языка.

Вперед!

Как бы ни хотелось авторам книги «Менеджер за одну минуту»³ убедить нас в обратном, в бизнесе не бывает быстрых решений. Настоящий коучинг — это ремесло, а то и искусство, которое требует глубины

³ Бланшар К., Джонсон С. Менеджер за одну минуту. — Мн.: Попурри, 2005. На русском языке в том же издательстве вышли и многочисленные продолжения этой книги: «Одноминутный менеджер за работой», «Одноминутный менеджер и жизненное равновесие» и т. д. — *Прим. ред.*

понимания и немалой практики, чтобы выявить свой потрясающий потенциал. В этой книге я покажу вам, почему коучинг очень важен для создания культуры высоких результатов, и расскажу, как это сделать. Прочитав эту книгу, вы не превратитесь единым махом в супер-коуча, но зато увидите великую ценность и возможности коучинга, и с этого начнется ваше путешествие к самому себе. Познав же себя, вы добьетесь успеха в бизнесе, разовьете свои способности в спорте или в иной сфере деятельности, повысите качество отношений дома и на работе.

Постижение духа коучинга, так же как и усвоение любого нового навыка, воззрения или веры, требует искреннего интереса, практики и времени, благодаря которым он укоренится в вашей жизни и окажет максимально возможный эффект. Кому-то этот процесс дается легче, кому-то труднее. Если вы уже приняли коучинг в качестве своего личного стиля, я надеюсь, что с помощью этой книги вы подниметесь к новым высотам или же лучше осознаете то, что прежде делали интуитивно. А если до сих пор не обращали на коучинг внимания, то пусть эта книга поможет вам пересмотреть свои взгляды на менеджмент, результативность труда и отношения между людьми и даст достаточно подсказок, с которых вы сможете начать изучение и практику коучинга. Коучи часто спрашивают меня, что им делать, чтобы поддерживать и развивать свои рабочие навыки. Мой ответ — практика, практика и еще раз практика. И при этом необходимо больше прислушиваться к самому себе и другим людям, а также не пренебрегать собственным личностным ростом.

Среди методов коучинга невозможно выбрать один наиболее правильный. Эта книга больше похожа на карту: в ней показаны различные маршруты, и вы сами решаете, как лучше добраться до цели. Исследовать территорию по пути придется самому, потому что ни одна карта не способна отразить все разнообразие ландшафта в отношениях между людьми. Именно это неисчерпаемое богатство ландшафта превращает коучинг и управление людьми в уникальное и глубоко личное искусство, с помощью которого вы украсите свое рабочее место и будете ценить свою работу и наслаждаться ею.

Люди преобразуются и меняют свою работу и жизнь, если принимают решение встать на путь личностного роста. Компании преобразуются и меняют работу и жизнь своих людей, если решаются на путь развития и роста. На деле процесс коучинга способствует

переменам на каждом этапе, поскольку настоящее развитие всегда происходит изнутри, а не навязывается извне. И вообще, коучинг — не обучение, а создание условий, в которых человек будет учиться и расти сам. Итак, вперед!

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Эта книга предназначена для двух конкретных групп людей — лидеров и коучей. Позвольте мне в общих чертах объяснить, что я имею в виду.

Под лидерами я понимаю тех, кто руководит людьми и занимает менеджерские посты в организациях. Им эта книга поможет выработать личный стиль лидерства, приносящий высокие результаты. Обычно руководители не пытаются получить сертификацию в качестве коучей. Однако все больше людей по всему миру хотят приобрести навык руководства в коучинговом стиле, что помогает раскрыть свой потенциал и повысить результаты. В самом деле, это путь к новому типу лидерства и новой породе руководителей, которые способны обогатить собой XXI век. Я стремлюсь к тому, чтобы эти навыки стали нормой, заменили собой старые привычки, не позволяющие людям реализовать свой потенциал. По мере того, как все больше компаний перенимают коучинговый стиль руководства, они будут становиться платформами, посредством которых люди достигают своего максимума, и взаимоотношения между организацией и человеком наконец-то разовьются до уровня симбиоза.

Под коучами я понимаю тех, кто проводит коучинговые встречи с сотрудниками в различных компаниях. Обычно эти занятия называются «коучинг один на один» или «коучинг руководителей». К этой группе принадлежат как внутренние коучи (работают на полную ставку), так и внешние (по отношению к компании). Я убежден, что для этой группы людей абсолютно необходимо научиться коучингу в контексте организации, потому что именно так они будут работать, и именно об этом «Коучинг». А еще она о том, как соединить «магию» коучинга с повседневными элементами бизнеса, чтобы тот опыт, который получает и организация, и конкретный сотрудник, был по-настоящему важен.

На страницах этой книги я использую термин «коуч», чтобы описать как лидера, так и коуча, поскольку организации и лидеры, с которыми мы работаем, часто приходят к понятию «лидер-коуч». Тем самым

они показывают, что применяют абсолютно другой тип руководства, что выводит их возможности на совершенно новый уровень. В книге есть одна глава, которую я написал только для коучей — как внутренних, так и внешних. В ней говорится о том, как собрать все навыки воедино и провести коучинговую встречу. В других местах, когда речь идет о конкретных навыках, которые относятся только к лидерам или только к коучам, я обязательно это отмечаю.

Для простоты я называю «подопечным» человека, с которым коуч работает, будь это просто другой сотрудник, член команды, лидер или тот, с кем проводится собственно коучинговая встреча.

Уровень коучинга, о котором говорится в этой книге, весьма высок — качество играет для нас важнейшую роль, и все диалоги отражают уровень коучинга, который требуется от сертифицированного члена Международной федерации коучинга. У лидеров, привыкших к другому стилю, часто возникают вопросы типа «Когда сказать человеку то-то и то-то?». Я предлагаю вам поиграть с инструментами, описанными в этой книге, повысить свою компетентность с их помощью. Когда у вас все это будет, вы откроете для себя наш уникальный естественный подход к лидерству. Руководители, с которыми мы работаем, обнаружили, что лучше сообщить коллегам о своем желании развивать лидерские навыки и пробовать новые подходы. Таким образом можно заручиться пониманием и поддержкой по отношению к возможным переменам в поведении.

Итак, если вы — лидер или коуч, желающий использовать коучинг в организациях, эта книга — для вас!



ЧАСТЬ I

Не просто коучинг



1 Что такое коучинг?

*Коучинг ориентируется на возможности будущего,
а не на ошибки прошлого*



Несмотря на существование Международной федерации коучинга (ICF) с членами в 138 странах, если посмотреть слово coach или coaching на интернет-странице Оксфордского словаря, вы практически ничего не узнаете о том, чем все эти люди занимаются. Словарь предлагает два значения. Первое — это автобус дальнего следования, вагон в поезде и способ передвижения. Второе говорит о спортивном инструктаже и обучении, частных или дополнительных уроках. Может быть, вам покажется странным, что к этой книге больше относится первое значение. В коучинге движение — все, а инструктаж и обучение — почти ничего. Для коучинга важно не только и не столько само действие, сколько способ его совершения. Коучинг во многом приносит результаты благодаря мощным взаимоотношениям сотрудничества, которые создает, а также способу и стилю коммуникации, которые использует. Человек действительно приобретает некие знания и усваивает навыки и привычки, но не потому, что его этому учат и к этому обязывают, а потому, что благодаря коучингу он открывает нечто внутри себя. Разумеется, главная цель — повышение результатов, а главный вопрос — как лучше всего достигнуть этой цели и ее удержать.

Внутренняя игра

Давайте посмотрим на то, как зародился современный коучинг. Возможно, первым человеком, который четыре десятилетия назад показал его простой, но емкий метод, был Тимоти Голви. Гарвардский специалист по педагогике и знаток тенниса, он бросил тренерским традициям вызов книгой «Теннис. Психология успешной игры» (The

Inner Game of Tennis)⁴, а затем и «Внутренними лыжами» (The Inner Skiing) и «Внутренней игрой в гольф» (The Inner Game of Golf). Слово «внутренний» обозначает состояние самого игрока или, согласно формулировке автора, «противника в голове, который гораздо опаснее соперника по ту сторону». Это состояние знакомо каждому, у кого хоть однажды на корте все начинало валиться из рук. Голви утверждает, что если коуч поможет спортсмену устранить или хотя бы смягчить внутренние препятствия, то у подопечного проявится природная способность учиться и добиваться эффективности, и в технических советах тренера уже не будет особой надобности.

Формула «внутренней игры»

Для наглядности Голви придумал простое «уравнение внутренней игры», которое, как нам теперь очевидно, дает очень точное определение цели современного коучинга:

Результат = потенциал – вмешательство

$$P = p - v$$

И внутренняя игра, и коучинг касаются повышения результата (р) путем наращивания потенциала (п) и уменьшения вмешательств (в).

Внутренние препятствия часто вызывают больше страха, чем внешние.

Когда книги Голви только начали выходить, его идеи пришлось по душе лишь немногим тренерам, инструкторам и профессиональным спортсменам — что уж говорить о применении их на практике. В то же время игроки с готовностью поглощали их, превращая книги Голви в бестселлеры. Профессионалы чувствовали угрозу самому своему существованию. Они думали, что Голви пытается перевернуть обучение спорту с ног на голову и грозит подорвать их самооценку, авторитет и принципы, в которые они столько вложили. В каком-то смысле так оно и было. Однако страх сильно раздул их фантазии о намерениях

⁴ Гэллуэй Т.У. Теннис. Психология успешной игры. — М.: Олимп-Бизнес, 2016.

Голви, ведь тот не грозился сделать специалистов ненужными, а лишь полагал, что они станут эффективнее, если изменят подход к делу.

Сущность коучинга

Все это приводит нас к мысли, что Голви действительно удалось уловить сущность коучинга. В самом деле, мое определение коучинга выявляет его связь с внутренней игрой и всем, что такая игра подразумевает: «Коучинг — это высвобождение потенциала человека для максимизации результата». Быть коучем — это не учить, а помогать учиться. В конце концов, как вы научились ходить? Папа с мамой снабдили вас четкими инструкциями? В каждом из нас заложена прирожденная способность к познанию, для которой инструктаж становится только помехой.

Эта идея не нова. Сократ сформулировал подобную теорию более 2000 лет назад, но каким-то образом в ходе материалистического упрощения последних двух веков его философия осталась за бортом. Теперь маятник качнулся в другую сторону, и если не Сократ, то по крайней мере коучинг претендует на то, чтобы задержаться столетия на два-три. Книги Голви совпали с возникновением более оптимистичного взгляда на человеческую психологию, чем старое бихевиористское представление о том, что мы — лишь пустые сосуды, которые нужно наполнить. Согласно новой философии, мы больше похожи на желуды, в каждом из которых заложен потенциал стать величественным дубом. Нам необходимо питание, поддержка и свет, но возможность стать прекрасным деревом внутри нас уже есть.

Если мы примем эту модель (а сейчас с ней почти никто не спорит), придется подвергнуть сомнению то, как мы учимся, а еще важнее — как мы учим и инструктируем. К сожалению, привычка — вторая натура, и старые методы не хотят сходить со сцены, хотя большинству из нас прекрасно известна их ограниченность. Возможно, труднее отвыкнуть от манеры снабжать инструкциями, нежели научиться коучингу.

Позвольте мне развить аналогию с желудем. Может быть, вы не знаете, что саженцы дуба, вырастающие из желудей в дикой природе, в поисках воды быстро пускают один тоненький стержневой корень. Он может уходить под землю на целый метр, когда сам саженец едва

достигает 30 см в высоту! Если дуб выращивают на продажу, стержневой корень обычно сворачивается на дне горшка и повреждается при пересадке. Пока он отрастает заново, дерево растет медленнее. Сохранению стержневого корня не уделяется достаточно внимания, а большинство производителей даже не знают о его существовании.

Перемещая саженец, мудрый садовник разматывает нежный стержневой корень, цепляет к нему грузило и аккуратно помещает этот «хвост» в длинную вертикальную «шахту», сделанную в земле с помощью металлического стержня. Несколько часов, вложенные в этот процесс на заре жизни дерева, обеспечивают ему выживание и позволяют развиваться быстрее и становиться крепче, чем это происходит с его собратьями у обычных производителей. Мудрые лидеры бизнеса используют коучинг примерно так же, как мудрые садовники обращаются с саженцами дуба.

Ранее у нас не получалось продемонстрировать универсальный успех новых методов коучинга, поскольку не хватало людей, понимающих и применяющих эти методы. Теперь ситуация меняется, и я надеюсь, что дополнительные модели, включенные мной в эту книгу, поддержат эту тенденцию. Однако многие коучи не желают оставлять старые и проверенные пути достаточно надолго, чтобы пожать плоды новых. Недавно было доказано (это произошло как вследствие прогресса, так и в силу производственной необходимости), что вовлеченность персонала в дело напрямую связана с результативностью. Это значит, что все качества, поддерживающие вовлеченность (они же нужны и для коучинга: сотрудничество, осмысленная постановка целей, делегирование и личная ответственность), прочно вошли в язык бизнеса и, что более важно, в поведение людей.

Менторство

Поскольку я дал определение слову «коучинг», мне, возможно, следует упомянуть «менторство» — еще одно слово, также вошедшее в деловую терминологию. Корни менторства лежат в греческой мифологии: знаменитый Одиссей, отправляясь на Троянскую войну, поручил управление домом и воспитание малолетнего Телемаха своему другу Ментору. «Поведай ему все, что знаешь сам», — попросил Одиссей, тем самым невольно указав возможности и границы менторства.

Сейчас кое-кто стал употреблять термин «ментор» как синоним слова «коуч». Однако менторство совсем не похоже на коучинг, потому что суть последнего не в том, чтобы старший и более опытный передал свои знания — более того, это мешает возрастанию уверенности в себе, которая, как нам еще предстоит узнать, и отвечает за стойкие результаты. Для коучинга требуется навык коучинга, а не знания в конкретной профессиональной области — в этом и заключается его сила. И одна из основных сложностей, с которой сталкиваются руководители, занимающиеся коучингом, — научиться тому, когда говорить, а когда молчать (а ведь этот момент играет огромную роль).

Майк Спреклен был коучем и ментором знаменитой пары гребцов — чемпионов Энди Холмса и Стива Редгрейва. «Я научил их всему, что знал в технике, и не понимал, куда идти дальше, — сказал Спреклен по окончании курса Performance Coaching много лет назад. — Но теперь перед нами открываются новые возможности, потому что парни интуитивно чувствуют то, чего я даже не вижу». Он нашел новый путь к усовершенствованию своих спортсменов: работать, отталкиваясь от их, а не от собственного опыта и восприятия. Хороший коучинг, а в общем-то и качественное менторство могут и должны вести подопечного за пределы знаний коуча или ментора.

Внутренний бизнес

Много лет назад я разыскал Голви, стал его учеником, а затем основал компанию Inner Game в Британии. Мы создали небольшую команду коучей Inner Game. Сначала все проходили курс обучения у Голви, но впоследствии мы стали готовить их сами. Мы вели курсы по внутреннему теннису, устраивали выходные, посвященные внутренним лыжам, и помогли многим гольфистам добиться свободного замаха методами внутреннего гольфа. Вскоре наши подопечные, спортсмены-любители, попросили применить те же методы для решения проблем в компаниях, где они работали. Первой такой компанией была IBM. На альпийских трассах лидеры открыли для себя революционный способ научиться кататься на лыжах с помощью «внутренней игры» и хотели, чтобы мы помогли им привнести этот подход в рабочие ситуации. Важно заметить, что эти простые методы применимы почти к любой ситуа-

ции. Остальное уже стало историей: мы были первопроходцами в этом новом подходе в сфере бизнеса, который назвали «коучинг высокой эффективности». Все ведущие специалисты по бизнес-коучингу либо были непосредственными учениками Голви, либо испытали на себе заметное влияние его школы.

С 1982 г. Performance Consultants развили и систематизировали эти первоначальные методы, приспособили их к условиям и задачам сегодняшней деловой среды. Наша команда в сотрудничестве с клиентами применяет коучинг к таким разным областям, как вовлеченность персонала, снижение иерархичности и безопасность труда. Одни из нас специализировались на подготовке менеджеров-коучей, готовых трансформировать свои организации, другие стали независимыми консультантами-коучами руководителей высокого ранга и бизнес-групп. Хотя коучи конкурируют друг с другом на рынке, в жизни они остаются друзьями и зачастую сотрудничают — одно это уже говорит в пользу нового метода. Тим Голви подчеркивал, что соперник по ту сторону сетки — твой друг, поскольку он заставляет тебя напрягаться и бегать. Его не стоит считать другом, если он подает мячик прямо тебе на ракетку, потому что в таком случае ты не научишься играть лучше. А разве не к этому мы стремимся в любой сфере деятельности?

Хотя и сам Тим Голви, и мои коллеги из Performance Consultants International, и многие другие бизнес-коучи отточили своей метод именно в области спорта, в целом спортивная подготовка мало изменилась и как минимум на десятилетие отстает от общепринятой нынче в бизнесе методики коучинга. А все потому, что термин «коучинг» мы ввели в бизнес 35 лет тому назад, тогда он был новым и не тянул за собой наследие многовекового опыта. Мы предлагали новые понятия, и не было нужды сражаться со старыми предрассудками, консервативными профессионалами и былыми методами подготовки.

Конечно, и в сфере бизнеса коучинг наталкивался на сопротивление, и до сих пор встречаются люди, сумевшие удивительным образом отстраниться от перемен или не заметить их. Коучинг пришел в бизнес всерьез и надолго, хотя сам термин может исчезнуть, когда связанные с ним представления, принципы, ценности и способ поведения сделаются всеобщей нормой. Я надеюсь, что настоящее, пятое издание этой книги заложит фундамент для такого развития событий.

Маслоу и мышление

Голви не строил свой метод на пустом месте. За 20 лет до него, в 1950-е гг., американский психолог Абрахам Маслоу сломал традицию изучать человеческую природу, погружаясь исключительно в патологии. Он занялся зрелыми, цельными, успешными, реализовавшимися людьми и пришел к выводу, что таковым мог бы стать любой из нас. Более того: он назвал это естественным для человека состоянием. По его мнению, от нас требуется одно: преодолеть внутреннее сопротивление, мешающее развитию и продвижению к зрелости. Маслоу, наряду с Карлом Роджерсом и некоторыми другими первопроходцами, стал создателем той более оптимистичной системы психологии, которая до сих пор до конца не вытеснила бихевиоризм пряника и кнута, хотя и предлагает лучший способ управлять людьми и мотивировать их.

В деловых кругах Маслоу известен прежде всего как создатель пирамиды человеческих потребностей. В основе этой модели базовые потребности в еде и воде, и она предполагает, что, покуда эти потребности не будут удовлетворены, мы не станем заботиться ни о чем другом (разве что о покупке мобильного телефона!). Но едва обеспечив себя водой и пищей, человек переходит к более высокому уровню потребностей и старается обеспечить себя одеждой, крышей



Рис. 1. Пирамида потребностей Маслоу

над головой и безопасностью. И опять-таки, удовлетворив хотя бы отчасти эти физические потребности, мы сосредоточиваемся уже на социальных нуждах, на потребности принадлежать к какой-либо группе. Отчасти эту потребность удовлетворяет семья, но дальше нам понадобятся пабы, клубы и команды.

Еще выше стоит потребность в уважении. Мы стараемся подать себя в как можно более выгодном свете и соревнуемся с другими людьми за власть, победу и признание. В удовлетворении этих потребностей мы **зависим** от окружающих, а потому на уровне выше их вытесняет более тонкая форма потребности в уважении — потребность в самоуважении, или, как я предпочитаю это называть, потребность **чувствовать уверенность в себе**. Тут уж мы настаиваем на более высоких стандартах для самих себя и сверяем себя с собственными критериями, а не с чужой точкой зрения. По типу мышления мы становимся более **независимыми**.

Наверху пирамиды Маслоу располагается полностью реализовавшийся человек, который удовлетворил оба вида потребности в уважении и уже не испытывает нужды доказывать что-либо себе или другим. Этот высший вид потребностей — глубоко личностный, независимый от других людей. Маслоу предпочитает называть такого человека самореализующимся, а не реализовавшимся, поскольку окончательная цель остается недостижимой, это вечное стремление. Основная потребность самореализующейся личности — это смысл и цель жизни. Такой человек хочет, чтобы его работа, любая его деятельность и само его существование имели некую ценность, приносили пользу другим людям. Он ощущает **взаимозависимость** с окружающими. Этот ключевой скачок от независимости к взаимозависимости мы обсудим в следующей главе.

МОТИВАЦИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Человек подбирает себе такой вид деятельности, который лучше соответствует его потребностям. Действует он так скорее неосознанно, его работа сама собой подгоняется под эти нужды. Рабочее окружение естественным образом развивалось таким образом, чтобы помочь удовлетворить эти потребности, и теперь оно должно взять следующую высоту. На самом примитивном уровне работа удовлетворяет базовые потребности человека, обеспечивая ему заработок, чтобы

он мог кормить, поить и одевать свою семью и платить за жилище. Более того, работа предоставляет возможности карьерного роста, завоевания престижа, повышения уровня оплаты и даже служебный автомобиль, с помощью которого можно заслужить уважение окружающих. Обычные мотиваторы на рабочем месте — разного рода поощрения — удовлетворяют потребности в выживании, принадлежности к группе и даже ту из двух потребностей в уважении, которая располагается на нижней строке. До сих пор все очень разумно.

Однако сегодняшнее общество находится в коллективном поиске удовлетворения потребностей, располагающихся еще выше в этой пирамиде. И системы вознаграждения начинают это отражать.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Маслоу использует собирательный термин «потребность в уважении», но проводит существенное разграничение между уважением со стороны и самоуважением, я же предпочитаю более описательные выражения: для первого — «статус» и «признание», а для второго — «уверенность в себе».

Уверенность в себе обеспечивается не престижем и привилегиями, которые носят скорее символический, нежели сущностный характер. Уверенность в себе укрепляется оттого, что человек получает возможность делать выбор. Карьерный рост, не сопровождающийся ростом полномочий и не позволяющий более полно реализовать свой потенциал, контрпродуктивен. Инструкции отменяют выбор, уменьшают полномочия, ограничивают потенциал и демотивируют, коучинг же достигает необходимого эффекта.

МИЛЛЕНИАЛЫ НУЖДАЮТСЯ В СМЫСЛЕ И ЦЕЛИ

Некоторые сотрудники (особенно те, что помоложе) стали стремиться к самореализации. Они хотят, чтобы их работа ценилась, имела смысл и цель, и в результате традиционные организации начинают проигрывать. Руководство подобных компаний должно понять, что задача набить карманы акционеров уже не кажется людям исполненной высшего смысла. Компаниям приходится пересматривать свою этику, ценности, учитывать потребности всех: и акционеров, и сотрудников, и клиентов, и общества, и окружающей среды.

На наших семинарах лидеры и рядовые сотрудники все чаще заговаривают об этих проблемах. Компании подумывают об изменениях в стиле управления, а работники уже не подумывают, а прямо требуют. Чтобы не разочаровать молодых (тех, кого Маслоу называет «более зрелыми»), нужно поскорее приниматься за дело. Проблема настолько важна, а рост результатов будет столь огромным и столь полезным для трех китов, на которых все держится, — персонала, прибыли и планеты, — что в этом издании я прорабатываю эту задачу более плотно.

ВЫБОР МЕНЕДЖЕРСКОГО СТИЛЯ

В то время как миллениалы требуют изменения стиля руководства, лидеры не знают, как работать по-другому. Из четырех основных стимулов, заставляющих менеджеров менять линию поведения, необходимость развития персонала стоит на последнем месте. На первом месте — срочность задачи, далее следует страх, потом — качество работы или продукта, а за развитием персонала остается жалкое четвертое место. Недостаток времени и избыток страха побуждают к использованию командно-административного стиля, в то время как забота о качестве работы и о развитии требует подхода коучингового.

Неудивительно, что коучингом зачастую жертвуют в пользу сиюминутных задач и максимизации прибыли акционеров, но порой все же звучит тревожный звонок — как правило, благодаря изменившимся требованиям более молодых сотрудников. Уже на собеседовании те выясняют, какие тренинги и возможности личного развития их ожидают, а также какой стиль управления преобладает в компании. Люди не подыскивают себе работу на всю жизнь, им это не нужно. Они предпочтут уволиться, если не будут удовлетворены важные для них нужды. А они ищут возможности укрепить свою веру в себя, которую и дает им коучинговый стиль руководства.

Руководство и служение

Ныне большинство руководителей компаний достигли признания и статуса по терминологии Маслоу, и это тот самый уровень, где от директоров жди беды. Они становятся заносчивыми, самоуверенными, требовательными и доминирующими. Они пойдут на все ради

прибавки жалованья, хотя не нуждаются в дополнительных деньгах и не заслуживают ее, но только так они могут измерить и утвердить свой статус.

Но если лидер сумеет избежать подобной ловушки и поднимется еще выше, на уровень потребности в самоуважении, его стиль руководства заметно улучшится. Лидеры, стремящиеся на этот уровень или достигшие его, действительно стараются поступать «правильно», а не симулируют правильные действия. Лишь подлинность обеспечивает то прекрасное ощущение, которое сопутствует вере в себя, и тогда-то и появляются альтруистические ценности широкого спектра — это уже руководство ради других, а не ради себя.

В управлении лидера, не достигшего этого уровня, всегда будет присутствовать элемент эгоизма, какими бы навыками он ни обладал. Этот лидер полезен для ведомых лишь постольку, поскольку их устремления совпадают. Лидер, находящийся на уровне веры в себя, хорошо мотивирован. Он сильнее старается выделиться, чем тот, кто поднялся еще выше, на уровень самореализации (иногда его именуют уровнем служения). Служение людям зачастую становится ответом на вопрос о смысле и цели. Прежде этот ответ находили в религии, но теперь его ищут и в других местах, в том числе на работе. Служение людям проявляется в самых различных формах, глубоко удовлетворяет самого человека и является универсальным ответом на эту потребность. Один из руководителей международной производственной корпорации, участвовавшей в нашей программе для мировых лидеров, сказал об этом так: «Я понял, что обожаю свою работу: моя повседневная задача — помогать развитию окружающих!»

Ближе к концу жизни Маслоу добавил к пирамиде еще один уровень. Он назвал его уровнем самореализации. Но, как я уже говорил, развитие — это постоянный путь, и конца он не имеет. Некоторые современные толкователи Маслоу дают более скромное определение самореализации, чем льстят руководителям, заявляя, будто те (да и многие их сотрудники) уже достигли этого уровня. Лично я не думаю, чтобы они его достигли. Я считаю, что на звание лидера вправе претендовать лишь человек, который поднялся выше стремления к статусу и признанию, преодолел эгоистический интерес. Начинающие лидеры оттачивают свое мастерство руководителей на нижних уровнях, когда учатся своему ремеслу, однако их власть над другими людьми следует ограничить, пока они не подрастут.

Однако есть и хорошие новости: перемены неизбежны, и, несмотря на сопротивление, изменения грядут. Забота об окружающей среде становится неотъемлемой частью бизнес-стратегии, а не формальным мероприятием для галочки. И все это подпитывается требованиями прозрачности со стороны потребителей и широкой общественности, которая все более настойчиво порицает злоупотребления бизнеса, часто через интернет.

Если мы хотим ответить на вызовы XXI века, нам не избежать перемен.



Стиль руководства должен измениться

Значительная часть современного общества движется в сторону потребности в самоуважении и независимости, а некоторые — самореализации и взаимозависимости. Традиционные компании и административно-командные методы управления, которые создают отношения зависимости, не могут удовлетворить эти нужды, поэтому они должны измениться. Более того, я убежден, что лидеры не справляются с этой задачей главным образом потому, что их никогда этому не учили. Они сами учились исключительно посредством указаний сверху. Но современная наука говорит нам, что взрослые учатся совершенно иначе, чем дети. Вера в себя играет в обучении взрослых главную роль. Коучинг — это обучение взрослых в действии.

По сути, коучинг — это партнерство, сотрудничество и вера в человеческий потенциал. В части II я подробно рассмотрю принципы коучинга и объясню свой главный постулат: коучинг и высокая эффективность исходят из **осознанности** и **ответственности**. Для того, чтобы к этому прийти, требуются базовые коучинговые навыки **эффективных вопросов** и **активного слушания**, а также «карта» для ориентации — модель **РОСТ**. Всем этим мы займемся в части III. Но давайте сначала обратимся к отличительным чертам культуры высокой эффективности.

2 Культура высоких результатов

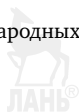
*Создание коучинговой культуры
с ее отношениями взаимозависимости приводит
к повышению результатов*

Что же происходит в тех организациях, где лидеры перенимают коучинговый стиль руководства или работают с коучем один на один? Вне всякого сомнения, эти лидеры создают условия для культуры высоких результатов. Эволюция нашего вида достигла той стадии, когда иерархические структуры прошлого пора заменить новой формой делегируемых полномочий и коллективной ответственности. Профессия коуча, родившаяся всего четверть века тому назад, пользуется ныне огромным спросом. Не потому ли, что она удовлетворяет всеобщую потребность в ответственности за самих себя? Может быть, коучи появились затем, чтобы сыграть роль повивальных бабок новой эры (или это я уж хватил лишку)? А вдруг нам мешает лишь ограниченность нашего зрения, стесняющие нас предубеждения?

Не просто коучинг

Опрос The Conference Board CEO Challenge⁵ за 2016 г. показал, что одной из самых насущных забот генеральные директора считают привлечение и удержание лучших людей, а также воспитание нового поколения лидеров. Это сулит нам большие перемены, ведь человеческие ресурсы теперь рассматриваются как одна из важнейших

⁵ Ежегодный опрос гендиректоров крупных международных компаний об основных проблемах бизнеса. — Прим. пер.



составных частей устойчивого развития и роста компании. В более широком контексте богатство и влияние корпораций настолько велики, что подобные организации, когда речь идет о крупных социальных или экологических проблемах нашего времени, обладают бóльшим могуществом, чем правительства стран. Мэнни Амади, генеральный директор Cause & Effect Advisory (Великобритания), несколько иначе формулирует ту же мысль: «Бремя необходимых расходов настолько возросло, что правительство в одиночку не сможет исполнить все социальные обязательства. С другой стороны, чрезвычайно увеличились власть и влияние бизнеса в экономике». Становится вполне логичным, что на лидерах лежит огромная ответственность за жизнь на нашей планете: по моему мнению, это прямо-таки приглашение продвинуться по эволюционной шкале от эгоистичного подростка к серьезному взрослому человеку. Приглашение сыграть положительную, ключевую роль в жизни тех людей, с которыми они соприкасаются, а также в отношениях с самой планетой. Приглашение вести людей к преобразующим переменам.

От чего к чему?

Нам требуется целостный подход, который станет результатом личностного развития, движения от старой парадигмы к новой — от страха к доверию и пониманию, что человечество меняется (как социально, так и духовно). Коучинг дает нам эту силу, и его культура создает условия для высоких результатов. Это я объясню подробнее, когда в конце этой главы представлю кривую эффективности. Всей бизнес-культуре придется меняться — но от чего уходить и к чему стремиться?

Ныне культура бизнеса должна стремиться к более высокой эффективности и вместе с тем к гораздо большей, чем когда-либо прежде, социальной ответственности. Ни одна компания не пойдет на риск и не согласится на затраты, которыми чревата радикальная реорганизация, лишь ради того, чтобы осуществить реформу, или даже ради блага своих сотрудников (хотя, возможно, и следовало бы!). Перемены в бизнесе всегда ориентированы на результат, но само представление о результате стало значительно шире. Конкурентоспособность и рост теряют свое значение, а стабильность, сотруд-

ничество, надежность набирают вес. Компании и индивидуумы, которые не пожелают сменить приемлемые вчера средства на методы, отвечающие требованиям завтрашнего дня, попросту не выживут на перенасыщенном, раздробленном, нестабильном рынке. Чем бизнесу поощрить и заинтересовать работников в ситуации, когда в большинстве секторов сокращаются возможности карьерного роста и увеличения зарплаты?

За последние годы такие выражения, как «наш основной ресурс — люди», «наделим полномочиями всех членов команды», «выявим скрытый потенциал», «разделим и перераспределим ответственность» и «получим максимальную отдачу от сотрудников», превратились в клише. В наши дни эти высказывания не менее актуальны, чем тогда, когда они впервые прозвучали, но, увы, слишком часто остаются всего лишь словами. Разговоров сколько угодно, а вот действий маловато. Коучинг высокой эффективности потому так и называется, что нацелен на максимальный результат, но для этого требуются фундаментальные изменения в подходах, поведении руководства, организационной структуре.

Существуют и вполне прагматические резоны для перемен, в том числе возрастающая межнациональная конкуренция. Она принуждает создавать не столь крупные, зато более эффективные, подвижные и быстро реагирующие подразделения. Стремительность технологической революции зачастую приводит к тому, что менеджеры не владеют навыками своей команды. Глобализация, демографические сдвиги, продолжающаяся интеграция или дезинтеграция Европы, иммиграция, многостороннее влияние интернета и других видов мгновенной коммуникации вынуждают бизнес к переменам.

Но главной проблемой для бизнеса стали ширящиеся требования юридической и социальной ответственности, поскольку все уже поняли реальность климатических изменений и признали, что повинен в этом человек. Ведение бизнеса и его успех напрямую зависят от глобальных социальных, психологических, экологических и экономических факторов. Эта связь сегодня гораздо прочнее, чем прежде. Кроме того, коммерческие и финансовые достижения бизнеса, его власть оказывают существенное влияние на культурную среду, и члены каждой культуры все отчетливее осознают свои возможности в качестве потребителей и наносят ответный удар.

НОВЫЙ СТИЛЬ

Большинство компаний обращаются к нам потому, что в них затеяли процесс фундаментального обновления или хотя бы осознали его необходимость. Бизнесмены поняли: чтобы по-настоящему повысить отдачу и добиться высокой эффективности, руководство должно усвоить стиль управления, основанный на коучинге. В этих компаниях уже осознали, что коучинг — стиль управления, подходящий для изменившейся культурной среды, а когда директивное управление меняется на коучинг, происходят изменения и в культуре компании. Вместо иерархии — взаимная поддержка, вместо обвинений — справедливая оценка, внешняя мотивация вытесняется внутренней, рушатся защитные барьеры, и формируются команды. Изменения уже не пугают, а радуют, и персонал думает не о том, чем угодить боссу, а о том, как удовлетворить клиента. Секретность и цензура уступают место честности и открытости, работа уже не давит, а воспринимается как интересный вызов, вместо суеты «пожаротушения» появляется возможность долгосрочного стратегического планирования. Таковы основные характеристики нарождающейся ныне деловой культуры, но каждая компания составит из них смесь по своему вкусу, в соответствии с собственными приоритетами.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Нужно принять во внимание и еще один фактор. Возможно, он менее очевиден, но настолько всеобъемлющ, что для некоторых становится трудным его как-то поместить на карту — теперь о нем говорят как о популизме. Растет сознательность обычных людей, они требуют более полноценного участия в процессе принятия решений, от которых зависит их жизнь, — на работе и вне ее, на местном, государственном и даже глобальном уровнях. Решения традиционных органов власти — правительств и других институтов, которые прежде не подвергались сомнению, — сейчас вызывают пристальный интерес, а зачастую и критику со стороны средств массовой информации, оппозиции и просто неравнодушных граждан. Разве не это произошло в Советском Союзе и странах Восточного блока и привело к коллапсу коммунизма в период с 1989 по 1991 г.? Революционная волна Арабской весны (или Демократической весны) началась в Тунисе в 2010 г. с желания людей покончить с прежним режимом. В современном

обществе отдельный голос звучит громче, чем когда-либо раньше, и некоторые неприступные твердыни с сомнительной репутацией дают трещины. Те, у кого есть что скрывать, могут выть и рычать сколько угодно, но большинство разумных людей охотно принимают такие перемены, даже если они приносят ощущение некоторой нестабильности. Разумеется, настойчивое желание быть услышанным может привести к неожиданным результатам, как в 2016 г., когда маргиналы на одной стороне Атлантики проголосовали за выход Великобритании из Евросоюза (так называемый Brexit), а на другой — избрали Дональда Трампа президентом Соединенных Штатов.

Таблица 1. Признаки культуры высоких результатов

Старая культура	Новая культура
Рост	Устойчивое развитие
Навязываемые правила	Внутренние ценности
Страх	Доверие
Количество	Качество
Избыток	Достаток
Людей учат	Люди учатся
(Не)зависимость	Взаимозависимость
Успех	Служение
Власть над природой	Системы в гармонии с природой
Деградация	Воссоздание

ПОКОНЧИТЬ С КУЛЬТУРОЙ ВИНЫ

Компании часто говорят о необходимости избавиться от «культуры вины», но, как правило, дальше разговоров дело не идет. Склонность искать виноватого присуща бизнесу, как любой диктатуре, и, что греха таить, это вообще естественная человеческая склонность. Но вина касается истории, страха, прошлого. А нам следует сосредоточиться на будущем, на своих надеждах и устремлениях. Страх оказаться виноватым не позволит пойти даже на самый разумный и просчитанный риск. Более того, этот страх не позволяет признать, выявить и устранить недостатки системы. Чтобы скорректировать курс, необходима обратная связь. Нельзя осуществить фундаментальные преобразования, не избавившись от привычки искать виноватого. Другое дело, что

и компаниям, и любому человеку обычно очень трудно отказаться от вопроса «Кто виноват?».

УМЕНЬШИТЬ СТРЕСС



Есть и еще одна причина повышать ответственность рядовых сотрудников. Стресс, связанный с работой, достигает ныне масштабов эпидемии. Согласно совместному отчету Европейского фонда улучшения условий жизни и труда и Европейского агентства по безопасности и гигиене труда, работники в странах с большей автономией на работе испытывают меньше стресса, нежели люди на позициях равной сложности, но с меньшей автономией на рабочем месте. Уже одно это говорит о том, что назрела срочная необходимость в практиках, способствующих проявлению личной ответственности.

Почему стресс напрямую связан с недостатком личного контроля? Дело в том, что личностью движет самоуважение, и, когда оно подавляется или снижается, то же самое испытывает и человек. Стресс возникает в результате длительного подавления. Предоставляя работнику возможности выбора и контроля (там, где только возможно), мы подтверждаем и признаем его способности, и в итоге его самоуважение возрастает, а стресс отступает. Стилль руководства, игнорирующий потребность в самоуважении, увеличивает стресс: к примеру, «недостаток коучинга» и «низкая самооценка» были названы одними из основных источников стресса на работе Канадским профсоюзом бюджетных работников.

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — КЛЮЧ К ВЫЖИВАНИЮ

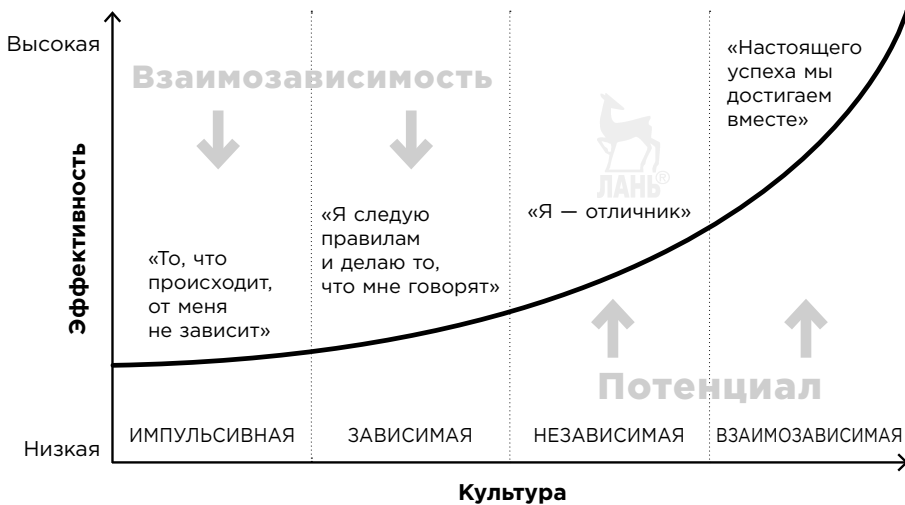
И все равно многим людям одна лишь мысль о переменах внушает страх. Это неудивительно, если вспомнить, как мало мы можем сделать для подготовки наших детей к жизни в мире, который ожидает их в будущем. Совершенно точно, что он не будет нынешним, но мы не знаем, каким он станет. И речь идет не просто о внешних изменениях; не они, а именно умение меняться изнутри дает нам необходимую гибкость и адаптивность, чтобы справиться с будущим, каким бы оно ни было. Когда многое из того, что мы знаем и любим, находится в подвешенном состоянии, полное принятие личной ответственности становится физически и психологически необходимым для выживания.

Кривая эффективности

Я уже настаивал на том, что оценка психологического развития отдельных сотрудников может быть полезной для выяснения направления, в котором двигаются компании, сообщества и культуры, а также тех стадий, которые они пройдут на своем пути. Это развитие доходчиво показано на модели, которую создали мои коллеги из Performance Consultants. Она называется «кривая эффективности». С радостью представляю ее вам в этом, уже пятом издании книги.

Питеру Друкеру приписывают фразу о том, что «культура съедает стратегию на завтрак». Здесь я согласен на все сто: культура — это краеугольный камень, и в то же время лишь ничтожное количество организаций занимают активную позицию по отношению к ее созданию и измерению. The Conference Board CEO Challenge также подтверждает, что «во всех сферах деятельности культурная ДНК организации — один из определяющих факторов успеха, от операционной эффективности и качественного обслуживания клиента до успешного привлечения и удержания лучших сотрудников, достижения более высоких корпоративных результатов и инновационных прорывов».

Кривая эффективности сосредоточена на преобладающем мышлении в корпоративной культуре, а также на его связи с эффектив-



Каждое перемещение вправо дает результаты в нижней строке

Рис. 2. Кривая эффективности

ностью. Самое большое влияние на культурный фон организации оказывают ее лидеры, поэтому неудивительно, что исследования *Harvard Business Review* и другие показывают: доля влияния поведения руководства на уровень результатов достигает 30%. Именно от лидеров зависит эффективность работы, поэтому на их поведении мы и концентрируемся в этой книге.

На кривой эффективности каждый из четырех этапов отображает общий культурный фон и мышление. При изучении этой модели развития эффективности полезно вспомнить иерархию потребностей Маслоу из главы 1, а также уравнение внутренней игры Голви; то, что выше линии, показывает уменьшение вмешательства, а то, что ниже, — рост потенциала по мере роста эффективности. Каждый образ мыслей создает присущие ему организационные характеристики и соотносится с конкретным уровнем эффективности. Изучая эту модель, задумайтесь над тем, какое мировоззрение вам свойственно в повседневной жизни.

Разумеется, кривая эффективности рассматривает зрелость поведения организации, а не ее управленческих систем. Однако можно представить себе, как устроена жизнь на каждом этапе, что мы и попытались сделать в табл. 2.

Следующий вопрос, который следует задать, разумеется, таков: какова культура вашей команды или организации? При размышлении об этом важно не забывать, что вы смотрите на то, каков преобладающий образ мыслей в вашей организации или команде, когда, что часто бывает, разные части вашей структуры находятся на разных участках кривой. Кривая эффективности — полезный инструмент, с помощью которого коучи могут выяснить преобладающий культурный этос и умонастроение подопечных. Стоит только людям осознать свой образ мыслей и прямую связь между ним и результатами, и они начнут исправляться. Осознание само по себе уже исцеляет, как мы увидим в части II этой книги.

КОУЧИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Итак, каким образом коучинг влечет за собой высокую эффективность? Откуда нам известно, что высокие результаты связаны с культурой интеграции и взаимозависимости? Как это доказать?

Таблица 2. Кривая эффективности: четыре стадии развития организаций

	Импulsiveвная	Зависимая	Независимая	Взаимозависимая
С высоты птичьего полета	<ul style="list-style-type: none"> • Происходит то, что происходит» • Недостаток системы и структуры • Бессистемное и непоследовательное руководство 	<ul style="list-style-type: none"> • «Я слеую правилам и делаю то, что говорят» • Иерархия • Административно-командный метод руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • «Я — отличник» • Система поддерживает индивидуальные цели • Лидеры, разделяющие полномочиями 	<ul style="list-style-type: none"> • «Настоящего успеха мы достигаем вместе» • Люди объединены смыслом и целью • Самоуправляющиеся команды
Эффективность	Низкая	Ниже средней	Выше средней	Высокая
Мотиваторы	Масло	Выживание	Принадлежность	Самореализация
Внутренняя игра	Высокий уровень вмешательства. Низкий потенциал	Вмешательство выше среднего. Потенциал ниже среднего	Вмешательство ниже среднего. Потенциал выше среднего	Низкий уровень вмешательства. Высокий потенциал
Как выглядит культура?				
Преобладающий культурный настрой	«Происходит то, что происходит»	«Я слеую правилам и делаю то, что говорят»	«Я — отличник»	«Настоящего успеха мы достигаем вместе»
Культурные характеристики	Осознанность и ответственность минимальны. Организация реагирует на ситуации по мере их возникновения. Ощущение непредказуемости. Недостаток коммуникации, вовлеченности и развития. Установка на выживание	Осознанность и ответственность ниже среднего. Организация сосредоточена на поддержании стабильности и следовании правилам. Люди концентрируются на процессах и выполнении заданий, с минимальной автономией. Сильное чувство групповой идентичности; люди чувствуют потребность «влисываться» в коллектив. Сильная односторонняя коммуникация и разные уровни официального признания. Низкая вовлеченность и доверие. Установка на минимизацию рисков	Осознанность и ответственность выше среднего; высокий уровень ответственности за собственные результаты. Организация поддерживает инновации и индивидуальное развитие. Люди убеждены, что могут реально влиять на ситуацию собственным поведением. Возможно, индивидуумы фокусируются на достижении собственных целей выше целей команды или всей организации. Равновесие между работой и семьей может быть проблемой. Двусторонняя коммуникация и вовлеченность. Установка на достижения	Высокий уровень осознанности и ответственности за себя и окружающих. Сильная коучинговая культура. Командам очень важны их результаты, и они убеждены, что достигнуть их можно только сообща. Люди работают вместе, чтобы понять различные точки зрения, проявляют высокий уровень доверия, заботы и сотрудничества. Постоянная искренняя коммуникация и обратная связь. Установка на коллективный потенциал

	Импulseивная	Зависимая	Независимая	Взаимозависимая
<p>Организационные системы</p>	<p>Базовые системы отсутствуют, роли и ответственность, скорее всего, четко не определены. Объединяющие факторы отсутствуют</p>	<p>Системы и процессы сосредоточены на эффективности и обычно негибки; правила строго применяются. Объединяющими факторами выступают правила и спускаемые цели</p>	<p>Системы поддерживают постоянное улучшение и обучение, а также индивидуальные цели. Объединяющими факторами выступают ценности и стандарты</p>	<p>Адаптивные системы, основанные на принципах, поддерживают подвижность, постоянное коллективное обучение, а также стимулируют высокие результаты на каждом уровне. Объединяющими факторами выступают общее видение, смысл, цель и направление</p>
<p>Связь с видением и целью организации</p>	<p>Связи нет. Последовательного видения нет</p>	<p>Связь отдаленная. Видение простирается лишь на извлечение прибыли, например: «Наша цель — стать самой большой телекоммуникационной компанией в мире». Могло бы быть усилено включением человеческого фактора</p>	<p>Связь выше средней. Видение включает людей и прибыль, например: «Мы передаем служению своим клиентам через нашу с ними связь». Могло бы быть укреплено включением интересов планеты</p>	<p>Связь высокая. Видение включает в себя людей, видение и планету, например: «С большой отвагой, искренностью и любовью мы берем на себя ответственность воссоздавать мир, где каждый из нас, наше окружение и планета процветают, при этом воздавая должное хорошей пище»*</p>
Что делают руководители?				
<p>Лидерский стиль</p>	<p>Бессистемный и непоследовательный. Руководитель может быть полон энтузиазма, но делает только то, что нужно для сиюминутного успеха, часто вмешиваясь во все части процесса. Мало внимания долгосрочному видению и направлению</p>	<p>Командно-административный, сосредоточен на конкретных операциях. Чтобы добиться выполнения работы, а также поддержать стабильность и последовательность, руководитель склонен фокусироваться на четкой иерархии. Лидеры могут демонстрировать «перетягивание одеяла на себя», соревнование между разными территориями. Склонность искать виноватого</p>	<p>Делегирование — помогает индивидуально преобразованию. Руководитель приобретает коучинговое мышление, помогая людям достигать высоких результатов, сосредотачиваясь на производительно-сти, адаптивности и постоянном обучении</p>	<p>Партнерский и поддерживающий — сотрудничество, коллективное преобразование. Руководитель берет на себя поддерживающую/служущую роль, создавая культуру коучинга и вдохновляя высокоэффективные, самоуправляющиеся команды с фокусом на общем благе</p>

* Whole Foods Market — остальные варианты видения выдуманы.

	Импulseивная	Зависимая	Независимая	Взаимозависимая
Влияние руководителя	Поведение руководителя вызывает неразбериху, фрустрацию и стресс	Руководитель (хоть и неосознанно) ограничивает потенциал своих людей. Страх провала способен убить инициативу и снизить вовлеченность	Руководитель помогает индивидуумам достигать целей и брать на себя ответственность. Поощряется командная работа	Руководитель вдохновляет и поддерживает хорошую командную работу и преданность. Всю организацию пронизывает общинный дух в контексте служения высшей цели
Помеха руководителям и пути ее устранения	Нацеленность на краткосрочные результаты. Руководитель реагирует на любую ситуацию с позиции страха, что дает ему непоследовательный, сиюминутный опыт. Этому руководителю следует сосредоточиться на осознании собственных реакций, а также развитии фундаментальных стратегических, управленческих и лидерских навыков	Склонность к осуждению и недостаток доверия. Руководитель ощущает себя экспертом, а остальные люди боятся правды или неправды, что создает поляризующий эффект. Вера в добрые намерения людей и использование любознательности вместо осуждения переведут эту культуру из зоны страха в зону доверия, на следующий этап кривой	Контроль. Этот руководитель сохраняет серьезный уровень вовлеченности в детали и, возможно, слишком привязан к собственной повестке дня. Сосредоточившись на отказе от контроля, от собственной повестки дня, а также работая для общего блага, руководитель может поддержать переход к взаимозависимости и фокус на коллективном интересе	Самомнение. У этого лидера, возможно, бывают моменты, когда он перестает работать на обычном для него высоком уровне осознанности. Например, иногда он, вместо обычной веры в свои силы, начинает чувствовать за собой статус «гуру» и не принимает обратную связь или бывает непоследовательным в применении своих этических стандартов. Чтобы не «свалиться» в каюю-либо из предыдущих стадий, этому руководителю нужно работать над балансом, твердо стоять на ногах и быть открытым к обратной связи
Как коучинг один на один или коучинговый стиль руководства может повысить результаты	Коучинг, направленный на осознание собственного влияния и ответственности за него, развитие ключевых управленческих навыков	Коучинг, направленный на навыки поддержки и вовлечения нижестоящих сотрудников организации с целью повышения подвижности и адаптивности	Коучинг для расширения горизонтов и стимуляции сотрудничества	Коучинг для коллективных результатов, единства и социальной ответственности — выделение времени на сознательное обдумывание направления, постоянное развитие и улучшение параллельно с поддержанием баланса

Ответы на эти вопросы рождаются из нашей работы с международными корпорациями, самым свежим примером которой я хотел бы поделиться на этих страницах. Руководство Linde AG, одной из ведущих газовых и инженерных компаний мира, обратилось к нам с просьбой внедрить культуру безопасности в работу всех своих заводов. Изучая то, что уже делается в компании, наши сотрудники были потрясены тем, насколько подробно Linde исследует собственную культуру. Это то, к чему мы в Performance Consultants давно призываем все без исключения компании, но, как я уже говорил, лишь очень немногие по-настоящему уделяют этому внимание. Когда наша команда исследовала причины, по которым Linde так тщательно оценивает свою культуру, ответом было следующее: на кону было не что-нибудь, а человеческая жизнь.

Компании, подобные Linde, называются «организациями высокой надежности»⁶. Они стараются, чтобы их деятельность была безошибочна, несмотря на сложнейшие и опаснейшие условия, где любая ошибка может привести к катастрофе — речь в буквальном смысле идет о жизни и смерти. Другие подобные организации — это нефтедобывающие компании, авиаперевозчики, авиадиспетчерские компании, атомные электростанции и нефтеперерабатывающие заводы.

Наша команда исследовала деятельность организаций высокой надежности и других компаний в области безопасности и обнаружила, что ими действительно уже проделана огромная работа. Модели развития безопасности исследуют зрелость организации в вопросах безопасного поведения, оценивая ее культуру в этой области. Подобных моделей много, и они по-разному фиксируют результаты в сфере охраны труда на шкале, в которой может быть от трех до восьми стадий зрелости поведения, согласно нефтегазовому еженедельнику *Foster and Hoult*. Если смотреть на ту же ситуацию через призму коучинга, каждая из этих стадий соответствует некоторому уровню человеческого развития и пирамиды потребностей Маслоу (см. главу 1), а также теории интерперсонального поведения в команде Уильяма Шутца (см. главу 17). Также они коррелируют с уровнем эмоционального интеллекта руководителя. Подобно отдельным людям, развитие культур также происходит в соответствии с несколькими этапами.

⁶ Англ. HRO, high reliability organizations. — Прим. пер.

Модели развития безопасности сфокусированы на охране труда, но наша команда заметила в них и принципы внутренней игры Голви, а также выяснила, что результаты работы в этой области могут быть включены в общую эффективность организации. Согласно формуле Голви, эффективность можно повысить, снижая помехи, то есть внутренние препятствия (например, страх, сомнения, излишне критическое отношение к себе и другие сковывающие волю убеждения и представления о жизни). Командно-административная структура традиционного управления создает помехи, поскольку люди по определению должны следовать правилам и делать то, что им говорят. Остается крайне мало простора для реализации человеческого потенциала, а в итоге результаты и удовлетворение от работы будут низкими. Поэтому по мере того, как командно-административный подход, когда все спускается сверху, меняется на коучинговый стиль руководства, помехи снижаются, потенциал растет — и результаты вместе с ним.

И вот здесь кривая эффективности отличается от моделей развития безопасности. Мы перенесли акцент с охраны труда на один общий показатель — эффективность. Рассматривая кривую эффективности, организации и отдельные люди могут легко понять, на каком этапе они находятся — с точки зрения «вот какова культура моей организации» или «вот какую культуру я создаю вокруг себя». Осознав это, они получают представление о том, что нужно изменить, чтобы повысить результаты.

Наверное, самая известная модель развития безопасности — это кривая Брэдли компании DuPont. История ее возникновения прекрасно иллюстрирует то, как зрелость культуры организации непосредственно влияет на ее общую эффективность. В 1990-е гг. химический гигант DuPont решил понять, почему у одних заводов показатели в сфере охраны труда выше, чем у других. Специальная команда поговорила с 500–1000 работниками на каждом заводе по всему миру. Этот опрос показал прямую зависимость между культурой подразделения и его уровнем безопасности, продуктивности и приносимой прибыли. Другими словами, выяснилось, что по мере развития корпоративной культуры возрастают результаты во всех сферах. Вдохновленный книгой Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»⁷, Вернон

⁷ Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Брэдли, директор завода в Бомонте, установил, что тип поведения людей на конкретном заводе можно соотнести с этапами континуума зрелости Кови (зависимость, независимость и взаимозависимость), а затем с разными стадиями развития безопасности. Разумеется, Кови изучал процесс индивидуального развития, и его гений заключался в том, что он так красноречиво и с практической пользой перевел его в плоскость эффективности лидера. Позднее, в 2009 г., DuPont провел исследование, основанное на данных за последние 10 лет в 64 отраслях из 41 страны мира. Оно показало прямую связь между развитостью культуры безопасности организации и частотой травм на производстве, а также устойчивыми результатами в области охраны труда, в точности как это предсказывала кривая Брэдли. Исследование охраны труда в 2009 г. подтверждает результаты предыдущей работы, которая показала: зрелость культуры коррелирует с высокой эффективностью организации.

Компания Linde провела опрос 65 000 сотрудников в масштабах всей компании с использованием кривой Брэдли и обнаружила, что находится в «зависимом» секторе модели. Один из членов руководящей команды Linde, Джеймс Тим, глобальный управляющий по охране труда и окружающей среды, посетил открытый семинар по коучингу высоких результатов и осознал, что коучинговый подход в руководстве по существу отражает те же типы поведения, которые характеризуют культуру взаимозависимости. Затем он нашел Каи Грэнси, ответственного за безопасность при строительстве и введении в эксплуатацию, который также увидел эту связь и согласился быть внутренним координатором новой программы. Затем Тим обратился к нам с просьбой совместно с командой Linde внедрить новый тип руководства в его организации. Для высшего руководства мы устроили очные семинары, а менеджеры среднего звена и супервайзеры обучались в своем темпе посредством электронных материалов, и таким образом был достигнут коучинговый стиль в области охраны труда. Позвольте мне более подробно объяснить, как это работает на практике.

ПЕРЕХОД ОТ ГЛАВЕНСТВА ИЕРАРХИИ К КОУЧИНГУ СПОСОБСТВУЕТ ОБУЧЕНИЮ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В зависимой культуре, подобной той, которую мы обнаружили в Linde, люди исполняют правила. Преобладающее настроение руководства —

«если бы только они меня слушались», из-за чего пышным цветом цветут осуждение и поиск виноватых. В конце концов, когда мы думаем, что кто-то поступил неправильно или ошибся, какова наша первая реакция? Раскритиковать и обвинить, и это вполне естественная человеческая склонность. Однако исследования психолога Джона Готтмана и его коллег показывают, что, когда критика становится преобладающим методом общения, она приводит к распаду отношений. Более того, постоянная критика — столь вредоносный стиль коммуникации, что эти исследователи сравнили ее с первым из четырех всадников апокалипсиса — аллегорической фигурой из библейской книги Откровения, чье появление сигнализирует о скором конце света. И вот почему: исследования Готтмана в области супружеских отношений показывают, что, если обвинения и критика являются преобладающим стилем коммуникации и это не меняется, разрыв отношений можно предсказать с точностью более 90%.

В организациях эти сбои выражаются не только в нарушении отношений, но и в невозможности обучения. Подобная ситуация описывается Эндрю Хопкинсом в книге «Неспособность к обучению» (Failure to Learn) о взрыве на нефтеперерабатывающем заводе BP в Техас-Сити в 2005 г., в результате которого погибло 15 работников и более 170 получило ранения. Хопкинс пишет: «У человека есть одна интересная черта: как только он нашел виноватого, он перестает искать разумное объяснение происходящему». Далее автор пишет, что подобный вывод — ложен, поскольку никто не выясняет, почему эти люди так поступают, то есть обучение оказывается заблокированным. Получается, что мы можем четко видеть, как преобладающее настроение лидеров создает условия для низких результатов.

В качестве альтернативы руководители могут пользоваться коучинговым навыком любознательности — противоядием от поиска виноватых. Когда обвинения прекращаются, помехи вроде страха, сомнений в своих силах уменьшаются. Обучая людей принципам и практике коучинга, в Linde мы сосредоточились на типах поведения, подобных осуждению и поиску виноватых, которые создают помехи обучению, и показали им альтернативные варианты, стимулирующие взаимозависимость — любознательность и партнерство, благодаря которым повышается потенциал. Результат был потрясающим: количество несчастных случаев снизилось на 74%. Если отобразить его на кривой эффективности, это 74%-ный рост результатов. Этот пример

позволяет нам увидеть формулу внутренней игры Голви в действии. Каждый следующий шагок в сторону взаимозависимого мышления ведет к повышению эффективности.

Еще один пример организации, сознательно желающей избавиться от зависимой культуры, — производитель шин Michelin. Они внедрились у себя успешный проект по замене иерархической структуры на культуру доверия на заводах в шести странах. Эндрю Хилл из газеты *Financial Times* пишет, что члены команды в Ле-Пюи-ан-Веле говорят о своих руководителях как о коучах. Ответственный за продуктовую линейку Оливье Дюплен признается, что отказ от распоряжений ощущается как потеря власти, «но члены команды выкладываются в 10 раз больше». Неудивительно, что гендиректор Жан-Доминик Сенар анонсировал план повышения гибкости и ориентации на клиента, основанный на наделении полномочиями и ответственностью, для всей группы компаний (более 105 000 сотрудников на заводах в 17 странах мира).

Мышление в категориях взаимозависимости — это мышление лидера

Кривая эффективности наглядно отражает то, что многие специалисты по работе с персоналом уже давно знают: коучинговый стиль лидерства позволяет создать культуру высоких результатов, поскольку организационное мышление меняется в сторону взаимозависимости. Маслоу своей пирамидой описал условия для самореализации, которые соответствуют взаимозависимости. А Стивен Кови в «Семи навыках высокоэффективных людей» пишет: «Глядя вперед, мы понимаем, что вступаем в область иного измерения. Независимо от того, какова ваша должность — президент компании или дворник, — при переходе от независимости к взаимозависимости вы вступаете в роль лидера».

У лидеров есть реальная возможность развиваться, чтобы вести за собой взаимозависимые организации, в которых люди могут расти и реализовывать свой потенциал. Создавая культуру взаимозависимости, организации получают доступ к потенциалу каждого сотрудника и перестраивают сам тип отношений между персоналом и организацией. Это — новое слово в организационном развитии.

Меня по-прежнему беспокоит один важный вопрос: почему же не все компании активно изучают собственную внутреннюю культуру? Да, организации высокой надежности вынуждены делать это, ведь для них это воистину вопрос жизни и смерти. Но я убежден, что в будущем все компании захотят изучать и активно менять свою культуру. В конце концов, нет диагноза — нет лечения.

Теперь, когда вы понимаете, насколько важен коучинг для вашей эффективности, давайте обратимся к его принципам — убеждениям и привычкам, которые лежат в основе высокоэффективного лидерства.





ЧАСТЬ II

Принципы коучинга



3 Коучинг — это эмоциональный интеллект в действии

Эмоциональный интеллект (EQ) в два раза важнее для выдающихся результатов, чем коэффициент интеллекта (IQ)

Коучинг — это образ жизни

Коучинг — не готовая техника, которую достают из запасника и применяют в определенных ситуациях. Нет, это метод управления, способ обращаться с людьми, образ мыслей и жизни. Наступит день, когда слово «коучинг» вовсе исчезнет из обихода, поскольку он как таковой превратится в естественный для всех стиль отношений — как на работе, так и вне ее. Почему, спросите вы, я призываю к тому, чтобы коучинг стал основополагающим образом действия? Почему лидерам так важно работать с коучем и внедрять соответствующие навыки для создания собственного коучингового стиля руководства?

Преображающий коучинг — это практическое применение эмоционального интеллекта. Это способность относиться к другим людям, исходя из парадигмы доверия, а не страха, и поэтому коучинг, безусловно, находится во взаимозависимом секторе кривой эффективности, а значит, приносит высокие результаты. Не так уж давно, в 1995 г., книга Дэниела Гоулмана⁸ возвела эмоциональный интеллект в ранг не только приемлемого, но желательного и даже необходимого для бизнеса навыка. Исследование Гоулмана показало, что эмоциональный интеллект (который он назвал EQ или EI) дает

⁸ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.



значительные преимущества в построении эффективного руководства. Оказалось, что для успеха на работе эмоциональный интеллект вдвое важнее, чем академические или технические знания, причем для всех, а не только для руководителей. Успех измеряется как уровнем отношений, так и продуктивностью. Для руководителей пропорция еще разительнее — 85:15, когда речь идет о производительности «на пять с плюсом». Всем срочно потребовался эмоциональный интеллект. Без него не обойдется ни профессиональный коуч, ни выдающийся лидер.

Эмоциональный интеллект можно описать как интеллект межличностного общения, или, еще проще, как личностные и социальные навыки. Гоулман и другие выделили множество черт, включая уверенность в себе, эмпатию, адаптивность и желание изменить мир вокруг себя, которые можно с легкостью поместить в четыре группы: самосознание, саморегуляция, социальная осознанность и умение управлять взаимоотношениями. Все это звучит достаточно просто, и все эти качества присутствуют (хотя бы в некоторой степени) у каждого из нас. Люди с высоким эмоциональным интеллектом просто обладают ими в большей степени, нежели остальные.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ЖИЗНЕННЫЙ НАВЫК



Поскольку эмоциональный интеллект столь важен для успеха в работе, а школа должна готовить детей к жизни, отсутствие соответствующих занятий — непростительное упущение в системе образования. Конечно, такие уроки не проводятся лишь потому, что предполагается, будто социальные навыки усваиваются в общении со сверстниками и со старшими, а изучать их бессмысленно или невозможно. Такое мнение ошибочно: школа могла бы создать идеальные условия для развития эмоционального интеллекта юного поколения через игры, структурированные интерактивные упражнения и коучинг.

Когда вы поймете, что у ключевых людей, которые положительно повлияли на вас, высокий уровень эмоционального интеллекта, вы сразу же осознаете, какова его истинная сила. Чтобы лично прочувствовать влияние эмоционального интеллекта, вы можете проделать следующее упражнение, которое наша команда использует на учебных семинарах.

УПРАЖНЕНИЕ:

*использование
эмоционального
интеллекта*

Вспомните человека, к которому вы были особенно привязаны в детстве, — не родителя, а, может быть, дедушку или бабушку, учителя или того, кому вам хотелось подражать. Когда вы были вместе:

1. Что он делал такого, что вам так нравилось?

2. Что вы чувствовали?

Подумайте об отношении этого человека к вам и о его поведении. Запишите свои ответы.

Мы используем это упражнение по всему миру. Как выяснилось, в целом люди отвечают одинаково. Набор характеристик и качеств, который приходит на ум, не зависит от страны и культуры.

Есть ли в вашем списке эти или похожие ответы?

Этот человек:

- Слушал меня
- Верил в меня
- Бросал мне вызов
- Доверял мне и уважал меня
- Уделял мне много времени и внимания
- Обращался со мной как с равным

Я чувствовал:

- Что я особенный
- Что меня ценят
- Уверенность в своих силах
- Безопасность и заботу
- Поддержку
- Веселье и энтузиазм
- Веру в себя

Были и другие ответы, но перечисленные встречаются чаще всего. Чтобы повысить свой эмоциональный интеллект или выбрать нужное поведение, не нужно сверяться с неким академическим списком правильных видов поведения. Все гораздо проще: вспомните того взрослого, которым восхищались в детстве, и подумайте, как бы он поступил в тех или иных обстоятельствах. Ваш взрослый друг, несомненно, обладал высоким уровнем эмоционального интеллекта, так пусть он же послужит для вас ролевой моделью. И подумайте над следующими вопросами: что бы сказали люди о вас? Какие чувства общение с вами вызывает у окружающих?

Эмоциональный интеллект — способность взаимодействовать с другими людьми, исходя из парадигмы доверия, а не страха, поэтому он четко располагается в независимом секторе кривой эффективности,

где рождаются высокие результаты. С 1995 г., когда книга Дэниела Гоулмана сделала эмоциональный интеллект не только приемлемым, но и желательным, если не сказать необходимым, прошло не так уж много времени. Исследование Гоулмана показало, что эмоциональный интеллект (который он назвал EQ или EI) дает значительные преимущества в эффективности руководства. Оказалось, что для успеха на работе эмоциональный интеллект вдвое важнее (66% по отношению к 34%), чем академические или технические знания, причем для всех, а не только для руководителей. Успех измеряется как уровнем отношений, так и продуктивностью. Для руководителей пропорция еще разительнее — 85:15, когда речь идет о производительности «на пять с плюсом». Всем срочно потребовался эмоциональный интеллект. Без него не обойдется ни профессиональный коуч, ни выдающийся лидер.

Осознанность

Коучинг один на один или обучение группы лидеров коучинговому стилю, преобразующему людей и организацию, — самый мощный способ развить качества, необходимые для высокого уровня эмоционального интеллекта, а значит, и для высокой эффективности. Все начинается с одного из ключевых столпов коучинга: осознанности (рис. 3). Причина в том, что осознание приводит к исцелению: люди задуманы в качестве самообучающейся системы. Стоит нам осознать что-либо, у нас сразу появляется возможность это изменить.

У осознанности есть несколько аспектов:

- **Самосознание — понимание собственных мотивов.** Научитесь видеть тенденции в собственном поведении, внутренние помехи и предрассудки — тогда вы сможете сознательно выбирать ответ на ситуацию, а не реагировать автоматически. Это приведет к более высокому результату, поскольку вы будете управлять самим собой и преодолевать внутренние препятствия на пути к полной реализации своего потенциала.
- **Осознанность по отношению к другим — умение увидеть человека за его результатами.** Научитесь определять сильные

стороны, помехи и мотивы других, чтобы управлять взаимоотношениями и успешно вдохновлять людей и команды, сотрудничая с ними. Повысьте свои социальные навыки — проявляйте любознательность, слушайте, становитесь партнерами с теми, с кем вы работаете.

- **Осознанность по отношению к организации** — позитивное влияние на культуру. Научитесь согласовывать цели конкретных людей и команды с целями организации, развивайте в себе коучинговый стиль, который ведет к высоким результатам, обучению и радости.

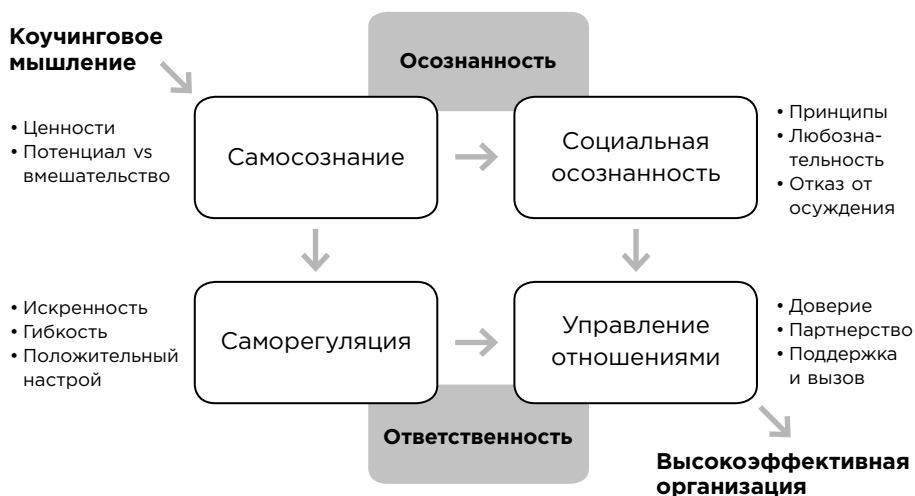


Рис. 3. Преображающий коучинг — это эмоциональный интеллект в действии

Духовный интеллект

Только мы привыкли к EI и EQ — двум аббревиатурам, обозначающим эмоциональный интеллект, — как появились новые книги, превосходящие уже SQ, то есть духовный интеллект. Под «духовностью» подразумевается не религиозность, но то, что Элизабет Дентон определила как «фундаментальное желание найти в жизни главный смысл и цель и жить цельной жизнью». В книге «Духовный интеллект» (Spiritual

Intelligence) Дана Зохар приводит слова 36-летнего бизнесмена, переживавшего личностный кризис:

У меня в Швеции большая успешная компания. Я вполне здоров, у меня прекрасная семья, положение в обществе. Наверное, даже власть. Но я так и не понял, что делать со своей жизнью. Не знаю, тем ли путем я иду, этим ли делом мне следует заниматься.

Собеседник Даны пояснил, что его беспокоит ситуация в мире, в особенности глобальные изменения климата и распад общества. Он видел, что люди стараются не замечать этих проблем. И именно такие крупные компании, как его собственная, особо злостно уклоняются от ответственности.

«Я хочу что-то изменить, — говорил он. — Я хотел бы посвятить свою жизнь какой-то миссии, но не знаю как. Знаю только, что хочу внести свой вклад в решение, а не в усугубление проблемы».

Как пишет Джон Макфарлейн в предисловии к этой книге, «наша обязанность как лидеров — создавать для своих людей волнующее и в то же время безопасное приключение, достойное того, чтобы посвятить ему свою жизнь». Люди хотят внести вклад в решение проблемы и посвятить свою жизнь чему-то стоящему. Организации могут использовать это желание, если помогут своим руководителям развить коучинговый стиль. А внешние коучи могут помочь лидеру повысить уровень эмоционального интеллекта с помощью занятий один на один.

Итак, какие навыки понадобятся для этого руководителю или коучу? Разумеется, основополагающим будет умение задавать вопросы с целью повысить осознанность и ответственность, слушать и выполнять все стадии модели РОСТ, которые будут описаны в части III. Но для большей эффективности коучу придется подняться выше. В коучинге заложено еще столько глубин, которые помогут руководителю или коучу выйти на следующий уровень развития самих себя, а также вывести на него свою организацию. Подробное описание продвинутого коучинга выходит за рамки этой книги, но некоторые мысли и концепции, лежащие в основе наших семинаров по коучингу высшего уровня, представлены в части V.

Мы обнаружили, что упражнения на основе визуализации помогают людям почувствовать, каким типом лидера им хотелось бы

Займите удобное положение, сядьте и поставьте обе ноги на пол. Обратите внимание на ощущение пола под ногами. Подвигайте плечевыми суставами, чтобы расслабиться. Обратите внимание на свое дыхание — вдох и выдох. Вдыхая, представляйте себе, что вбираете в себя ясность и свежий воздух. Выдыхая, представляйте, что избавляетесь от беспокойства и всех забот. Повторите три раза.

Теперь представьте себе, что идете по улице в солнечный день. Посмотрите по сторонам и обратите внимание на то, как выглядит улица и что вы чувствуете, гуляя по ней. Скоро вы увидите человека, идущего вам навстречу. Этот человек — вы в будущем, ваше будущее «Я», о котором вы мечтаете как лидер. Вы идете и видите этого человека, ваше будущее «Я», он приближается к вам с некоторого расстояния. Поравнявшись с ним, поприветствуйте его. Обратите внимание на то, как он поздоровался с вами. Взгляните на него по-настоящему. Что вы замечаете? Как он держится? Что вы чувствуете в его присутствии? Хотите ли вы что-то у него спросить? Если да, задайте вопрос и выслушайте ответ.

Теперь попрощайтесь с этим человеком и поблагодарите его за то, что он пришел повидаться с вами сегодня.

Не спеша вернитесь в настоящее, начав с осознания своего положения на стуле. Пошевелите пальцами рук и ног. И, наконец, почувствуйте, как вы освежились, обновились и полностью присутствуете в настоящем моменте. Подводя итог, запишите то, что бы вы хотели запомнить из этой визуализации.

УПРАЖНЕНИЕ:

*визуализация
лидера*

стать. Тип руководителя, который они себе представляют в качестве будущего «Я», обычно включает в себе высокий эмоциональный интеллект. Какие черты, свойственные людям с высоким уровнем EQ, которые мы описали выше, были больше всего представлены у вашего будущего «Я»? А насколько они свойственны вам сегодня? Выберите одно качество и постарайтесь более полно использовать



его на работе. Если для дальнейшего развития вам нужен коучинг, выполните упражнение по самокоучингу из «Инструментов коучинга» («Чемодан вопросов 1»).

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Каковы основные принципы, способные помочь руководителям с высоким уровнем эмоционального интеллекта проложить осознанный и полный смысла путь для своих людей?

- **Успешные лидеры будущего руководят в коучинговом стиле, а не командно-административным способом.** Удержание талантов — жизненно важная задача, а ожидания по поводу отношения к людям на работе постоянно растут. Предписания, инструкции, автократическое поведение и иерархичность теряют популярность, становятся неприемлемыми. Хорошие сотрудники требуют больше выбора, больше ответственности и больше интересного в жизни, включая и профессиональную.
- **Стиль управления и руководства определяет эффективность, а коучинговый стиль приносит наилучшие результаты.** Связь между результатами и стилем руководства прекрасно доказана — подробное обсуждение этой темы вы найдете в предыдущей главе. Есть ли на свете бизнес, которому не нужны еще более высокие результаты? Рациональное понимание этой связи имеется во многих организациях (как государственных, так и частных), но большинству из них все еще не удалось внедрить подобное поведение. Во многих случаях руководители и подчиненные едины в своем сопротивлении переменам, хотя ни тем, ни другим это на самом деле не приносит никакой пользы.
- **Когда мы помогаем окружающим повысить осознанность и ответственность (и в результате веру в себя), мы закладываем основу их будущих лидерских качеств.** Руководителю по определению необходимо каждый день совершать выбор и принимать решения. Чтобы делать это эффективно, ему необходимы такие основополагающие личные качества. Коучинг возвращает

лидеров, и это в то время, когда мы наблюдаем огромный дефицит лидерства в каждой отрасли, в каждой компании, в каждой стране.

- **Внешняя среда, в которой действуют организации, стремительно меняется, и многие обстоятельства совершенно неподконтрольны ни компаниям, ни даже правительству.** Глобализация, средства мгновенной связи, экономические кризисы, социальная ответственность корпораций и огромные экологические проблемы — вот лишь несколько очевидных примеров, а вообще-то им несть числа. Чтобы справиться с этими задачами, да и просто со скоростью изменений, нам нужен новый уровень лидерских качеств.

В следующей главе рассматривается роль руководителя как коуча и то, как она помогает прийти к культуре высокой эффективности.



4 **Руководитель в роли коуча**

*От начальника должна исходить поддержка,
а не угроза*



Ситуация парадоксальная: в руках начальника — зарплата, возможности повышения, а также средства наказания. Если кнут и пряник — единственные способы мотивации, тогда начальник и есть коуч, но на самом деле коучинг на рабочем месте осуществляется как партнерство наставника и подопечного, как взаимоотношения, основанные на доверии и чувстве безопасности. Чем меньше в этих отношениях давления, тем больше они похожи на коучинг. В них нет места ни платежной ведомости, ни надежде на поощрение, ни страху.

Годится ли босс в коучи?

А если так, то может ли руководитель взять на себя роль коуча? Да, может, но для этого понадобятся все его лучшие качества: способность к сопереживанию, честность, беспристрастность, а также готовность фундаментально пересмотреть свое поведение по отношению к персоналу. Ему придется нащупывать собственный путь, потому что готовых ролевых моделей очень мало и кое-кто из подчиненных может поначалу даже оказать сопротивление, поскольку любой отход от традиционного стиля руководства внушает подозрение. Люди боятся, как бы коучинг не возложил на них дополнительную ответственность. Эти проблемы нужно предвидеть, и как раз коучинг позволяет устранить их без особого напряжения.

Традиционный менеджмент

Крайние проявления привычного стиля руководства и общения представляют собой на одном конце спектра автократию, а на другом — отказ от выполнения своих обязанностей и бесплодные упования на изменения к лучшему. Традиционный менеджмент относится к зависимому и независимому отрезку кривой эффективности и может быть описан с помощью рис. 4.

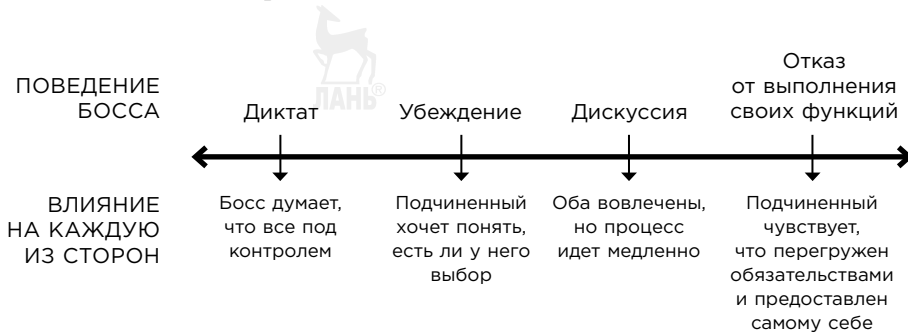


Рис. 4. Традиционный менеджмент

ДИКТАТ

В детстве родители указывали мне, как поступать, и ругали за непослушание. В школе учителя предъявляли свои требования и пороли за огрехи. В армии сержант отдавал приказы, и сам Господь не спас бы меня, если бы я провинился, так что я из кожи вон лез. После армии я нашел работу, и теперь уже мной командовал начальник. В итоге как я повел себя, когда сам сделался в некотором смысле начальником? Я стал распоряжаться подчиненными, ибо подобным образом вели себя те, с кого я брал пример. Так складывается жизнь у большинства людей: нас воспитывают в директивном стиле, и мы превосходно его усваиваем.

Директивный стиль весьма привлекателен: действуешь быстро, особо не затрудняясь, и притом кажется, будто все нити находятся у тебя в руках. Вот только это ощущение контроля всего лишь иллюзия. Диктатор обижает подчиненных и лишает их мотивации, а те не смеют показать обиду и высказать свое мнение, которое в любом случае не будет услышано. В результате подчиненные заискивают перед начальником, а за его спиной ведут себя совершенно иначе:

полные возмущения, они плохо работают, а то и портят инструмент и саботируют дело. Так что пусть диктатор не льстит себе мыслью, будто все у него под контролем, — это лишь иллюзия контроля.

Еще одна проблема, вызванная диктаторским стилем руководства, связана с плохим запоминанием. Попросту говоря, никто не может толком припомнить, что ему было велено. Таблица на рис. 5 изображает хорошо известные тренерам и наставникам факты, однако эти факты столь важны, что имеет смысл повторять их снова и снова. Речь идет о результатах исследований, проведенных сначала компанией IBM, а затем повторенных несколько раз с такими же результатами самыми разными организациями. Эксперименты проводились следующим образом: группу испытуемых произвольно делили на три подгруппы, каждую из которых обучали одним и тем же достаточно простым навыкам, однако разными методами. Результаты говорят сами за себя, а одна из выявленных проблем напрямую касается нас: способность к запоминанию резко снижается, если человек воспринимает информацию только в виде устного предписания.

	Сказано	Сказано и показано	Сказано, показано и лично опробовано
Помнят спустя 3 недели	70%	72%	85%
Помнят спустя 3 месяца	10%	32%	65%

Рис. 5. Уровень запоминания после обучения

Как-то раз я продемонстрировал этот эффект двум тренерам по парашютному спорту, и они поняли, насколько опасно ограничиваться простым изложением правил при обучении новичков мерам безопасности. Они поспешили изменить всю систему подготовки, не дожидаясь смертельного случая!

УБЕЖДЕНИЕ

Итак, продолжим рассматривать спектр традиционных методов руководства. Следующая позиция при движении слева направо — убеждение, или завоевание популярности. Босс выкладывает новые идеи и старается убедить всех в их гениальности. Все понимают, что спорить с шефом чревато неприятностями, а потому покорно улыбаются и столь же покорно отправляются претворять его идеи в жизнь. Пусть такой подход и отдает притворством, он все-таки симпатичнее и внешне демократичен. Демократичен ли он на самом деле, это уже другой вопрос. Подчиненные остаются подчиненными, в точности выполняют решения босса и почти никогда не участвуют в принятии этих решений. А значит, ничего не изменилось.

ДИСКУССИЯ

Двинемся дальше вдоль той же линии спектра — к такому методу руководства, как дискуссия. К обсуждению привлекаются все человеческие ресурсы, и хороший босс готов выбрать решение, кардинально отличающееся от его собственного, лишь бы оно вело к цели. Сэр Джон Харви-Джоунс⁹ в интервью для книги Дэвида Химери «Совершенство в спорте» (Sporting Excellence) отметил, говоря о руководстве с опорой на команду:

Если все предпочитают идти не тем путем, какой предлагал я, я соглашусь... Когда дело тронется с мертвой точки, можно будет и поменять направление: либо я пойму, что другие правы, либо они осознают свою ошибку и вернуться на тот курс, который советовал я, либо мы вместе выберем какую-то незамеченную прежде альтернативу. Любое дело можно осуществить лишь в согласии сердец и умов.

Но как ни привлекательна демократическая процедура общего обсуждения, она отнимает много времени и не всегда приводит к результатам.

⁹ Джон Харви-Джоунс (1924–2008) — известный английский бизнесмен, возглавлял совет директоров компании ICI. Был ведущим телевизионного шоу Troubleshooter, посвященного вопросам бизнеса. — Прим. пер.

ОТКАЗ ОТ РУКОВОДСТВА

И, наконец, мы дошли до другой крайности: предоставить сотруднику поступать как знает, освободить начальнику время для выполнения иных обязанностей, а подчиненному дать свободу выбора. Но и это рискованно для обеих сторон. Босс снимает с себя ответственность, хотя в итоге все равно спросят с него, а сотрудник может и не справиться с заданием, поскольку не знаком со всеми его аспектами. Иногда менеджеры отказываются от власти из лучших побуждений, желая таким образом подтолкнуть подчиненного к личному росту, помочь ему подняться на новый уровень ответственности. Однако эта стратегия редко приводит к успеху, потому что ответственность навязывается, и сотрудник не воспринимает эту свободу как личный выбор и вообще как свободу, тем самым отсутствует и мотивация, которую начальник надеялся таким образом пробудить, и заметного улучшения в результатах работы не обнаруживается.

КОУЧИНГ

Большинство начальников ищет нишу между полюсами всевластия и отказа от начальствования, но коучинг лежит в совершенно иной плоскости. Он сочетает в себе все преимущества описанных методов, но при этом избегает сопряженных с ними рисков.

Отвечая на вопросы проводящего коучинг начальника, подчиненный осмысливает все аспекты задания и понимает, какие действия нужно совершить для его надлежащего выполнения. Ясное понимание обеспечивает уверенность в успехе, и тогда человек охотно принимает ответственность на себя. Со своей стороны начальник выслушивает ответы сотрудника, выясняет, как тот собирается решать поставленную задачу, и не только обсуждает этот план действий, но и узнает, почему выбран именно такой путь. Теперь начальник понимает, что будет с его заданием, гораздо лучше, чем если бы он просто дал подчиненному инструкции, и поэтому ему будет легче контролировать весь процесс работы. А поскольку диалог и в целом отношения внутри коучинга основаны не на угрозах, а, напротив, предполагают поддержку, исполнитель ведет себя одинаково и в присутствии босса, и без него. Коучинг обеспечивает начальнику подлинный контроль, а не его иллюзию, и наделяет подчиненного настоящей, а не мнимой ответственностью.



Рис. 6. Коучинговый стиль руководства

Роль руководителя

Эта дискуссия подводит нас к вопросу о роли лидера. Слишком часто руководитель превращается в пожарного, мечущегося от одного горящего объекта к другому и готового на все, лишь бы дело было сделано. По признанию многих управленцев, им не хватает времени на долгосрочное планирование, отслеживание ситуации, поиск альтернативных путей, разработку новых продуктов, изучение конкурентов, не говоря уже о полном анализе рынка. Хуже всего: нет времени для того, чтобы помочь людям расти, обучать и развивать персонал. Отправят сотрудников на краткосрочные курсы, на какой-нибудь тренинг — и тешат себя мыслью, что этого достаточно. Деньги, потраченные на такого рода обучение, обычно не окупаются.

Функции начальника просты: обеспечить выполнение рабочих задач и профессиональное развитие сотрудников. На второе не хватает времени и денег. Коучинг позволяет делать и то и другое.

Откуда начальнику взять время на коучинг? Куда быстрее действовать по принципу «сказано — сделано». Парадокс заключается в том, что благодаря коучингу персонал начинает профессионально развиваться и становится способен принять на себя гораздо большую ответственность, освобождая тем самым босса от обязанностей «пожарного». В результате начальник сможет уделить больше времени не только коучингу, но и тем сложным проблемам, решение которых по плечу только ему. Помогать персоналу развиваться начальника побуждает не бескорыстный идеализм, а вполне разумный просвещенный эгоизм. Конечно, складываются порой ситуации, когда звучит общая пожарная тревога, и тут уж не до деликатности, но такая ситуация



приемлема и принимается сотрудниками в условиях, когда они чувствуют постоянную заботу о себе.

Руководители часто задают мне вопрос: когда именно следует заниматься коучингом? Или, по крайней мере, как решить, к чему следует прибегнуть в конкретной ситуации — к коучингу или к диктату? Ответ прост:

- если основным критерием является **время** (скажем, при наступлении кризиса), то быстрее всего сделать дело самому или дать подчиненным точные инструкции;
- если важнее всего **качество** (представим себе, что художник хочет создать шедевр), то наилучшего результата можно добиться с помощью коучинга, обеспечивающего максимальную осознанность и ответственность;
- если ставится задача **обучения** (предположим, ребенок делает домашнее задание), то коучинг, несомненно, оптимизирует учебный процесс и поможет закрепить усвоенное;
- если важна полная поддержка и **преданность делу** (например, при внедрении мер по повышению качества сервиса), то коучинг создает такую возможность гораздо лучше, чем директивные указания (которые, скорее всего, вызовут вынужденное подчинение, внутреннее сопротивление и ощущение задачи как внешней по отношению к сотруднику);
- если важно **удержание** сотрудника, его долговременная связь с организацией (например, люди с высоким потенциалом, миллениалы), тогда самым эффективным подходом будет коучинг, поскольку он позволяет соединить желания, потребности и ожидания индивидуума с миссией организации, создавая для работника смысл и цель.

В большинстве случаев важно все: и время, и качество, и обучение. Беда в том, что чаще всего в бизнесе первостепенным считается время, качество отодвигается на второй план, а обучение плетется в хвосте. Чего же удивляться, что менеджеры то и дело переходят на командный тон, а результаты оказываются куда ниже тех, на которые мы могли бы рассчитывать.

Когда начальник применяет в управлении принципы коучинга, он одновременно добивается и более высоких результатов, и профессио-

нального развития своих подчиненных. Кажется почти невероятным, чтобы можно было получать хорошие результаты все 250 рабочих дней в году и все 250 дней в году способствовать личному росту персонала, но именно таковы достижения руководителя-коуча.

Профессиональное развитие персонала

Возможности для развития людей прямо на рабочем месте есть всегда. Давайте обратимся к примеру Сью. Эта сотрудница пытается выполнить задание, которое они с руководителем обсудили и согласовали на прошлой неделе. В процессе работы у нее возникли трудности, и она обращается к начальнику, Мо.

Сью: Я делаю все так, как мы договорились, но ничего не выходит.

Мо: Значит, вы что-то делаете неправильно! Тогда делайте так...

Тут коучингом и не пахнет. Сью полностью зависима от Мо, ждет от него ответа, а тот, в свою очередь, создает культуру зависимости. Но есть и другой путь, основанный на принципах коучинга — принципах взаимозависимости:

Сью: Я делаю все так, как мы договорились, но ничего не выходит.

Мо: Как жаль. Я знаю, что вы много думали о том, как сделать, чтобы все сработало. Как вам кажется, что разумнее всего сделать сейчас?

Сью: Я могла бы «отмотать пленку назад», чтобы понять, где препятствие — на случай, если вдруг смогу узнать что-нибудь новое.

Мо: Хорошо, это разумно, а еще?

Сью: Сейчас больше ничего, но если это не сработает, то, видимо, придется вернуться к первоначальным вычислениям.

Мо: Мне кажется, это хороший план. Вы приближаетесь к цели, хотя, возможно, вам сейчас кажется иначе. Я знаю, что вы справитесь. Дайте знать, как идут дела.

На следующее утро Мо проверяет, как идут дела у Сью:

Мо: Как там наш проект?

Сью: На самом деле неплохо. Я поняла, что проблема со временем, и теперь я точно знаю, что нужно изменить, чтобы все заработало.

Мо: Это прекрасно! Ваше упорство и невероятное внимание к деталям принесли свои плоды! Какой же будет следующий шаг?

Сью: Осталось уговорить Санджива как можно быстрее изменить программу, но я знаю, что у него сейчас очень много работы.

Мо: Как вы думаете, что убедит Санджива сделать это побыстрее?

Сью: Ваша личная просьба.

Мо: Почему бы для начала вам не попробовать самой поговорить с ним? У меня есть такое ощущение, что у вас гораздо больше влияния, чем вам кажется. Давайте снова обсудим ситуацию перед обедом.

Сью: Ладно, я попробую.

Перед обедом Сью рассказывает Мо о том, как прошла беседа с Сандживом.

Сью: Мне удалось договориться с Сандживом, чтобы он внес изменения прямо при мне, и теперь все работает.

Мо: Замечательные новости, Сью. Как вы убедили Санджива?

Сью: Я попросила помочь и объяснила, как важно, чтобы уже сегодня все заработало.

Мо: Чем же это отличалось от прошлых попыток, когда вы старались, чтобы Санджив сделал что-нибудь срочное?

Сью: Я попросила его, а не сказала, что он должен это сделать. Оказалось, что это так просто.

Мо: Да, просто, но эффективно. Что вы узнали благодаря всему этому процессу?

Сью: Стоит быть проще и не делать поспешных выводов о людях.

В этом альтернативном примере Мо применяет два ключевых принципа коучинга, осознанность и ответственность, которые мы рассмотрим в главе 6. В этом кратком общении Мо не обвинял и не раздражался, а помог Сью решить проблему самостоятельно, поверить в себя и сделать выводы на будущее. Также Мо положил еще один кирпичик в высокоэффективную культуру взаимозависимости, когда вдохновил Сью укреплять рабочие отношения с коллегами.

Применение

Когда, где и с какой целью применяется коучинг? Как мы уже обсудили, коучинг — это развитие персонала прямо на рабочем месте; коучинговое мышление — это образ жизни, и поэтому он применим к любой сфере. Как мы увидим в следующей главе, имея коучинговое мышление, вы воспринимаете подопечного как равного себе, видите в нем способность преодолевать барьеры и реализовывать потенциал. Такой образ мыслей помогает общаться с человеком честно, независимо от обсуждаемого предмета.

Вот несколько наиболее очевидных поводов для применения коучинга на работе:

- Постановка задач
- Стратегическое планирование
- Повышение вовлеченности
- Мотивация сотрудников
- Делегирование полномочий
- Командная работа
- Решение проблем
- Планирование и проверка
- Развитие команды и отдельных сотрудников
- Повышение квалификации
- Обеспечение высоких результатов
- Оценка рабочих результатов
- Обратная связь и аттестация персонала
- Проблемы во взаимоотношениях

Этот список бесконечен, и ко всем процессам можно подойти как структурированно, так и усвоив коучинговый подход в работе. Во втором случае важно помнить, что общение будет выглядеть как обычный разговор и слово «коучинг» даже не прозвучит. Это будет гораздо эффективнее, да и важнее, потому что речь идет о постоянном осознании и применении фундаментальных принципов коучинга в кратковременных, но частых ситуациях ежедневного общения руководителя с подчиненным, что приводит к профессиональному росту людей. О коучинговом стиле мы поговорим в следующей главе.

5 Коучинговый стиль: партнерство и сотрудничество

*Партнерство и сотрудничество порождают
уверенность в себе и самоуправляющиеся команды*

Давайте изучим базовый набор инструментов, необходимых для коучинга. Основные характеристики коучингового стиля — партнерство и сотрудничество вместо диктата и контроля. Коучинг — это беседа на равных. Международная федерация коучинга определяет его как «партнерство в творческом и стимулирующем мышление процессе с целью максимизировать личный и профессиональный потенциал». Таким образом, коучинговое мышление сразу же создает культуру взаимозависимости в противоположность культуре зависимости, вытекающей из диктата и контроля. Современный глобальный контекст, похоже, диктует нам необходимость «делать больше меньшими силами». А это значит, для лидеров будет огромным подспорьем научиться задействовать максимальный потенциал и мудрость своих сотрудников через партнерство и сотрудничество, вместо того чтобы постоянно мучиться, снабжая всех ответами и управляя судном единолично. Лидеры, посетившие наши коучинговые семинары, рассказывают, что чувствуют облегчение и снижение уровня стресса.

Дух коучинга

Коучинг — это образ жизни, рождающийся из коучингового духа — убежденности в том, что и вы сами, и другие люди наделены способностями, находчивостью и потенциалом. Эта вера позволяет сосредоточивать внимание на сильных сторонах, решениях и будущих успехах,

а не на слабостях, проблемах и прошлых неудачах. Коучинговый стиль лидерства требует связи на человеческом уровне, за пределами задачи (быть прежде, чем делать), а также отказа от концепции начальника как эксперта, диктующего всем остальным, как лучше поступать. Коучинг основан на доверии и отказе от осуждения; это культура, где «правильно» — необязательно так, как привыкли вы, где радость является неотъемлемой частью обучения, а провалы становятся учебными моментами или возможностями. Это такое место, где все возможно, а лучшим рычагом становится сотрудничество.

Один гендиректор, участвовавший в открытом семинаре по коучингу высокой эффективности, Люк Дефлем из компании Securex, сказал: «Семинар изменил наш метод работы — то, как мы взаимодействуем с людьми. Благодаря этому мы стали очень сильны на уровне личных взаимоотношений и полностью трансформировали взаимодействие в высших эшелонах».

В этой главе мы раскрываем некоторые основы, которые порождают и поддерживают коучинговое мышление партнерства и сотрудничества.

Внутренняя мотивация

Секрет мотивации — это святой Грааль, за которым охотится каждый бизнес-лидер. Кнут и пряник, эти символические внешние стимулы, становятся все менее эффективными. Немного найдется руководителей, которые сомневаются в том, что гораздо лучше иметь дело с внутренней мотивацией. Однако заставлять человека мотивировать самого себя — это оксюморон. Внутренняя мотивация живет в голове у каждого человека, и она недостижима даже для самого начальственного из всех начальников.

Со времен возникновения работы как таковой люди прибегают к комбинации угроз и наград, чтобы заставить других делать то, что от них требуется. Страх — насильственный стимул, но одновременно и мощный подавляющий фактор творческого начала и ответственности. Рабство — это сплошной кнут и никакого пряника. Пряники помогают повысить результаты — на некоторое время, — но если мы держим людей за ослов и соответственно к ним относимся, результаты тоже будут ослиные. Мы попытались украсить пряник, подсластить его



и сделать больше, и кнут стал мягче или даже пропал из виду — мы притворяемся, что его больше нет, пока он нам снова не понадобится. Опять-таки, результаты растут, но ненамного.

После недавнего глобального финансового кризиса у работников стало меньше шансов на рост зарплаты, а также на повышение. Во время всеобщего экономического спада самое лучшее, на что может рассчитывать большинство, это сохранить свое рабочее место. Нам отчаянно необходимо повысить результаты, и в то же время пряников становится все меньше. Поэтому, если система стимулирования больше не срабатывает, мы должны в корне поменять свои идеи по поводу мотивации. По-настоящему эффективными будут лишь люди с внутренней мотивацией. Лидеры, которые возьмут на вооружение коучинговое мышление, смогут этого добиться.

Чтобы в организации господствовала настоящая культура совместного труда, где у людей преобладает внутренняя мотивация, необходимо верить, что каждый человек полон талантов и находчивости. Здесь нет места идее «Я тут босс» или традиционному представлению о том, как «правильно», когда начальник знает, что вы должны делать, основываясь на прошлых успехах других людей. Сотрудничество несовместимо с фразами «Я тут эксперт» или «Так у нас принято поступать». Американский прыгун в высоту Дик Фосбери достиг своего максимума именно потому, что тренер не настаивал, чтобы спортсмен следовал принятым приемам. Еще школьником Фосбери обнаружил, что, преодолевая планку вперед головой и поворачиваясь к ней спиной, он может прыгать выше, чем используя традиционный тогда перекидной стиль. В течение десяти лет после того, как он завоевал золотую медаль на Олимпийских играх 1968 г., прыжок ножницами ушел в прошлое и большинство олимпийских прыгунов в высоту стали использовать «фосбери-флоп».

Вера в потенциал

Эффективность вашей работы как коуча или лидера во многом зависит от ваших убеждений по поводу человеческого потенциала. Выражения «добиться полной отдачи» или «скрытый потенциал» подразумевают, что в человеке дремлют способности, ожидая пробуждения. Если вы не верите, что у окружающих куда больше талан-

тов, чем они проявляют в настоящий момент, вы не сможете помочь им реализовать эти таланты. Лидеры должны рассматривать людей в контексте потенциала, а не достигнутых результатов. Как раз из-за этого большинство современных систем оценки никуда не годятся! Людей засовывают в ячейки таблицы результатов, и им очень трудно оттуда выскочить — как в собственных глазах, так и с точки зрения руководителя.

Множество экспериментов в области педагогики демонстрируют, как вера наставника в успех влияет на способности ученика. Например, преподавателю сообщают, что такая-то группа учеников (на самом деле вполне обычных и средних) — кандидаты на стипендию или же, наоборот, отстающие, и предлагают провести в этой группе занятия по определенной программе. Затем проводятся тесты, результаты которых с неизбежностью отражают представления учителя о своих учениках, хотя эти представления и неверны. Точно так же и успехи подчиненных находятся в прямой зависимости от того, насколько менеджеры верят в их способности. Чтобы достичь подлинного партнерства и сотрудничества, нужно рассматривать людей в контексте потенциала, а не достигнутых результатов.

Культура доверия

Очень важно, чтобы руководители научились различать потенциал в каждом из своих подчиненных и обращались с ними соответствующим образом, но еще важнее, чтобы человек сам увидел собственный потенциал. Все мы догадываемся, что могли бы работать и лучше, но понимаем ли, на что действительно способны? Как часто мы слышим или сами говорим нечто вроде: «Да она же сама не понимает, насколько талантлива!»

Допустим, Фред считает, что его потенциал ограничен, и чувствует себя уверенно только в установленных границах своих возможностей, где успешно справляется с делом. Эти рамки — его панцирь. Руководитель, Рут, доверяет Фреду только те задания, которые вмещаются в эти рамки-панцирь. Она дает ему некое задание А, поскольку уверена, что Фред с ним справится, и тот справляется. Но начальник никогда не даст Фреду задание Б, считая его непосильным для этого сотрудника. Если задание Б она дает более опытной Джейн (что и понятно,

и разумно), этим она как бы подтверждает пределы возможностей Фреда, и панцирь становится крепче и толще. Чтобы помочь Фреду из него выбраться, Рут следует поставить перед ним реалистичное, но сложное задание Б, поддержать его и методом коучинга подвести к успеху. Она должна отпустить любые нелестные убеждения по поводу талантов Фреда и проявить доверие к тому, что он способен на большее, чем ему удавалось сделать до сих пор.

Развитие эмоционального интеллекта и способности к доверию имеет прямое отношение к тому, как вы видите свой и чужой **потенциал**, а также **внутренние и внешние препятствия**, мешающие полной его реализации.

Я приглашаю вас поразмышлять над тремя вопросами, отражающими вашу реальную позицию, в ходе следующего упражнения. Обязательно запишите свои ответы, прежде чем начнете читать дальше.

УПРАЖНЕНИЕ:

*что блокирует
ваш потенциал?*

1. Насколько полно вы реализуете свой потенциал на работе? Интерпретируйте этот вопрос, как вы считаете нужным, и запишите результат в процентах.
2. Что мешает вам реализовать свой потенциал на 100%?
3. Каково главное внутреннее препятствие, которое мешает вашему потенциалу проявиться?

**СКОЛЬКО ПРОЦЕНТОВ СВОЕГО ПОТЕНЦИАЛА
ЛЮДИ ОБЫЧНО ИСПОЛЬЗУЮТ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?**

Ответы участников программ по коучингу варьировались от нескольких процентов до 80 с лишним, но чаще всего во всех группах говорили о 40%.

Мы также просим людей объяснить, чем они руководствовались, когда называли эти цифры. Три самых распространенных ответа:

- Просто я знаю, что мог бы работать гораздо продуктивнее.
- Поразительные способности проявляются в кризисной ситуации.
- Мы же видим, сколько всего умеют люди вне работы.

КАКИЕ ВНЕШНИЕ ИЛИ ВНУТРЕННИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ МЕШАЮТ ПОЛНОСТЬЮ РАСКРЫТЬ ЭТОТ ПОТЕНЦИАЛ?

Из внешних помех чаще всего называют:

- Стиль руководства, присущий компании в целом или непосредственному начальнику.
- Недостаток поддержки и отсутствие возможностей.
- Слишком жесткую структуру и правила компании.

Какую часть своего потенциала мы обычно раскрываем?

40%

Каково главное внутреннее препятствие, которое мешает ему проявиться?

СТРАХ

Рис. 7. Потенциал

А вот внутреннее препятствие все видят одинаково, хотя и описывают его разными словами: страх провала, недостаток уверенности, сомнения на свой счет.

Есть все основания предположить, что это внутреннее препятствие действительно существует. Оно, без сомнения, есть и в моей жизни. Находясь в благожелательной обстановке, люди обычно говорят о себе правду. Если человек воспринимает недостаток уверенности и тому подобное как реальность, значит, проблема существует. Казалось бы, логично направить все силы на укрепление уверенности в себе каждого из сотрудников (а для этой цели коучинг как по мерке шит), но, увы, деловые люди не так уж логичны, особенно когда им предлагают изменить свой подход. Они предпочитают уповать на технические или структурные решения, проводить соответствующие исследования, платить за консультации, ждать у моря погоды, лишь бы не заниматься вопросами человеческого или психологического усовершенствования, насколько бы естественным это ни казалось. Но есть и другая причина.

Коучинговое мышление

Для успешного применения коучинга требуется гораздо более оптимистичный взгляд на скрытые в каждом человеке способности.



Притворяться оптимистом недостаточно, потому что наши подлинные мысли незаметно передаются множеством способов, о которых мы и не подозреваем. Чтобы укрепить чью-то уверенность в себе, надо в первую очередь отказаться от притязаний контролировать этого человека и от желания поддерживать в нем веру в нашу непогрешимость. Лучшее, что вы можете сделать, — это помочь ему перестать от вас зависеть. Ведь дети на всю жизнь как самые существенные и счастливые запоминают те моменты, когда им впервые удалось обыграть кого-то из родителей или превзойти их в каком-то умении. Вот почему заботливые родители порой позволяют малышам взять верх. Мы хотим, чтобы дети победили нас, мы гордимся ими, когда они берут верх, — как бы научиться так же относиться и к подчиненным! Такой подход будет на пользу и нам самим: он увеличивает продуктивность команды, дарит нам удовольствие наблюдать за успехами товарищей, приносит радость сопричастности их росту. Но мы слишком часто боимся потерять работу и свой авторитет, чужое доверие и веру в себя.

КОУЧИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ ПОМОГАЕТ ЛЮДЯМ ПОВЕРИТЬ В СЕБЯ

Уверенность в себе растет не благодаря успехам как таковым, но оттого, что человек связывает успехи с собственными, а не чужими усилиями. Кроме того, человеку важно знать, что окружающие верят в него, поощряют, поддерживают и не останавливают, когда он принимает собственные решения и делает свой выбор. Это значит, что независимо от его должности к нему относятся как к равному. Это значит, что никто ни словом, ни делом не проявляет по отношению к нему снисходительности или высокомерия, не дает указаний, не винит, не угрожает, не игнорирует и не унижает. Однако, к сожалению, именно такое поведение со стороны начальников ожидается и даже пользуется одобрением, и оно действительно нередко характерно для руководства, что больно ударяет по уверенности подчиненных в себе.

Ваше мнение о человеке обязательно проявится в вашем отношении и окажет влияние на него, даже если вы не произнесете ни слова. В этом плане наиболее известны исследования Альберта Мегралья. Его работы легли в основу несколько упрощенной трактовки

статистических данных об относительной эффективности устной коммуникации по сравнению с подсознательными сообщениями, посылаемыми посредством языка тела, тона голоса, выражения лица и жестов. Он обнаружил, что когда речь идет о чувствах и отношении,

- 7% послания передается через произнесенные слова;
- 38% послания передается через способ произнесения слов, например через тон и ритм;
- 55% послания передается через выражение лица.

Найдите место, где вас в течение трех минут никто не потревожит.

Выберите человека, с которым вы регулярно работаете, а затем по очереди «примерьте» к нему каждый из нижеописанных образов мыслей. Оставайтесь в каждом «образе» так долго, насколько возможно, а затем переходите к следующему, отмечая, какие реакции каждый из них у вас вызывает:

1. «Я думаю, что этот человек — наша проблема».
2. «Я думаю, что у этого человека есть проблема».
3. «Я думаю, что этот человек находится на пути роста и обучения, и перед ним стоят препятствия и вызовы, которые нужно преодолеть».

Что вы заметили по поводу этих точек зрения? Насколько разными были эмоции и чувства, которые они в вас пробудили? Как вы оценивали потенциал этого человека в каждом случае? Что менялось в вашем отношении?

С каким мышлением вы склонны подходить к людям в повседневной практике?

УПРАЖНЕНИЕ:

*опыт разных
типов мышления*

Почти всякое личное взаимодействие включает в себя какое-либо отношение и чувства, а сообщения руководителя особенно тщательно оценивают на предмет эмоций и смысла, стоящих за произносимыми словами. Поэтому так важно осознать свои истинные чувства. А затем нужно не поленился проделать работу, чтобы перейти от своего (воз-

можно, естественного) скептического или пессимистического взгляда на жизнь к позитивному.

Для начала вы можете думать о выборе менталитета как об очках со стеклами разных цветов. Если предположить, что вы смотрите на других, себя самого и весь мир через собственные тонированные очки, то цвет стекол может быть самый разный. Есть цвета, которые приходят и уходят, а есть такие, которые как будто бы с вами навсегда. Как только вы осознаете этот факт, вы будете иметь над ним власть, сумеете взять ситуацию под контроль и принять сознательное решение использовать коучинговое мышление.

Я приглашаю вас **примкнуть к вере в то, что человек наделен прекрасными способностями, внутренним ресурсом и потенциалом.** В этом вся суть коучингового мышления. Это пробудит в ваших людях веру в себя и внутреннюю мотивацию, позволит им расцвести. И с этим мышлением вы сможете с помощью коучинга привести их к собственным правильным решениям, а также к радости от высоких результатов и успехов.

Постоянная и основная цель коучинга — укреплять в людях уверенность, независимо от того, какое задание они выполняют. Если начальник усвоит этот принцип и будет систематически и честно применять его к своим подчиненным, он сам удивится тому, насколько улучшатся и взаимоотношения с сотрудниками, и результаты их труда. Подумайте о том, как вам удастся пробуждать веру в себя в членах своей команды.

Намерения

А еще вы можете сознательно повлиять на успех своих рабочих взаимоотношений, деловой встречи или проекта через намерения. Идет ли речь о короткой беседе с коллегой или всей командой, формальной встрече для коучинга или аттестации, внятно определите свое намерение. Четкая постановка цели и формулирование ожидаемого результата встречи серьезно повлияют на ее успех. Намерение можно определить как мечту о том, что могло бы произойти, если бы на вашем пути не встретилось никаких помех. Очень важно иметь ясные и конкретные намерения, поскольку они станут и точкой отсчета, и проводником.

Перед встречей уединитесь на пару минут для постановки целей. Ответьте на следующий вопрос:

- **«Если бы эта встреча значительно превзошла мои ожидания, какой она была бы?»**

Не ограничивайте свою фантазию по поводу встречи, ваших людей или вас самих. Позвольте себе помечтать о самом лучшем исходе, какой вы только можете представить. Сосредоточив свое внимание на положительном результате и сформулировав его, вы определяете свои намерения для этой встречи. Вернитесь к ним после встречи и обратите внимание на то, как они проявились в ее ходе. Практикуйтесь в этом деле, пока оно не станет естественной частью вашего рабочего арсенала.

УПРАЖНЕНИЕ:

определите свои намерения

Сознательное рабочее соглашение

Когда вы сознательно создаете рабочую атмосферу, вы более продуктивны, полны творчества и командного духа. Партнерство и сотрудничество на работе требуют надежного основания в виде четких ожиданий и осознанного, а не подразумеваемого соглашения между сторонами. Часто бывает, что люди погружаются в некий проект или новые рабочие отношения, предварительно не остановившись для того, чтобы прояснить роли, обязанности, общие цели и оптимальные договоренности. Все это можно сделать, по-партнерски создав план совместной работы с четким намерением добиться успеха. Осознанное и намеренное формирование хороших рабочих взаимоотношений создает надежное основание в виде уважения, доверия и согласия, жизненно необходимых для сотрудничества и высоких результатов.

У каждого имеются свои предположения о том, как должно выглядеть сотрудничество. Если их не обсуждать и просто работать в команде, результат будет не ахти. Попробуйте выполнить такое упражнение с новым членом команды или с тем, кто уже работает с вами: перестройте и освежите свои взаимоотношения. Подобные шаги можно предпринять и в группе, чтобы укрепить командный дух.

Когда над нами довлеют сроки, велико искушение не тратить время на весь этот процесс. Поскольку всем людям свойственно сразу рваться

в бой, в момент, когда вы пытаетесь сознательно и преднамеренно выстроить взаимоотношения, нетерпение будет вполне естественным. Однако стоит сделать это несколько раз подряд, и вы уже будете не в своей тарелке без этого процесса.

У каждого есть собственные предположения о том, как должно выглядеть сотрудничество. Если их не обсуждать и просто работать в команде, они будут влиять на вас отрицательно. Попробуйте выполнить такое упражнение с новым членом команды или с кем-либо, кто уже работает с вами: перестройте и освежите взаимоотношения. Подобные шаги можно предпринять и в группе, чтобы укрепить командный дух. Для удобства эти же вопросы приведены в «Инструментах коучинга» в конце книги («Чемодан вопросов 2»).

УПРАЖНЕНИЕ:

*сознательно
сформулируйте
рабочие
договоренности*

Подумайте над следующими вопросами:

- Как будет выглядеть желаемый (успешный) результат вашей совместной деятельности?
- Что будет кошмарным провалом (худшим сценарием)?
- Каков оптимальный способ совместной работы для достижения желаемого результата?
- О чем необходимо помнить, чтобы избежать провала?
- Какое разрешение мы хотим получить от остальных? (Разрешение совершать ошибки, говорить откровенно, какие темы можно или нельзя обсуждать.)
- Что мы будем делать, когда встретимся с трудностями?
- Какие договоренности у нас будут по поводу обратной связи? (Подробнее об обратной связи см. главу 14.)

Этот договор носит гибкий характер, поэтому очень важно возвращаться к нему время от времени, переделывая его в следующих аспектах:

- Что работает, а что нет?
- Что нам нужно изменить, чтобы взаимоотношения стали более эффективными, продуктивными или позитивными?

Разрешение

Еще один ключевой элемент для поддержания партнерства и сотрудничества — это получение **разрешения**. Благодаря этому возрастает доверие, проявляется уважение к личным особенностям каждого, а недоразумения предотвращаются.

Когда вы общаетесь с тем, кого любите и кому доверяете, вы используете подобное разрешение естественным образом, как вербально, так и посредством языка тела, например, спрашивая: «Что, если мы сделаем вот так?» А когда вы разговариваете с человеком, который вам противостоит или представляет для вас угрозу, никаких разрешений обычно не бывает, и вы говорите так: «Я думаю, что нужно делать так».

Просьба о позволении включается в сознательную рабочую договоренность. Она жизненно важна на протяжении всего процесса коучинга. Часто вам кажется, что у вас есть хорошее предложение или некий интересный опыт. В таком случае обычная человеческая манера — влезть со своим «Знаете, что вам нужно сделать...» или «У меня уже была подобная проблема, и я решил ее так...». Попридержите язык и для начала спросите разрешения поделиться своим знанием: «Вам поможет, если я расскажу, что работает в моем случае?»

Спрашивать разрешения полезно еще и потому, что это заставляет людей остановиться и задуматься о том, что вы хотите сказать (особенно это верно для деловых встреч). Простой вопрос «Можно мне кое-что добавить?» может принести вам долгожданное внимание и тишину в кабинете, и вот почему:

- спрашивая разрешения, вы передаете контроль над ситуацией другому человеку;
- вы сигнализируете, что услышали слова другого, и предлагаете добавить свою точку зрения к чужому мнению.

Когда вы просите разрешения вставить свое высказывание во время деловой встречи, это сосредотачивает внимание на вас и подчеркивает тот факт, что вы услышали слова других.

А если ваши подчиненные не знакомы с коучинговым стилем, прежде чем переключаться на него, спросите их разрешения, чтобы они тоже почувствовали себя в игре: «Я собираюсь протестировать новый подход. Одним из новшеств станет то, что я буду больше спрашивать вас о ваших мыслях. Вы готовы попробовать?»

В «Чемодане вопросов 3» в «Инструментах коучинга» вы найдете несколько способов того, как попросить разрешения, и сможете использовать их в своих партнерских отношениях. Получение разрешения перед любым шагом, затрагивающим интересы другого человека, а также перед предложением собственного опыта и мнения — это хороший способ поддержания в отношениях доверия и тепла, а также столь необходимого равновесия.

Интересуйтесь, а не критикуйте

В некоторых организациях о сотрудничестве говорится просто для красного словца. Когда наступают трудные времена, люди тут же начинают критиковать и обвинять друг друга. В главе 2 мы уже обсуждали, насколько это разрушительно для любых отношений.

Противоположность критике — любопытство. Проявляя любознательность, а не критикуя направо и налево, вы сохраните дух партнерства и сотрудничества даже тогда, когда что-то пойдет не так. Мало того, когда вы начнете по-настоящему интересоваться произошедшим, вы сможете взглянуть на все с совершенно иной точки зрения — с точки зрения того, с кем вы работаете. Вы вместе учитесь и вместе открываете новое, а затем приходите к общему мнению. Мы вернемся к этому в последующих главах — особенно в главе 14, где мы узнаем, что обмен мнениями по поводу результатов работы очень важен для обратной связи и постоянного обучения. И проблема не только в том, чтобы судить о результатах другого человека. Приходилось ли вам слышать (а может быть, и говорить) фразу «Мой самый строгий критик — я сам»? Люди могут очень строго судить других, но часто они в десять раз пристрастнее к самим себе. Осознавать своего внутреннего критика (Голви называет его «противником в собственной голове») и управлять его голосом — фундаментальный момент для коучинга. В неосуждающей, необвиняющей среде человек способен учиться на ошибках и браться за сложные задачи. Дух коучинга — положительный и вдохновляющий: он проливает яркий свет на то, что уже работает, на то, чему можно научиться у прошлого, а также на дорогу, ведущую к самому лучшему результату.

Осуждение, критика и исправления заставляют людей обороняться. А этому чаще всего сопутствует чувство вины. Страх осуж-

дения и вина — одни из основных препятствий к сотрудничеству и высоким результатам. В главах 11 и 14 мы подробнее поговорим о необходимости отойти от осуждения и обвинения в сторону описательного подхода и объективности.

До сих пор мы обсуждали связь между коучингом и эмоциональным интеллектом и определяли, почему коучинговый стиль настолько эффективен для укрепления веры в себя и мотивации, которые нужны для раскрытия потенциала. В следующей главе мы будем изучать основополагающий принцип коучинга: высокий результат рождается из осознанности и ответственности.



6 Осознанность и ответственность: путь к обучению

Суть качественного коучинга — формирование осознанности и ответственности, которые помогают запустить процесс естественного обучения



Осознанность и ответственность — ключевые факторы успеха в любой сфере. Мой коллега Дэвид Химери, завоевавший золотую медаль на Олимпиаде 1968 г. (бег с барьерами), провел беседы с 63 лучшими представителями более чем 20 видов спорта и обобщил данные в своей книге «Совершенство в спорте». При том, что все остальные показатели заметно колебались в зависимости от вида спорта и индивидуальности спортсмена, двумя общими для всех факторами оказались осознанность и ответственность — те состояния ума, от которых в первую очередь зависят результаты любого дела. Давайте более внимательно рассмотрим смысл каждого из этих аспектов.



Победоносный разум

Лет десять тому назад тренеры бились исключительно над техникой и физической подготовкой спортсмена, соответствующими тому или иному виду спорта. Они все еще не уделяли особого значения разуму и даже если соглашались, что от него кое-что зависит, предполагалось, что ум у каждого таков, каков он есть, и тут наставнику делать особо нечего. Заблуждение! Коуч может повлиять на состояние ума своего подопечного, и если он этого не понимает, то все-таки влияет, но непродуманно и зачастую негативно — своим авторитарным методом и сплошной техникой.

Такой тренер отнимает у спортсмена ответственность, указывая ему, что и как делать, и осознанности он его тоже лишает, попросту сообщая, что нужно видеть. Ответственность отнята, осознанность уничтожена. И многие самозванные «коучи», не говоря уже о начальниках, продолжают действовать в том же духе.

Их интересует собственный успех, а своих спортсменов или подчиненных они сковывают. Загвоздка в том, что им все же удастся выжать из подопечных приемлемые результаты, а потому не возникает желания попробовать что-то новое: они не знают, чего можно достичь другими средствами, и не верят в них.

В последние годы многое изменилось и в спорте: ведущие команды нанимают спортивных психологов, чтобы те сформировали у спортсменов должное состояние ума. Но если прежние методы тренировки останутся неизменными, тренер, сам того не понимая, будет уничтожать все, чего добился психолог. Желанное состояние ума достигается и поддерживается за счет повышенной осознанности и личной ответственности, это осуществляется непрерывно в повседневных упражнениях и в процессе приобретения навыков. Ради этого требуется радикальная реформа метода — от натаскивания к подлинному коучингу. Коучинг, направленный на осознанность и ответственность, в краткосрочной перспективе способствует достижению цели, а в долгосрочной — лучшему качеству жизни.

Коуч — не волшебник, решающий все проблемы, не учитель, не советчик, не инструктор, даже не эксперт: он — эхо, советник, помощник, тот, кто всячески пробуждает осознанность. Все эти слова должны хотя бы приблизительно дать вам понять, какова роль коуча.

Осознанность

Первым из ключевых элементов коучинга я считаю **осознанность**, которая есть плод внимания, сосредоточенности и ясности. Обратим вновь к Краткому оксфордскому словарю: слово *aware* определяется как «сознающий, сведущий, обладающий знаниями». Мне больше нравится добавление из словаря Уэбстера: «Сознающий — это обладающий знанием чего-либо благодаря пристальному наблюдению или же истолкованию того, что было увидено, услышано и т. д.».



Я могу контролировать лишь то, что осознаю. То, чего я не осознаю, контролирует меня.

Повышение осознанности — один из принципов коучинга, поскольку человек может реагировать только на то, что осознает. Если вы чего-либо не осознаете, вы не будете на это реагировать. Как доказал Голви во «Внутренней игре», осознание чего-либо активирует нашу «встроенную», естественную способность к обучению. Первый шаг — осознать.

У кого-то зрение или слух достаточно остры, у кого-то они хуже, и точно так же обстоит дело с осознанностью. Но в отличие от зрения и слуха, для которых нормой считается отнюдь не подслеповатость и легкая глухота, в быту принята довольно низкая норма осознанности. Мы можем существенно улучшить зрение с помощью увеличительного стекла, слух — с помощью колонок или наушников, а осознанность — включив внимание и сосредоточенность. Тут помогут упражнения, бежать в аптеку за таблетками не надо. Повышая осознанность, мы улучшаем и отчетливость восприятия — все словно оказывается видно как через увеличительное стекло. На рабочем месте осознанность предполагает умение хорошо видеть и слышать, но далеко не только это. Нужно собирать и просеивать информацию, нужно уметь отличать существенные для дела факты от несущественных, а для этого надо иметь представление о системе и ее динамике, о связях между вещами и отношениями между людьми, то есть требуются и некоторые сведения из области психологии. Осознанность включает в себя самосознание, в особенности понимание того, как и когда эмоции и желания искажают наше восприятие.

Например, если вы встали не с той ноги, то, не исключено, приедете на работу, видя все в черном цвете, и поведете себя грубо по отношению к коллеге. Тот в ответ может отреагировать не лучшим образом, и у вас сложатся плохие отношения. А если у вас присутствует самосознание, вы будете отдавать себе отчет в своем плохом настроении и примете решение отложить его в сторону и не вымещать злость на коллегах.

ОТ ОСОЗНАННОСТИ — К НАВЫКУ

Для развития физических навыков осознанность в области телесного насущно необходима. В большинстве видов спорта ключ к эффективному повышению индивидуальных результатов — осознать свои

физические ощущения во время того или иного движения. И многие тренеры до сих пор не признали этого и продолжают навязывать технические приемы со своей, внешней точки зрения. Когда кинестетическое осознание сосредоточивается на движении, дискомфорт и вызванная им неэффективность движения снижаются, а вскоре и вовсе устраниаются. Спортсмен плавно и эффективно выполняет движение, причем эта манера исполнения адаптирована к конкретному человеку, а не к «среднестатистическому спортсмену», предусмотренному учебником.

Преподаватель, тренер, зачастую и начальник предпочитают демонстрировать подопечным навыки и указывать им тот способ действия, которому они сами были обучены, или же тот, который рекомендует какая-то книга. Иными словами, ученик или подчиненный должен усвоить чужие навыки, и да будет увековечена традиционная мудрость! Поначалу исполнитель, усвоивший и начавший применять стандартный или «правильный» метод, достигнет кое-каких результатов, но при этом его личные способности и предпочтения будут подавлены. Укрепляется зависимость сотрудника от специалиста более высокого уровня, раздувается эго начальника и его иллюзия всевластия, но при этом съедается уйма его времени.

Коучинг предлагает альтернативный подход: пробудить осознанность, научиться различать уникальные физические или интеллектуальные свойства конкретного человека, укрепить его уверенность в себе и способность совершенствоваться без какого бы то ни было надзора. Исполнитель учится полагаться на самого себя, доверять себе и принимать на себя ответственность. Коучинг ни в коем случае не следует понимать как однократное указание: «Вот тебе орудия труда, а метод подберешь сам». Обычный уровень осознанности весьма низок, и если предоставить человека самому себе, он потратит целую вечность, изобретая колесо или методы, которые окажутся недостаточно очевидными и войдут в привычку, дурную и трудноисправимую. Нет уж, от обязанности пробуждать в подопечном осознанность опытного коуча никто не освободит, по крайней мере до тех пор, пока подопечный не разовьет в себе навык самокоучинга, открывающий путь к постоянным открытиям и самосовершенствованию.

Нет двух одинаковых разумов или тел. Как я могу научить вас наилучшим образом пользоваться ими? Вы сами научитесь этому благодаря осознанности.

И сама осознанность многообразна, и нам всякий раз нужна будет другая ее разновидность. Спорт — занятие преимущественно физическое, но не только, многие виды предполагают и зрелищность. Музыканты развивают слух, то есть высочайший уровень акустической осознанности. Скульптору и фокуснику нужна тактильная осознанность, бизнесмену — осознанность в первую очередь в области логики и понимания людей, но также и в других областях.

Осознанность без вынесения суждения целительна сама по себе, и именно в этом кроется ее преображающая сила. И этому есть вполне научное, биологическое объяснение. Мозговые волны — это источник наших мыслей, эмоций и поведения: они соединяют нейроны в мозгу. Есть шесть типов мозговых волн, от высокой до низкой частоты. Мы бодрствуем с высокочастотными волнами, которые нередко называют «трудяга бета», — сознание направлено на когнитивные задачи. Чтобы повысить осознанность и получить доступ к своему внутреннему потенциалу, нам необходимо затронуть другие частоты волн, например альфа и тета. В конце концов, как сказал Эйнштейн, «ни одна проблема не может быть решена на том уровне сознания, на котором она создана». Выгод очень много, ведь, повышая свою осознанность, вы можете легче открыть и прочувствовать свою цель. Чтобы развить осознанность, я очень рекомендую медитацию. Мы преподаем форму медитации, созданную моей коллегой Гитой Беллин, чья работа преображает многие корпорации по всему миру. Идея этой методики — помочь лидерам создать высокоэффективный разум, и мы рассказываем о том, как это сделать, на своем сайте <https://www.performanceconsultants.com>.

Поначалу эти мои рассуждения насчет осознанности могут обескуражить, но упражнение, применение на практике и сам процесс коучинга быстро все прояснят. А пока что мы можем опереться на такие ненаучные определения, как:

- осознанность — это знание о том, что происходит вокруг тебя;
- самосознание — знание собственного опыта и восприятия.

Осознав что-либо, мы приобретаем возможность это изменить. Причем для этого даже не нужно усилий, поскольку ваша врожденная система обучения (та часть, которая научилась ходить, ездить на велосипеде, говорить) естественным образом отреагирует на новую информацию и приспособится к ней. Вот почему люди часто говорят,



что лучшие идеи приходят к ним, когда они принимают душ. Они выходят из бета-волн в другие частоты, и вот — эврика!

ВХОДЯЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Для лучшего понимания прибегнем к еще одному термину: «входящая информация». Вся наша деятельность раскладывается на этапы: входящая информация — процесс — отдача.

Например, когда вы едете на работу, входящей информацией станет перемещение других транспортных средств, состояние дороги, погодные условия, изменения в скорости и местоположении, звук мотора, показатели приборов, состояние собственного тела — комфортное, напряженное, усталое. Все это — входящая информация, вы принимаете ее охотно или нехотя, вычленяете существенные детали, используете или вовсе ни на что, кроме важнейших элементов, не обращаете внимания.

Вы можете подключить к процессу управления автомобилем сознание или же бессознательно воспринимать ту информацию, которая необходима, чтобы благополучно добраться до работы, а сознательно слушать новостную программу по радио. В любом случае, вы все время получаете информацию. Хороший водитель получает более качественную информацию в большем объеме и на основании этих точных и детальных сведений проводит анализ, дающий оптимальную отдачу — то есть оптимальную скорость и перемещение. Но как бы хорошо вы ни умели обрабатывать полученные данные и действовать в соответствии с результатами этой обработки, отдача в первую очередь зависит от объема и качества информации. Повышать осознанность — это навести рецепторы — глаза, уши и все прочее, — не только органы чувств, но и соответствующие отделы мозга.

Но хотя для высокой эффективности требуется максимум осознанности, встроенный в нас механизм все время норовит приглушить ее до уровня «чуть больше достаточного». Может показаться, будто от такого устройства нам один вред, но на самом деле оно спасительно: без него мгновенно наступила бы информационная перегрузка. Обратная сторона: если мы не научимся повышать осознанность в себе и сотрудниках, то и отдача останется минимальной. Искусство коуча в том и заключается, чтобы повышать и укреплять осознанность на должном уровне и в тех сферах, какие нужны для конкретной деятельности.

Я определяю осознанность как **высококачественную и значимую информацию**. Можно уточнить: эту информацию добываете вы сами, однако это и так предполагается, поскольку в ином случае она не будет качественной. Качество обеспечивается нашей вовлеченностью во что-либо. Сравните убогий образ, возникающий в вашем сознании, когда я говорю: «Вот там растут красные цветы», с той полноценной информацией, которую вы добудете сами в поисках ответа на мой вопрос «Какого цвета эти цветы?». Вам придется выглянуть в окно и разобраться самостоятельно. Еще лучше было бы попросить вас уточнить оттенок. А знание того, что для подопечного наиболее значимо, — это и есть ключ к тому, чтобы правильно ориентировать его внимание. В этом примере, если бы подопечный был дальтоником, я бы должен был спросить, какой формы эти цветы. Мое высказывание снабдило вас стандартным и общим образом, личный поиск привел к информационному взрыву, жизнь предстала в мириадах тончайших оттенков красного, которые можно воспринять только здесь и сейчас. Это уникальный опыт: через четверть часа солнце переменит положение на небе, и картина изменится. Такой же точно эта клумба никогда больше не будет. Вот почему лично добываемая информация намного богаче, конкретнее и реальнее навязанной извне. Если вы сосредоточите внимание больше, чем обычно, то и результат будет лучше обычного.

Далее, к осознанности относится и обратная связь — с окружающей средой, с собственным телом, со своими поступками, с тем оборудованием, которое вы пускаете в ход. Сейчас мы не затрагиваем обратную связь с другими людьми. Когда вы получаете качественную обратную связь, изменения приходят сами — естественно и без усилий.

Давайте посмотрим на то, как повышенная осознанность дает больше выбора (а значит, и ответственности) в практической ситуации. Переведите телефон в беззвучный режим, сядьте поудобнее, расслабьтесь и ответьте на вопросы из упражнения по самокоучингу в «Инструментах коучинга» («Чемодан вопросов 1»). Вам понадобится около 20 минут. Выполняя это упражнение, вы, возможно, заметили, что стали задумчивее по мере того, как начали задействовать другие волновые частоты для ответов на вопросы. Я думаю, вы приблизились к цели. Наверное, вы почувствуете прилив сил и уверенности, поскольку на опыте поняли, что, задав себе правильные вопросы и прислушавшись к ответам, способны найти решение. Вопросы помогают

повысить осознанность, что поощряет взять на себя ответственность за достижение цели. А еще тот факт, что вы сами додумались до решения проблем, придаст вам больше уверенности: вы можете достичь своей цели. Вот что я имею в виду, когда говорю, что осознанность имеет целительные свойства.

ЛАНЬ®

Ответственность

Ответственность — еще одно ключевое понятие или даже цель коучинга. Ответственность обязательна для повышения эффективности. Лишь когда мы искренне, по свободному выбору, принимаем на себя ответственность за свои мысли и поступки, мы обретаем настоящую преданность своему делу, и тогда улучшаются результаты. А если нам велят быть ответственными, ждут от нас ответственности, приказывают брать ее на себя или попросту спихивают ее на нас, если мы сами не до конца принимаем эту ответственность, результаты не станут лучше.

Да, мы кое-как справимся: под угрозой неприятных последствий в случае, если подведем, но страх — плохой мотиватор. А полнота ответственности наступает лишь при свободе выбора.

Рассмотрим несколько примеров.

ВИНА

Предположим, я дам вам совет, да еще и непрошенный, — что вы сделаете, после того как поступите согласно ему и не преуспеете? Будете ругать меня, разумеется, и тем самым ясно покажете, на ком, по вашему мнению, лежит ответственность. Вообще-то причиной провала мог стать и не мой совет, а ваша неготовность взять инициативу на себя. Например, на рабочем месте, где совет начальника приравнивается к приказу, инициатива падает до нуля, сотрудник копит в себе досаду, исподтишка саботирует неприятные распоряжения, а если и действует по собственной инициативе, то назло. «Мне не оставили выбора, задели мое самолюбие, я не могу компенсировать это действиями, за которые не отвечаю, зато я возьму на себя инициативу и поступлю наоборот, в ущерб начальству. Конечно, и мне тоже достанется, но хоть поквитаяюсь!» Если приведенные в кавычках рассуждения (часто неосознанные) кажутся вам натянутыми и пре-

увеличенными, то знайте: миллионы людей, обиженных на своих работодателей, признаются, что иногда питают именно такие чувства.

ВЫБОР

Вот еще одна иллюстрация принципиального различия между навязанной и добровольно принятой на себя ответственностью. Обращаемся к группе строителей, выбираем одного из них и посылаем за лестницей: «Питер, в сарае хранится лестница. Неси ее сюда».

Как поступит Питер, если не найдет лестницы на указанном месте? Вернется и скажет: «Там ее нет».

А вот если бы вызвали добровольца: «Нам нужна лестница. В сарае есть подходящая. Кто ходит за ней?» и Питер вызвался бы и пошел в сарай, то, не найдя там нужную вещь, он стал бы искать ее повсюду. Почему? Потому что он взял на себя ответственность и хочет выполнить поручение. Он ищет лестницу уже ради себя самого, из самоуважения. Что изменилось? Человеку предоставили выбор — и он откликнулся.

У одного нашего клиента не складывались отношения с коллективом. Пытаясь решить проблему, я провел в этой компании ряд курсов для бригадиров и начальников участков. Наши подопечные были довольны и не скрывали этого от коллег, но тем не менее новые участники всякий раз приходили настороженные, недоверчивые, готовые дать отпор. Стало ясно: они привыкли противиться всему, что навязывает начальство. Их послали на курсы — они и курсы принимают в штыки.

Чтобы как-то разрешить непродуктивную ситуацию, я спросил учащихся, был ли у них выбор: заниматься на курсах или манкировать ими.

— Выбора не было, — ответили они.

— Но теперь у вас есть выбор, — сказал я. — Вы исполнили свои обязанности перед компанией — явились сюда. С чем и поздравляю, а теперь — выбирайте сами, как провести эти два дня. Вы можете многому научиться, а можете не поддаваться обучению, не проявлять внимания, дурачиться. Сформулируйте и запишите одной фразой тот вариант поведения, который вы предпочтете. Хотите, оставьте этот листок при себе, хотите — поделитесь мнением с соседом. Мне знать не обязательно, вашему начальнику я жаловаться не стану. Выбор за вами.

Атмосфера в комнате тут же изменилась. Пронесся общий вздох облегчения, произошел мощный выброс энергии, и с этого момента

подавляющее большинство участников были по-настоящему вовлечены в процесс. Выбор и ответственность творят чудеса.

Уверенность в себе, личная мотивация, выбор, ясное понимание, преданность делу, осознание ответственности и действие — все это создается коучингом.

Эти незамысловатые примеры ясно показывают, как важно для повышения эффективности наличие выбора: эффективность повышается лишь благодаря полной ответственности. Пока человек не примет на себя ответственность, результаты не улучшатся. Твердить человеку, что он за что-то там отвечает, бессмысленно, пока он сам не почувствует ответственность. А так он будет испытывать страх провала и чувство вины, когда все-таки провалится, но это отнюдь не равно ответственности. Ответственность приходит с выбором, а выбор появляется, когда человеку задают вопрос. В следующей главе мы как раз и займемся формулированием вопросов в коучинге.

Следующее упражнение поможет вам подумать о том, что способствует повышению осознанности, ответственности и веры в себя, а что, наоборот, мешает.

1. Вспомните коллегу, который преуспел в повышении осознанности, ответственности и веры в себя. Чему вы можете у него научиться для собственного развития?
2. Каковы ваши сильные и слабые стороны, когда нужно повысить у коллег осознанность, ответственность и веру в себя?

УПРАЖНЕНИЕ:

повышаем осознанность, ответственность и веру в себя

Сочетание осознанности и ответственности

Рис. 8 показывает многоплановые, многообразные благие последствия, которые охватывают всю организацию, когда руководители начинают вести людей методом коучинга с помощью простых, но мощных концепций осознанности и ответственности. Пройдя по стрелочкам сверху донизу, вы сможете проследить за тем, как один положительный эффект влечет за собой другой.

жается его личная ответственность. Вы реализуете свой потенциал, когда оптимально используете свои индивидуальные, уникальные качества, а не подстраиваетесь под чужое мнение о том, как «правильно» что-то делать.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ЗНАНИЕ — ПАЛКА О ДВУХ КОНЦАХ

Может показаться, будто идеальный вариант — опытный коуч с багажом специальных знаний, однако эксперту очень трудно сдержаться и не поделиться знанием в ущерб коучингу. В качестве иллюстрации воспользуюсь историей о теннисе. Много лет назад на проводимые нами курсы по внутреннему теннису хлынуло столько желающих, что не хватало опытных коучей-теннисистов. Мы пригласили двух лыжных инструкторов, подготовленных на курсах по внутренним лыжам, переодели в белые теннисные костюмы, велели сунуть ракетку под мышку и ни в коем случае не пускать это орудие в ход.

И (отнюдь не к нашему удивлению) с коучингом лыжники справились не хуже теннисистов. Более того: иной раз они справлялись даже лучше. И когда мы попытались это осмыслить, причина оказалась ясна: тренеры по теннису замечали технические промахи своих учеников, а инструкторы по лыжному спорту их не видели, а потому обращали внимание лишь на то, насколько эффективно или неэффективно человек распоряжается своим телом. Неэффективное использование ресурсов тела свидетельствует о сомнении в себе и недостаточной телесной осознанности. Инструкторы по лыжному спорту имели возможность опираться только на такого рода «самодиагностику» начинающих спортсменов и потому сразу же обнаруживали корень проблемы, в то время как тренеры по теннису исправляли несовершенства техники, то есть симптомы. Мы поняли, что придется поработать с тренерами по теннису, научить их отрешаться от собственного опыта.

НА УРОВЕНЬ ГЛУБЖЕ

Рассмотрим ту же ситуацию на простом примере из бизнеса. Допустим, начальник видит, что его подчиненная, Джорджина, не умеет толком поддерживать отношения с коллегами из соседнего отдела, и в качестве лекарства от этой болезни предписывает ей писать еженедельный отчет о своем прогрессе в навыках общения. Однако до тех пор, пока

Джорджина будет внутренне противиться общению, такие отчеты будут содержать неадекватную информацию. Вместо того чтобы удовлетворяться тем, что коллега согласилась послать ему отчеты, менеджер берет на себя роль коуча и помогает Джорджине сперва обнаружить, а потом и преодолеть в себе сопротивление. Неумение общаться — симптом, причина же в сопротивлении. Проблему нужно решать не на том уровне, на котором она проявляется, а уровнем глубже.

Менеджер: специалист или коуч?

Итак, специалисту трудно выступать в роли коуча, однако это возможно. Специальные знания бесценны для осуществления многих других аспектов деятельности руководителя, и, как правило, начальник является также и специалистом в какой-то области. Но представим себе такую ситуацию: компания решает провести в одном из своих отделов компьютеризацию. Если заведующий этим отделом — хороший коуч, он без труда пробудит в подчиненных желание совершенствовать навыки пользователя вне зависимости от того, насколько он сам ими владеет. Как только начальник добьется этого, всякое недоверие, зародившееся было в умах некоторых подчиненных, рассеется, и он сохранит власть над своим отделом. Специализация все сужается, техническая сложность задач все растет, а потому руководители все больше нуждаются в навыках коуча.





ЧАСТЬ III

Практика коучинга





7 Эффективные вопросы

Команда, как и закрытый вопрос, избавляет адресата от необходимости думать. Задавайте открытый вопрос, и человек начнет думать самостоятельно

В предыдущей главе мы установили, что лучше всего осознанность и ответственность пробуждаются с помощью вопросов. Было бы совсем просто, если бы годились любые вопросы, а нет. Нужно проверить эффективность различных видов вопросов. Для этого я вновь прибегну к простой аналогии из области спорта. Спросите любого, какой совет чаще всего подает тренер во время игры в мяч, и вы услышите в ответ команду «Следи за мячом!».

Разумеется, во время игры следить за мячом надо, но разве, услышав такой оклик, вы и впрямь вперяете бдительный взор в мяч? Ведь нет же. Если бы такие советы помогали, мы все играли бы намного лучше. Гольфист посылает мяч дальше и точнее, когда не напрягается, но стоит крикнуть ему: «Не зажимайся», и руки-ноги сведет судорога.

Что же делать? Прямая команда не помогает, как же добиться желаемого результата? А попробуем-ка вместо приказа прибегнуть к вопросу.

- **«Ты следишь за мячом?»** Как бы вы отреагировали на такой вопрос? Вероятно, он вызовет защитную реакцию или даже ложь, как в школе — вопрос учителя о том, внимательно ли его слушают.
- **«Почему ты не следишь за мячом?»** Такой вопрос вызывает либо еще более острую защитную реакцию, либо чуточку самоанализа, если вы к этому склонны: «Да я слежу», «Не знаю, в чем дело», «Думал, как лучше биту держать» или, совсем честно, «Потому что вы меня дергаете и нервируете».

Эти вопросы малоэффективны. Попробуем другие.

- «В какую сторону вращается мяч, когда летит к тебе?»
- «На какой высоте он находится, когда перелетает через сетку?»
- «Вращается ли он быстрее или медленнее после отскока — в этот раз, каждый раз?»
- «На каком расстоянии от противника находится мяч, когда ты замечаешь, в каком направлении он закручен?»

Это уже вопросы совсем иного уровня. Задавая их, мы приходим к четырем важным результатам, которых не добьемся, пуская в ход другие вопросы и команды:

- такой вопрос действительно вынуждает игрока следить за мячом, спортсмен не сможет ответить, пока не начнет смотреть как следует;
- игроку придется основательно сосредоточиться, чтобы дать ответ, поскольку нужна более качественная информация;
- от игрока требуется не оценка, но описание, то есть такой вопрос не побуждает к самокритике и не наносит ущерба самоуважению;
- тренер обеспечивает себе обратную связь: он может проверить ответ игрока и убедиться, внимательно ли тот следил за мячом.

Итак, коучинг побуждает подопечного к активному и сосредоточенному мышлению, вниманию и наблюдению. Так зачем же тренеры упорно подают бессмысленную команду «Следи за мячом!»? На то, вероятно, есть две причины: во-первых, так всегда делалось, и мало кто задумывается, будет ли от подобной команды польза, а во-вторых, тренер больше прислушивается к собственным словам, чем к реакции ученика.

Суть коучинга

Я уделил столько времени простому, казалось бы, делу — следить за мячом, чтобы с помощью этой аналогии раскрыть суть коучинга. Мы должны понимать, какого эффекта добиваемся (а добиваемся мы осознанности и ответственности), и должны знать, какими словами

и поступками можем достичь этого эффекта. Требовать бесполезно, нужно задавать **эффективные вопросы**.

Я привел пример из области спорта, но как, по-вашему, все это применимо на рабочем месте? Показательна история о том, как проходил коучинг один менеджер производственной линии, у которого в подчинении было 180 человек. Этот руководитель, которого мы назовем Стефан, обнаружил, что люди не добиваются тех результатов, о которых он мечтал и, как ему казалось, о которых он просил. Используя принципы, описанные в моем «спортивном» примере (коучинговые вопросы должны задействовать внимание подопечного, требовать сосредоточенности для точного ответа и создавать возможность обратной связи), Стефан всерьез заинтересовался тем, что же происходит. Он захотел углубить свое понимание процесса. Задавая вопросы с искренним желанием понять, он нащупал различия между тем, что пытался донести, и тем, что было услышано. Затем он вместе со своими людьми поработал над уменьшением этого зазора. Стефан назвал это упражнение «Что я хотел и что получил». Он делал его регулярно на последующих коучинговых встречах. В результате он добился лучших результатов в двух областях: порядок на производстве и письменная коммуникация с коллегами-менеджерами. Вот вам применение спортивных принципов на производстве — стоило Стефану выйти на новый уровень осознанности по поводу происходящего на заводе, как он смог по-другому отреагировать. Когда коучинговые встречи подходили к концу, он попытался осмыслить их влияние на свою жизнь: «Я лучше себя чувствую, мы в команде лучше согласовали свои цели, и я больше не отчаиваюсь и не испытываю искушения сделать все сам».

Наверное, этих примеров достаточно, чтобы убедиться: осознанность и ответственность лучше повышать с помощью вопросов, а не указаний. Отсюда следует, что у хорошего коуча основная форма словесного взаимодействия — вопросительная. Ключевое качество для коучингового стиля руководства — способность задавать эффективные вопросы, фокусирующие внимание и помогающие прояснить ситуацию; вопросы, повышающие веру в себя и мотивацию; вопросы, приводящие к познанию, росту и успеху. Теперь нам необходимо понять, как строить эффективные вопросы.

Функция вопросов

Чаще всего вопросы задают с целью получить информацию. Мне могут потребоваться какие-то сведения, чтобы решить собственную проблему, или же я хочу дать совет, подсказать решение другому человеку. А если я коуч, то ответы уже не столь важны: я не собираюсь воспользоваться полученной информацией и не стремлюсь к тому, чтобы она была исчерпывающей. Важно другое: убедиться, что необходимой информацией располагает подопечный. Его ответы указывают тренеру, в каком направлении следует задавать дальнейшие вопросы, и позволяют отследить, продуктивен ли ход мыслей подопечного, соответствует ли он поставленной цели, задачам компании и т. д.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Открытые вопросы, требующие описательного ответа, пробуждают осознанность. **Закрытые** же слишком категоричны и потому отсекают детали, а ответ «да» или «нет» препятствует дальнейшему изучению проблемы. Такие вопросы даже не вынуждают человека напрячь свой мозг. Открытые вопросы гораздо эффективнее пробуждают осознанность и ответственность в процессе коучинга.

Вот какие вопросы являются открытыми:

- Чего вы хотите достичь?
- Что происходит в настоящий момент?
- Что бы вам хотелось, чтобы происходило?
- Что вас останавливает? Что помогает?
- Какие проблемы могут быть на пути?
- Что бы вы могли сделать?
- Кто бы мог вам помочь?
- Где вы можете получить больше информации?
- Что вы будете делать?

ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА

Эффективные вопросы, пробуждающие осознанность и ответственность, чаще всего начинаются словами, которые помогают собрать

или приумножить факты: «кто?», «что?», «сколько?», «где?». Не рекомендуется использовать «почему?», поскольку это слово зачастую предполагает критику действий подопечного и вызывает защитную реакцию. Кроме того, «почему?» и «как?» при отсутствии уточнений вызывают к анализу, а он бывает контрпродуктивен: анализ (мышление) и осознанность (наблюдение) — противонаправленные мыслительные процессы, их трудно сколько-нибудь эффективно осуществлять одновременно. Если требуется четкое изложение фактов, лучше пока отложить анализ этих фактов и их значения. Даже когда вопрос «почему?» представляется необходимым, лучше сформулировать его несколько иначе: «в силу каких причин?», или строить фразу так, чтобы она начиналась словами «какие шаги?» или «какие меры?». Такая формулировка направлена на получение более конкретного, фактического ответа.

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ДЕТАЛЯХ

Начинать надо с более общих вопросов, с каждым последующим сужая круги и сосредотачиваясь на деталях. Требуя подробностей, коуч удерживает внимание подопечного и побуждает его к сосредоточенности. Вы легко можете проверить это на себе: облюбуйте маленький квадратик ковра и сосредоточьте все внимание на нем. Как только вы изучите фактуру, цвет, узор, найдете какой-нибудь изъян или пятно, эта четверть квадратного метра перестанет снабжать вас новой информацией и внимание расфокусируется, обратившись на что-то более интересное. Но возьмите в руки лупу, рассмотрите каждый квадратный миллиметр подробнее — и вот уже вам снова интересно, скука ушла. Микроскоп способен и вовсе превратить небольшой участок ковра в целую вселенную нитей, цветов, микробов и живых букашек, которые займут глаза и ум наблюдателя еще на много увлекательных минут.

То же происходит в коучинге в сфере бизнеса. Коуч обязан заглядывать все глубже, требовать больше деталей, чтобы вовлечь подопечного в процесс обсуждения и чтобы сознанию подопечного раскрылись прежде не замеченные им, но важные факторы.

Сузить фокус открытых вопросов можно, добавляя к ним по одному слову или фразе.

- Чего **еще** вы хотите?
- Чего вы **на самом деле** хотите?
- Что **именно** происходит в настоящий момент?
- Что **еще** вы можете сделать?
- Что **конкретно** вы будете делать?

Сферы интересов

ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ СЛЕДУЮТ ЗА ИНТЕРЕСАМИ И НУЖДАМИ ПОДОПЕЧНОГО

Но как определить, какие аспекты важны, тем более в той сфере, в которой сам коуч не обладает специальными знаниями? Основной принцип таков: вопросы следуют за интересом и ходом мыслей подопечного, а не коуча. Если коуч возьмется направлять разговор, он снизит ответственность подопечного. А что, если они вместе зайдут в тупик или чересчур отвлекутся от обсуждаемой проблемы? Пусть коуч доверится своему собеседнику: подопечный быстро обнаружит, что свернул не туда.

Когда человеку не позволяют исследовать интересную для него область, она сохраняет для него привлекательность, и тот интерес, который коуч подавил в процессе общения, будет отвлекать подопечного во время работы. А получив возможность разобраться с тем, что ему представляется интересным, человек гораздо внимательнее и ответственнее пойдет по тому пути, который вместе с коучем признает наилучшим. Но, как ни парадоксально, коучу следует обратить внимание и на те аспекты, от обсуждения которых подопечный уклоняется. Чтобы не лишиться себя доверия подопечного и не снизить его ответственность, заглядывать в этот угол надо с деликатностью, например в форме утверждения, сопровождаемого вопросом: «Я заметил, что вы не упомянули о... На это есть какая-то особая причина?» Если вы спросите, есть ли еще какие-нибудь проблемы, ответ «нет» напрашивается сам собой. Вопрос «Какие могут быть другие проблемы?» приглашает человека задуматься.

Следующее упражнение поможет вам задуматься над действием эффективных вопросов и возможностью их применения в вашей работе.



1. Вспомните вопросы, которые сильно повлияли на вас, вашу работу и жизнь. Что сделало эти вопросы столь эффективными?
2. Где вы наблюдаете успешную практику эффективных вопросов?
3. Какие шаги вы предпримете, чтобы воплотить в жизнь практику эффективных вопросов?

УПРАЖНЕНИЕ:

*применяем
эффективные
вопросы*

СЛЕПЫЕ ПЯТНА

Этот принцип знаком гольфистам, игрокам в теннис и многим другим спортсменам: хороший тренер поинтересуется, какой элемент движения, удара ученик менее всего ощущает или вовсе не замечает. Чаще всего подобные слепые пятна свидетельствуют о скрытом дискомфорте или же о какой-то ошибке в исполнении. По мере того как тренер добивается от спортсмена все большей осознанности именно в этой сфере, ощущения восстанавливаются и движение удается откорректировать естественно, не прибегая к техническим советам тренера. И таких целительных свойств осознанности в любой сфере не счесть!

КРИТИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

В своей книге «Работа как внутренняя игра»¹⁰ Голви говорит, что когда мы сосредоточиваем свое внимание на тех вещах, которые наиболее важны для желаемой цели («критических переменных»), уровень внутренних препятствий снижается, а результаты растут. Например, он рассказывает, что скука, стресс и обида на начальство со стороны операторов компании AT&T привели к низким оценкам их сервиса клиентами. Вместо того, чтобы призывать операторов быть услужливее, он методом коучинга научил их определять и исследовать две критические переменные обслуживания: слушать и отвечать. Они играли в игру, где требовалось более внимательно прислушиваться к голосу клиента и замечать влияние ответов оператора на его удовлетворенность. Уровень их вежливости повысился. В результате роста осознанности, уверенности и удовольствия также повысилась скорость и точность ответов.

¹⁰ Голви У.Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

Избегайте наводящих вопросов и критики

Наводящие вопросы — прибежище дурного коуча, они-то как раз свидетельствуют о том, что коуч не верит в свое дело. Подопечный тут же его разгадает, и на этом кончится и доверие, и всякая польза от коучинга. Пусть уж лучше коуч честно скажет, что у него есть какие-то предложения, а не подталкивает подопечного в «нужном» направлении с помощью манипуляций. Следует также избегать вопросов с подковыркой, вопросов-обвинений вроде «Чего ради ты так поступил?».

Подведем итог. Эффективные вопросы отличаются тем, что:

- создают осознанность и ответственность;
- следуют за интересом подопечного;
- пробуждают креативность и находчивость;
- расширяют возможности или видение;
- ориентированы на цель и сосредоточены на решении;
- лишены осуждения;
- заставляют думать, обращать внимание и наблюдать;
- требуют более высокого уровня сосредоточенности, внимания к деталям и точности;
- требуют ответов, демонстрирующих работу мысли, высокие результаты и познавательную деятельность;
- поддерживают и мотивируют, бросают вызов;
- создают возможность для обратной связи.

В бонусном «Чемодане вопросов» вы найдете список самых эффективных вопросов, которые постоянно оправдывают себя в моей практике коучинга. Вне всякого сомнения, со временем у вас самих появятся любимые вопросы, родившиеся из собственного опыта. Главное требование к ним — искренность.

8 Активное слушание

Китайский иероглиф, обозначающий слово «слушать», прекрасно выражает смысл этого процесса:

Ухо = инструмент для слушания

Царь = прислушивайся так, как будто другой человек — царь (слушайся)

Десять глаз = наблюдай так, как будто у тебя десять глаз (внимай)

Один = уделяй внимание только этому человеку (прицельное внимание)

Сердце = слушай также и сердцем (в дополнение к уху и глазу, прислушивайся)

Быть по-настоящему услышанным — просто-таки роскошь. Мало кто умеет слушать. В школе нам велят это делать, но не учат этому и уж тем более не прибегают к методам коучинга. Часто, когда кажется, что человек слушает, он на самом деле ждет своей очереди высказаться, а когда она приходит, говорит о своем. Он может перевести беседу в совсем иное русло или начнет делиться опытом, мыслями и мнениями, давать советы. Задумайтесь на минутку о том, как вы себя чувствуете, когда кто-то «выслушивает» вас подобным образом.

Внимательно слушайте ответы

Ответы подопечного заслуживают величайшего внимания — то, что он говорит, какие чувства в это вкладывает. Если коуч пропускает ответы мимо ушей, он теряет не только доверие подопечного, но и нить разговора, и не знает, о чем спрашивать дальше. Вопросы задаются спонтанно, заранее заготовленные вопросы нарушают ход беседы и упускают из виду интересы подопечного. Если тренер не слушает

ответа, а думает, о чем бы еще спросить, подопечный вскоре заметит, что ему не уделяется достаточно внимания. Гораздо правильнее будет сначала выслушать человека, а потом, если нужно, сделать паузу и сообразить, как сформулировать следующий вопрос. А если вы действительно слушали, тогда вашим лучшим советчиком будет **интуиция**.

ГДЕ ВАШЕ ВНИМАНИЕ?

Умение слушать — навык, требующий сосредоточенности и практики. Как ни странно, большинство людей прекрасно умеет слушать новости, воспримут и радиоспектакль. Нам интересно, и мы слушаем — значит, нужно научиться проявлять интерес и к собеседнику, пробуждать в себе любопытство. Как высоко мы ценим чужое внимание, как высоко люди ценят наше умение слушать! Слушая, слышим ли мы на самом деле? Когда смотрим, видим ли? Смотрим ли человеку в глаза? Во всех нас сильна одержимость собственным мнением и своими мыслями, всем нам свойственна навязчивая потребность говорить, говорить, особенно если удалось заполучить роль старшего. Старинная пословица напоминает: человеку даны два уха и всего один рот, чтобы слушать вдвое больше, чем говорить. Но с каким трудом коуч усваивает умение вовремя заткнуться!

Выбор слов и интонация

К чему и зачем надо прислушиваться? Интонация подопечного передает самые разные чувства, и потому ее надо слышать. Монотонный голос свидетельствует о том, что повторяется старая заезженная мысль, более оживленным голос становится при появлении новых идей. Выбор слов тоже говорит о многом: избыток негатива, чересчур официальная или, напротив, несерьезная лексика дают коучу существенные подсказки, с помощью которых он лучше поймет подопечного и сумеет ему помочь.

Язык тела

Нужно не только слушать, но и наблюдать за мимикой и жестами собеседника — не для того, чтобы делать ему замечания, но опять-



таки затем, чтобы правильно сформулировать следующий вопрос. Заинтересованность собеседника в том направлении, которое принял разговор, передается всем его подавшимся вперед телом. Неуверенность в ответе, повышенную тревожность выдает рука, отчасти прикрывающая рот так, словно удерживает слова. Скрещенные на груди руки — признак сопротивления или вызова, а свободное, не заслоняющее тело положение рук означает готовность к восприятию, гибкость. Не будем здесь подробно изучать разнообразный язык тела, укажем лишь основной принцип: если слова говорят одно, а тело — другое, скорее всего, истинные эмоции передает язык тела.

Обратная связь

Итак, коучу требуется умение слушать и слышать, наблюдать и понимать, и ему нужно самосознание, то есть понимание собственных действий. Даже если коуч достиг полной ясности в данном вопросе, ему все же следует время от времени обращаться к подопечному и подводить промежуточные итоги беседы. Этот метод обеспечивает полное взаимопонимание, и подопечный убеждается в том, что его действительно слушают. Заодно у него появляется дополнительная возможность перепроверить и подтвердить сказанное. Обычно один из собеседников ведет заметки; кто именно будет это делать, коуч и подопечный решают сами. Я, например, делаю это сам, чтобы подопечный имел большую свободу поразмыслить.

Самосознание

Самосознание помогает хорошему коучу следить и за собственными реакциями на ответы подопечного, за эмоциями и оценками, которые могут повлиять на его объективность и непредвзятость. Никто не свободен от предрассудков, каждый из нас бывает пристрастен, и это сказывается в процессе общения. А если вы следите за своими ощущениями, например напряжением в плечах или нервным дискомфортом в желудке, вы поймете, какие эмоции передаются вам от подопечного на уровне интуиции.

Перенос

Все, кто учит, наставляет, занимается коучингом, руководит людьми, должны распознавать и минимизировать психологические искажения, которые в науке называются «проекцией» и «переносом». Проекция — склонность переносить собственные позитивные или негативные черты и качества на другого человека, видеть в нем себя. Перенос — это «перенос паттернов (моделей) переживаний и поведения, изначально связанных с ключевыми фигурами детства, на людей и отношения в настоящем». На рабочем месте это чаще всего проявляется в виде переноса на авторитет.

В любых иерархических отношениях (начальник — подчиненный и даже коуч — подопечный) проявляются проблемы обеих сторон, их подсознательное отношение к власти и авторитету. Например, многие попросту передают все права «вышестоящему лицу»: «он знает все, у него все ответы, он умнее» и т. д. — и выставляют себя неразумными и беспомощными детьми. Такая позиция подчиненных приятна склонному к автократии руководителю, ему обеспечено господство среди подданных, но для коучинга она убийственна: как пробудить ответственность в «нижестоящих»?

Другой достаточно распространенный вариант переноса на авторитет — мятеж или же тайный саботаж. Индивидуальные реакции такого рода увеличивают коллективное разочарование и чувство беспомощности, когда принятый стиль руководства сужает для подчиненных возможности выбора. Один крупный производитель двигателей для автомобилей судил об отношениях на рабочем месте по тому, какое количество качественных деталей отправлялось в установленные вдоль конвейера корзины для брака.

Контрперенос

Контрперенос, или обратный перенос, происходит, когда авторитетная фигура, руководитель или коуч, в свою очередь реагирует на перенос собственной психологической предыстории и таким образом усиливает в подчиненном или подопечном зависимость или же мятежность. Хороший коуч знает за собой подобную склонность и уравнивает любые проявления переноса сознательным усилием, направленным на укрепление самостоятельности подчиненного или подопечного.

Если не приложить таких усилий, начнут искажаться трудовые отношения или же отношения между коучем и подопечным, что в долгосрочной перспективе сорвет достижение того самого результата, которого руководитель или коуч пытались добиться.

Навыки активного слушания

В табл. 3 сведены воедино навыки активного слушания. Перефразируя (возвращая подопечному) его слова, вы показываете, что слушаете его речь (содержание), хотите проверить, правильно ли вы поняли, готовы повторить, а возможно, выясните главный смысл и подтверждаете значимость произнесенного.

Коучинг требует полного внимания к словам подопечного и передаваемым чувствам. Словами человек может заявлять одно, а интонация, язык тела и выражение лица порой выдают совершенно иное. Если вы активно кого-то слушаете, то можете настроиться на его волну так, будто понимаете сразу на нескольких уровнях, вплоть до физического ощущения эмоций собеседника. Тогда включается интуиция, и вы уже слушаете не только слова, но и то, что стоит за ними, замечаете паузы, интонацию, энергетику, язык тела и другие эмоциональные сигналы.

Таблица 3. Навыки активного слушания

Навык	Описание
Отражение или возвращение	Повторение слов подопечного, «эхо»
Парафраз	Пересказ сказанного подопечным немного другими словами, без изменения смысла
Резюмирование	Повторение сказанного более сжато, без изменения смысла
Прояснение	Сжатое выражение сути сказанного с добавлением некоторых ценных мыслей, интуитивно схваченных из эмоций и несоответствий слов и выражения лица или языка тела с целью прояснить что-нибудь для говорящего и проверить правильность понимания. «Для меня это звучит так, будто... Как вам кажется?»
Побуждение к самовыражению	Углубление доверия и близости, побуждение к открытости

Окончание табл.3

Навык	Описание
Приостановка суждения и критики, непредвзятость	Поддержание открытого духа. Осуждение и критика приводят к оборонительной позиции, нежеланию продолжать разговор
Сосредоточенность на потенциале	В фокусе — способности и сильные стороны, а не достигнутые результаты и человек как проблема. Чего бы достиг этот человек, если бы не встречал препятствий?
Слушание сердцем	Внимание к невербальным посланиям, например интонации, паузам, выражению лица и языку тела. Тщательно слушайте на уровне чувств и значения (намерения), чтобы уловить суть или смысл коммуникации

Потренируйте эти навыки с помощью следующего упражнения.

УПРАЖНЕНИЕ:
навыки слушания

1. Вспомните какую-нибудь из недавних бесед, начатую не вами. Постарайтесь оценить качество ваших навыков слушания. Чьим интересам вы следовали? Давали ли советы?
2. Когда к вам в следующий раз обратится коллега с целью что-нибудь обсудить, постарайтесь активно слушать, а затем оценить самого себя. Удалось ли вам оставаться в русле чужих интересов? Использовали ли вы интуицию? Уясняли ли для себя слова собеседника, были ли «эхом»? Придержали ли свое мнение, непрошенные советы? Старались ли не судить? Помогли ли коллеге понять его собственные мысли?
3. Что вы узнаете о собственных навыках слушания?
4. Что для вас станет следующим этапом развития навыков слушания?

Итак, заложив основу с помощью эффективных вопросов и активного слушания, давайте теперь поговорим о модели РОСТ — структуре беседы коуча с подопечным.

9 Модель РОСТ

Цели, Реальность, Выбор и Воля



Мы установили ключевую роль осознанности и ответственности в процессе обучения и совершенствования деятельности. Мы также рассмотрели специфику коучинга, связи между коучингом и управлением, культурой компании и готовностью к переменам. Мы исследовали позицию и роль коуча, установили, что основной формой общения в коучинге должны стать вопросы. Теперь надо понять, о чем задавать вопросы и в какой последовательности.

Формально или неформально?

Подчеркнем: коучинг может проводиться в столь свободной и неформальной манере, что подопечный его даже не заметит. В ежедневной процедуре опроса и инструктажа сотрудников уместно было бы применять методы коучинга, не объявляя при этом, что используется специальная методика, — это просто элемент управления. В таком случае коучинг будет не инструментом менеджмента, но способом управления людьми — и наиболее эффективным на мой взгляд. В то же время коучинг можно внести в рабочее расписание и структурировать так, чтобы все однозначно понимали свои роли и задачи этого занятия. Хотя по большей части коучинг происходит именно неформально, мы рассмотрим второй вариант, поскольку при общем сходстве процесса на формальном занятии отчетливее выделяются его фазы.

Один на один

Ради простоты мы рассмотрим сначала коучинг один на один. Командный коучинг и даже самокоучинг осуществляются в том же формате, и о них мы поговорим в следующих главах. Коучинг один

на один происходит между равными по должности, между начальником и сотрудником, учителем и учеником, тренером и спортсменом. Он может осуществляться и снизу вверх, со стороны подчиненного по отношению к начальнику, хотя в таком случае обычно исподволь. Поскольку руководители, как правило, не склонны выслушивать прямые указания, коучинг снизу вверх может дать куда лучший результат!

Основа коучинга

Как во время формальной коучинговой встречи, так и в процессе неформальной беседы последовательность вопросов должна соответствовать четырем конкретным стадиям:

- Цели — **Р**анжирование целей на занятие, на ближнюю и долгосрочную перспективу;
- Реальность — **О**риентация в текущей обстановке;
- Выбор — **С**тратегия и альтернативные варианты действий;
- Воля — **Т**ребования, рациональный выбор: что делать, как, кто это будет делать.

Для удобства запоминания я подобрал слова, складывающиеся в аббревиатуру РОСТ, и в дальнейшем часто буду использовать эту аббревиатуру¹¹. Исключительно важны для успеха личный выбор и внутренняя мотивация, поэтому я люблю подчеркивать элемент воли из последнего этапа, поскольку именно здесь намерение переходит в действие. По этой причине я называю эту модель преобразующей моделью РОСТ: Ранжирование, Ориентация, Стратегия и Требования.

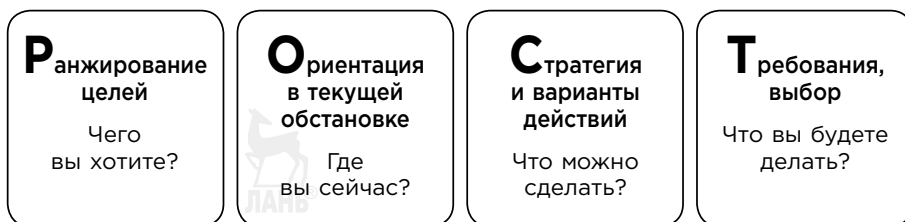


Рис. 9. Модель РОСТ

¹¹ В оригинале GROW: Goal, Reality, Options, Will. — Прим. ред.

Желательно охватить все стадии, что обычно и происходит, когда рассматривается новая проблема. Если же коучинг применяется для усвоения того, что уже обсуждалось, или для улучшения текущей работы, он может начаться с любой стадии и на подходящей стадии закончиться. Одна из причин эффективности модели РОСТ — ее гибкость.

Как появилась модель РОСТ

В 1979 г., когда мы принесли внутреннюю игру в Европу, мы начали тренировать теннисистов и игроков в гольф. Но скоро пришли к осознанию ценности внутренней игры для лидеров и менеджеров организаций. Поэтому в 1980-е гг. мы потратили немало времени на развитие методологии, понятийного аппарата и технических приемов для повышения эффективности организаций. Задавшись целью внести положительные изменения в жизнь людей, мы показали, что улучшить результаты, активизировать обучение, повысить удовлетворенность и сделать работу осмысленной — вполне реалистичные задачи.

В середине 1980-х гг. нашим клиентом стала фирма McKinsey, специализирующаяся на управленческом консалтинге. Многие из программ, которые мы провели в McKinsey, включали в себя практический коучинг на теннисных кортах. Мы достигли такого успеха в повышении эффективности и высвобождении потенциала, что люди из McKinsey попросили нескольких из нас, в том числе Грэма Александра и меня, создать основу коучинга — модель, с помощью которой описывается то, что происходит на кортах и вообще при прохождении нашей программы.

Мы решили, что запишем процесс коучинга на видео. Пригласили экспертов по нейролингвистическому программированию (НЛП) посмотреть на то, как мы работаем, и провели консультации с ними. Мы пытались понять, что там происходит и есть ли какая-либо модель, повторяющаяся в нашем рационально неосознаваемом мастерстве. И оказалось, что она есть — как на теннисном корте, так и в контексте бизнеса.

Сначала мы описали ее с помощью модели коучинга 7S, потому что у McKinsey уже существовала управленческая модель 7S. Однако она была несколько путаной и на деле выглядела скорее как 1, 2, 3, 4, а иногда как 1, 3, 4 или даже 1, 2, 3. В конце концов мы придумали акроним РОСТ (GROW) для четырех ключевых стадий, которые выявили. Мы испробовали его и несколько других идей на человеке, отвечавшем за внутреннюю коммуникацию в McKinsey, который одобрил наши задумки. Они понравились ему, поскольку были просты и фокусировались на дей-

ствиях и результате. Но в тот момент мы и представить себе не могли, насколько значимым все это окажется!

Я был первым, кто опубликовал эту модель в первом издании этой книги в 1992 г. Благодаря успеху книги и наших международных семинаров стадии РОСТ приобрели всемирную известность и стали одной из самых популярных коучинговых моделей на земном шаре.

Цель прежде всего

Может показаться странным, что **ранжирование целей** поставлено прежде **ориентации в реальности**. На первый взгляд последовательность должна быть обратной, ведь вроде бы сперва нужно сориентироваться, а уже потом устанавливать цели. Но это не так, потому что цели, привязанные только к текущей реальности, зачастую оказываются негативными: они представляют собой реакцию на проблему, их восприятие ограничено прежним опытом, и в постановке задач отсутствует креативность. Все сводится к экстраполяции, к гораздо меньшему, чем можно было бы получить. Порой поступают и непродуктивные предложения. Краткосрочные цели часто уводят нас от долгосрочных. На собственном опыте работы с командой я убедился, что цели неизменно определяются сообразно тому, чего удавалось достичь, а не тому, что можно было бы попробовать в будущем. Зачастую люди и не пытаются прикинуть, что возможно, а что нет.

Но цели, сформулированные с учетом идеального перспективного решения (плюс выработка реалистичных мер по достижению этого идеала), гораздо больше вдохновляют, они креативны, они мотивируют. Это очень важный момент, и я хотел бы подкрепить его примером. Если мы беремся решать проблему пробок только в свете нынешней ситуации, то и цель сформулируем достаточно примитивную: увеличить пропускную способность данного участка пути, вероятнее всего, расширить дорогу. Но такое решение, скорее всего, идет вразрез с долгосрочными целями, которые мы выявим лишь тогда, когда определим идеальную организацию движения в этом районе, а затем наметим шаги для решения уже этой, более существенной задачи.

Поэтому в большинстве ситуаций я бы рекомендовал придерживаться указанной выше последовательности.

Больше, чем РОСТ



Я должен отметить, что вне контекста **осознанности** и **ответственности**, а также без **намерения** и умения пробуждать их посредством активного слушания и эффективных вопросов от РОСТ будет мало толку. Модели сами по себе — не истина в последней инстанции, и сами по себе стадии РОСТ — еще не коучинг.

Специалисты по тренингам любят мнемотехнические сокращения. Есть SPIN, есть SMART, GRIT и наш РОСТ — GROW. Их часто выдают за панацею — ухватись за ту или иную аббревиатуру, и вылечишь свой бизнес от любого недуга. Это ложное представление: любые рецепты работают лишь в определенном контексте, для модели РОСТ это осознанность и ответственность.

Босс-тиран может орудовать тем же РОСТ как дубинкой следующим образом.

- Ранжирование целей: «Продать в этом месяце тысячу гаджетов».
- Ориентация в реальности: «Вы, слабаки, продали в прошлом месяце всего 400 штук. Лентяи и неумехи! Наш конкурент предлагает товар получше, так что вам придется лезть из шкуры вон».
- «Стратегию и имеющиеся альтернативы я рассмотрел: нет, мы не станем вкладывать больше денег в рекламу или придумывать упаковку попривлекательнее».
- «Итак, моя воля, мои требования к вам...»

Этот вообразимый начальник до запятой следовал модели РОСТ, но ухитрился не задать ни единого вопроса. Он не пробудил в людях осознанности и угрозами попытался вбить в них ответственность — ничего не выйдет, поскольку он не предоставил им выбора.

Контекст и гибкость

Если, читая эту книгу, вы стремитесь что-то из нее вынести, постарайтесь в первую очередь усвоить, что осознанность и ответственность важнее даже модели РОСТ. С такой оговоркой я добавлю, что учитывать последовательность РОСТ (применяя эффективные вопросы коуча) очень даже стоит: она работает.

Однако последовательность эта не прямая, а циклическая, то есть **цель** все же будет оставаться отчасти смутной, пока не удастся подроб-



нее изучить **реальность**, а сориентировавшись в реальности, придется вернуться и более точно ранжировать **цели**. Даже если первоначально **цель** и была четко обозначена, после прояснения **реальности** может обнаружиться, что она была ложной или нуждается в корректировке.

При выработке **стратегии** нужно сверять каждую возможность с поставленной **целью**: ведет ли тот или иной путь к ее достижению. И наконец, определившись с конкретными требованиями, **что** и **когда**, нужно обязательно провести окончательную сверку, не отклонились ли вы в этом последнем пункте от цели.

Двигаясь по разным стадиям РОСТ, доверяйте своей интуиции. Возвращаясь к пройденным этапам по мере необходимости и в любом порядке, вы поддерживаете в подопечном высокий уровень энергии и мотивации, а также обеспечиваете соответствие его цели задачам компании и его личным устремлениям и ценностям. Следуйте за своей интуицией, не пытайтесь слепо повиноваться схеме. Когда вы почувствуете силу стадий РОСТ, вы будете более уверенно выбирать ту из них, которой нужно заняться в каждый конкретный момент.

Ключ к РОСТ

Ключ к успешному использованию модели РОСТ — оставаться на стадии определения возможной цели до тех пор, пока подопечный не поставит себе такую задачу, которая будет и вдохновлять, и требовать напряжения сил, а затем с гибкостью пройти по всем шагам, следуя своей интуиции и по необходимости возвращаясь к цели.

ШАГ 1. КАКОВЫ ВАШИ ЦЕЛИ?



- Определяем и выясняем тип цели, понимая конечную цель, промежуточные и рабочие цели по ходу дела.
- Объясняем для себя основные задачи и устремления.
- Проясняем желаемый результат.

ШАГ 2. КАКОВА РЕАЛЬНОСТЬ?

- Оцениваем текущую ситуацию — какие действия уже предприняли.
- Проясняем результаты и последствия предыдущих действий.
- Вникаем во внутренние препятствия и барьеры, которые в настоящий момент не дают продвигаться дальше.

ШАГ 3. КАКОВЫ АЛЬТЕРНАТИВЫ?

- Выявляем возможности и альтернативы.
- Намечаем и прорабатываем разные варианты стратегии.

ШАГ 4. ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ?

- Понимаем, чему мы научились и что можно изменить, чтобы достичь первоначальных целей.
- Подводим итог, создаем план действий, воплощающий намеченные шаги.
- Рассматриваем возможные препятствия в будущем.
- Учитываем необходимость постоянного (а не одноразового) достижения целей, а также поддержку и развитие, которые могут потребоваться.
- Оцениваем, насколько велика решимость осуществить оговоренные действия.
- Уделяем особое внимание тому, как обеспечить подотчетность и достижение целей.

Примерные вопросы для каждого этапа РОСТ находятся в «Чемодане вопросов 5» в «Инструментах коучинга» (приложение 2). В следующих главах мы более детально рассмотрим все этапы и уточним, какие вопросы наилучшим образом стимулируют осознанность и ответственность на каждом из них.

10 Ранжирование целей

*То, чего я хочу, я делаю лучше, чем то, что должен
Хочу я для себя, должен другим
Внутренняя мотивация зависит от выбора*

Столько уже написано о необходимости определять цели и о самом этом процессе, что нет надобности подробно разбирать все это в работе, посвященной коучингу. Целеполагание заслуживает отдельной книги, но я надеюсь, что специалисты в этой области извинят меня, если я кратко затрону те аспекты процесса, которые считаю наиболее важными для успешного коучинга.

Цель занятий

Занятия по коучингу мы всегда начинаем с постановки цели самих занятий. Раз человек пришел на курсы, ему и решать, чего он от них ждет. Даже если эти занятия порекомендовал ему коуч или начальник для решения конкретной проблемы и сформулировал, в чем эта проблема заключается, все равно имеет смысл спросить, какие еще пожелания есть у подопечного.

Задаем примерно такие вопросы:

- Какой результат вы хотели бы получить от занятий?
- У нас есть полчаса, к чему вы хотите прийти за это время?
- Какой результат этой встречи вы бы посчитали наиболее полезным для себя?

И получаем примерно такие ответы:

- схему действий на месяц, с которой я смогу работать;
- ясное представление о двух ближайших этапах работы и решимость преуспеть в них;

- решение, в каком направлении двигаться;
- понимание основных проблем;
- согласованный бюджет для этой работы.

Соответствие задачи и цели

Сейчас мы говорим о целях, соответствующих определенной задаче, и нужно научиться различать конечные цели и промежуточные.

- **Конечная цель** — то, ради чего все делается. Захватить рынок, получить должность директора по продажам, заполучить конкретного клиента, завоевать золотую медаль. Как правило, достижение конечной цели не целиком зависит от вас, потому что вы не можете предвидеть и контролировать действия конкурентов.
- **Промежуточная цель**. Вы определяете тот уровень эффективности, который обеспечит вам наилучшие шансы достичь конечной цели. Промежуточная цель, как правило, целиком вам подвластна, а установив ее, вы сможете оценивать свой прогресс. Примеры промежуточной цели: добиться, чтобы 95% продукции прошли контроль качества с первого раза, продать в следующем месяце 100 гаджетов, пробегать к концу сентября милю за 4 минуты 10 секунд. Что существенно: к такой цели гораздо легче стремиться и проще взять на себя ответственность за ее достижение, потому что в отличие от конечной цели она полностью в вашей власти.

Всюду, где возможно, следует подпирать конечную цель промежуточными.

Конечная цель предостерегает от «близорукости» и вдохновляет, а промежуточная служит конкретной вехой на пути, говорит нам о конкретных, измеримых результатах.

Без промежуточных целей не обойтись

Отсутствие четко сформулированных промежуточных целей привело к позорному поражению Британии на Олимпиаде-1968. Лин Дэвис из Уэльса завоевал золотую медаль по прыжкам в длину в 1964 г., и ожи-

далось, что призовые места займет он, а также Игорь Тер-Ованесян из СССР и чемпион США Ральф Бостон. Их соперником был очень неровно выступавший американец Боб Бимон, который в первой же попытке вдруг улетел более чем на полметра дальше прежнего мирового рекорда. Потрясающий результат, тем более если учесть, что за 30 с лишним лет с 1936 г. рекорд улучшился всего на 15 см. Дэвис, Бостон и Тер-Ованесян пали духом, и, хотя Бостон в итоге получил бронзовую медаль, а советский прыгун занял четвертое место, оба они показали результат на 15 см ниже своих же достижений. Дэвис и вовсе не дотянул 30 см до своего лучшего результата и впоследствии пояснял, что думал только о золотой медали, это его и подвело. Если бы он поставил себе конкретную цель, например прыгнуть на 8 м или показать лучший свой результат, и бился бы за нее, то вполне мог бы завоевать серебряную медаль. Та же ситуация, насколько я понимаю, повторилась 40 лет спустя на Олимпиаде в Пекине, когда Майкл Фелпс собрал все золотые медали в плавании, общим числом 11, при полной растерянности остальных участников.

От вдохновения — к действию

К промежуточной и конечной целям бывает полезно добавить еще два элемента, которые нельзя в полном смысле слова назвать целями. В качестве примера укажем Ребекку Стивенс, первую представительницу Британии, поднимающуюся на Эверест. Она выступает с лекциями, посвященными этим достижениям, перед бизнесменами и школьниками. После ее вдохновенного рассказа не один подросток мчится домой с неотступной просьбой к родителям: отдать его в кружок альпинистов или хотя бы записать в спортклуб, где есть стена для упражнения в скалолазании. Фраза «Я покорю Эверест» звучит по-детски, но ведь это заветная мечта, которая побуждает к действию. Иной раз человек должен напомнить себе или получить напоминание со стороны в виде правильно поставленного вопроса: что вдохновило его взяться за то или иное дело, почему он продолжает им заниматься. Это — **цель-мечта**. После многолетней подготовки Ребекка Стивенс достигла такого мастерства, что покорение Эвереста из мечты превратилось в достижимую конечную цель — настолько, насколько покорение Эвереста вообще можно оценивать рационально! Но и дальше требо-

валось много работы: дополнительные тренировки, акклиматизация и т. д. Если бы Ребекка не вложилась целиком в этот процесс, Эверест так и остался бы для нее мечтой. «Сколько вы готовы вложить в этот процесс?» — такой вопрос я часто задаю на стадии определения и постановки целей, о каком бы виде деятельности ни шла речь. И это я называю **рабочей** целью.

Разделять цели

Хотя директора компаний вольны сами себе устанавливать цели, подчиненным они слишком часто спускают установки в виде категорических указаний. В таком случае исполнители не считают эти цели своими, а не разделяя их, они не будут с полной отдачей работать ради их достижения. Умный руководитель постарается, насколько возможно, отрешиться от собственной цели и заинтересовать промежуточное звено, поощряя менеджеров выдвигать снизу достаточно амбициозные цели. Но если директор этого не делает, ограничиваясь жесткими предписаниями, еще не все потеряно: менеджер промежуточного звена может дать своей команде какой-то выбор, предоставить инициативу в вопросах о том, как будет исполняться работа, кем и когда.

КОУЧИНГ ВЛАДЕНИЯ ЦЕЛЯМИ

И даже если цель установлена как абсолютный императив, коучинг поможет исполнителям взять инициативу на себя. Как-то раз я обсуждал с полицейскими особенности огневой подготовки. «Каким образом абсолютные, незыблемые правила безопасности во время стрельбы могут стать для участников подготовки своими?» Я порекомендовал не обрушивать на людей инструкцию с самого начала, а прибегнув к методам коучинга, провести дискуссию, в результате которой участники сами выработают свод правил, которые с большой вероятностью совпадут с существующей техникой безопасности. Если же новые правила в чем-то разойдутся с прежними, коучинг при минимальной помощи наставника поможет подопечному увидеть причину этих различий и осознать, чем старые правила лучше. Этот метод обеспечит гораздо более высокий уровень понимания и владения действующими правилами безопасности.



Рис. 10. Постановка цели — от вдохновения к действию

ЧЬИ ЦЕЛИ?

Ни в коем случае нельзя недооценивать значение выбора и принятия ответственности для внутренней мотивации. Например, если служащие отдела продаж выдвигают цели, существенно заниженные по сравнению с желаниями босса, ему следует тщательно обдумать последствия, прежде чем отвергнуть эти цифры и навязать собственные. Лучше в таком случае проглотить амбиции и согласиться с установками подчиненных: настаивая на своем, босс, как это ни парадоксально, снизит эффективность работы группы, хотя с виду поставит более высокую цель. Даже если цифры начальства и не покажутся подчиненным нереалистичными, их демотивирует уже тот факт, что их лишили права голоса. Разумеется, у босса, если он вполне уверен в своих расчетах, остается еще один вариант действий: отталкиваясь от цифры, предложенной отделом продаж, понемногу с помощью коучинга повышать ее, задавая вопросы и помогая членам команды преодолеть барьеры и решиться на большее. В таком случае они примут на себя ответственность за тот план, который будет согласован в итоге.

Цели обязательно должны быть согласованы и одобрены всеми сторонами: и боссом, который хочет их определить, и менеджером по продажам, и командой, которая будет непосредственно выполнять задачу. Без такого соглашения команда не почувствует себя инициативной и ответственной, и это отрицательно скажется на результатах.

Порой приходится прилагать усилие к тому, чтобы цели стали для всех ясны и понятны. У всех есть какие-то предвзятые представления, из-за чего может быть неправильно понята даже та цель, в формулировке которой человек участвовал.

Признаки правильной цели

Помимо того, чтобы подкрепить конечную цель, которая не в вашей власти, промежуточной, за которую вы отвечаете, надо еще позаботиться о том, чтобы цели соответствовали установкам и характеристикам, обозначенным следующими тремя аббревиатурами:

ЧИСТО (SMART)

Цели должны быть:

- четко сформулированы;
- измеримы;

- согласованы;
- точно соответствовать реальности;
- определены во времени.

ЯСНО (PURE):

Цели:

- ясны и понятны;
- существенны;
- не противоречат морали;
- оптимистичны.

И главное, помните ЗАКОН, то есть:

- законность;
- амбициозность;
- корректность и уместность;
- охрана окружающей среды;
- непременно все записать!

Едва ли нужно объяснять, для чего нашим целям нужно столько характеристик. Это и так понятно, добавлю лишь несколько наблюдений.

Аббревиатура SMART была создана для руководителей, которые ставят цели своим командам. Поскольку задачи исходили сверху, лидерам было важно все четко сформулировать. При этом их мало беспокоило то, насколько цель вдохновляла и мотивировала подчиненных. А еще им следовало помнить, что цель не должна быть слишком сложной, отсюда «соответствие реальности». Если цель не **соответствует реальности**, гаснет надежда, но если в цели нет **вызова**, нет амбиции, то не будет и мотивации. В этот промежуток, где есть и надежда, и мотивация, должна попадать любая цель.

Вдохновляющие цели

Очень важно с самого начала уделить достаточно внимания стадии РОСТ, посвященной ранжированию целей, чтобы у подопечного выработались такие цели, которые воодушевляют, наполняют энергией и приятным возбуждением, увлекают. Когда цель сформулирована позитивно и воодушевляет, это с самого начала задает высокий уровень



энергии и мотивации. Когда она подобрана индивидуально (в рамках общей цели компании), это обязательно возымеет действие.

Когда вы ставите цели самому себе, вы склонны замахиваться слишком низко, поскольку вас ограничивает страх. Помогайте подопечным метить высоко, чтобы им было куда расти, достигая максимума. В поддерживающей атмосфере цель, которая воодушевляет, одновременно заставляя преодолевать сложности, приведет к успеху. А это, в свою очередь, приведет к росту веры в себя и уверенности, а также высоким результатам.

Позитивная формулировка

Очень важно, чтобы цель была сформулирована в **утвердительной форме**. Что будет, если вместо позитивной формулировки прибегнуть к негативной, например: «Нельзя вечно плестись в хвосте региональных продаж»? На чем в таком случае сосредоточится внимание? Разумеется, на жалком положении компании! О чем думает человек, которому велели не думать о красном шарике? Что будет с ребенком, которого задержали: «Не урони стакан, не выплесни воду, не сделай такую и сякую ошибку»? Мне нравится пример из игры в крикет: калитка взята, новый бэтсмен выходит на замену, и, когда он идет вдоль белого частокола ограждения, кто-то из зрителей шутит: «Не промахнись по первому мячу». Все это время, пока игрок добирается до линии ворот, он только и думает, что о первом мяче, и, конечно же, промахивается. Негативную цель нетрудно превратить в позитивную, слегка поменяв формулировку: «Мы займем четвертое место и даже поднимемся выше» или «Я сумею отбить первый мяч, как бы его ни закручивали».

На чем сосредоточишься, то и получишь. Думаешь о неудаче — жди провала.

Этические стандарты

Слова о законности, моральности и экологичности могут показаться лишними или даже ханжескими, но дело в том, что в этих вопросах каждый сам себе судья, и для полной уверенности нужно всегда сле-

довать наиболее высокому стандарту. У молодых людей этические требования, как правило, выше, чем у старших, оправдывающих себя тем, что «так повелось исстари». К тому же в нынешней обстановке любую кратковременную выгоду от более эластичной совести перевешивают современные призывы к ответственности в бизнесе и общественной жизни в целом и риск разоблачения со стороны недовольного потребителя или некоммерческой организации. В книге «Совершенство в спорте» Дэвид Химери цитирует высказывание сэра Майкла Эдвардса¹²:

Вы не зазовете к себе ЛУЧШИХ специалистов, если не станете соблюдать высочайшие стандарты деловой этики. Пусть, срезая углы, вы сэкономите 1000 фунтов, убытки от того, что вы отпугнули хороших людей, составят не менее 20 000 фунтов.

Олимпийские амбиции

Самый убедительный пример правильного и успешного целеполагания я опять-таки нашел в истории Олимпийских игр (и тоже в плавании). Однако на этот раз мы перенесемся в более далекое прошлое, когда до рождения Майкла Фелпса оставалось еще лет десять. Американский студент Джон Нейбор наблюдал в 1972 г. на Олимпиаде в Мюнхене за сенсационными выступлениями Марка Спитца, ставшего обладателем семи высших олимпийских наград. Там и тогда Джон принял решение: в 1976-м он выиграет на Олимпиаде золото в заплыве на 100 м на спине. Хотя в то лето Джон уже победил на чемпионате страны среди юниоров, его результат отставал от олимпийского рекорда Спитца на 5 секунд — время, которое чрезвычайно трудно нагнать на такой короткой дистанции, тем более столь юному атлету.

Джон решил сделать невозможное возможным следующим образом: во-первых, поставить себе промежуточную цель — побить мировой рекорд, а во-вторых, разделить пять секунд (отставание в результате, которое ему следовало преодолеть) на количество тренировок, которое он мог осилить в ближайшие четыре года. Джон подсчитал, что

¹² Сэр Майкл Эдвардс — предприниматель, в 1977–1982 гг. председатель совета директоров автомобильной корпорации British Leyland. Автор книги «Back from the Brink» (1983), посвященной работе в Leyland. — Прим. пер.

за каждый час тренировки он должен улучшать результат на одну пятую мгновения, и это казалось ему осуществимым, если трудиться не только усердно, но и продуманно. И так все и вышло.

К 1976 г. Джон настолько улучшил свой результат, что отправился в Монреаль в качестве капитана американской команды и взял золото в плавании на спине и на 100, и на 200 м, причем на более короткой дистанции побил мировой рекорд, а на длинной — олимпийский.

Вот что значит правильно установить цель! Джон Нейбор четко определил свою конечную цель, что послужило для него хорошей мотивацией, и подкрепил эту цель промежуточной, справиться с которой было вполне в его силах. Затем он выстроил систематический процесс, словно пирамиду, от подножия которой поднялся к вершине.

Кто решил выиграть — выиграет.

Кто настроен на поражение, скорее всего, проиграет.

ОЛИМПИЙСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В БИЗНЕСЕ

Как добиться олимпийских результатов в бизнесе? Жорже Паулу Леманн — значительная фигура в экономическом росте Бразилии уже в течение тридцати лет. В 1971 г. Леманн основал Vanco de Investimentos Garantia и вскоре пригласил Карлоса Сикупиру и Марселя Теллеса присоединиться к тому, что многие называют бразильским Goldman Sachs (Гарвардская школа бизнеса, 2009). По мере того, как эта троица скупала разнообразные активы, она преобразовывала бразильскую экономику, открывая ее для зарубежных инвесторов и создавая стабильность для внутренних. Через свою фирму 3G Capital они теперь владеют долей в таких крупных брендах, как Burger King, Anheuser-Busch InBev и H.J. Heinz, а в 2015 г. объявили о слиянии Heinz с Kraft Foods.

Леманн, Сикупира и Теллес управляют бизнесом, мастерски мотивируя своих людей. В книге «Мечтай масштабно» (Dream Big) Кристиан Корреа объясняет, что они хотели привлечь и удержать талантливых людей, которые движимы не только размером зарплаты. Леманн объясняет свой успех такой формулой:

Создайте большую мечту. Пусть она будет простой, понятной и измеримой. Привлеките нужных людей, способных хорошо сра-

ботаться. Постоянно измеряйте результаты. Эта формула годится для создания, поддержания и улучшения всего на свете.

(Гарвардская школа бизнеса, 2009)

В книге «Путь 3G» (The 3G Way) Франсиско Омем де Мелло кратко формулирует их стиль лидерства: «Мечта + Люди + Культура». Они привлекли прекрасных людей и создали культуру, в которой сотрудники процветают и участвуют в доходах от реализации большой мечты. Этот подход привел их от инвестиционного банковского дела через финансы к пиву и бургерам, из Бразилии в остальную Латинскую Америку, а затем в Европу и США.

Итак, как же это работает? Во-первых, большая мечта — это общая мечта, и ее жизненность поддерживается в качестве некой мантры во всей компании. В категориях пирамиды целей их большая мечта — это смесь цели-мечты и конечной цели: например, стать самой большой пивной компанией в мире (чего они и добились в 2008 г., создав Anheuser-Busch InBev соединением гигантов InBev и Anheuser-Busch). Из большой мечты компания выводит общие годовые цели (промежуточные цели), а затем рабочие задачи в форме задач гендиректора, его заместителей, директоров подразделений и так вплоть до сотрудников фабрик. Все эти цели подчинены задачам, вытекающим из большой мечты. И по мере того, как каждая большая мечта после нескольких лет упорного труда реализуется, компания ставит другую, не менее амбициозную.

Такой подход восхищает многих гуру управления, включая Джима Коллинза, который ввел термин «большие трудные дерзкие цели» (Big Hairy Audacious Goals, BHAG). В эту категорию вполне вписываются цели Леманна, Сикупиры и Теллеса. В конце концов, как замечает сам Леманн, «большие цели требуют не меньше работы, чем маленькие мечты» (Correa, 2014).

Пример коучинговой беседы

В этих главах, где разбираются основные стадии коучинга, я буду иллюстрировать главную мысль при помощи вымышленных занятий по коучингу некоего Сэма и его руководителя, Мишель. Сэм — менеджер проектов в международной телекоммуникационной компании.

Недавно он начал руководить проектом Summit, в котором участвуют несколько компаний. Это задание требует, чтобы он усовершенствовал свои навыки управления людьми, а также оказывал влияние на тех сотрудников, которые не находятся у него в подчинении. Склонный к немедленному действию, Сэм увяз во всяких вопросах, возникающих в процессе работы над проектом, и чувствует усталость, перегруженность и фрустрацию из-за поведения некоторых членов проектной команды. Давайте посмотрим на то, как Мишель помогает Сэму сосредоточиться на целях, чтобы вернуть проект в нормальный режим.

Коуч четко обрисовывает цель обсуждения и спрашивает подопечного, над чем бы тот хотел поработать.

Мишель: Я бы хотела обсудить проект Summit, а конкретно то, как у вас получается руководить командой. Что бы вам хотелось вынести из этого обсуждения?

Сэм: Было бы хорошо обсудить проблемы в общении с некоторыми товарищами, которые не выполняют свою часть работы, а также недостаток ресурсов, который не позволяет нам уложиться в сроки.

Мишель: Договорились. Похоже, на вас навалилось немало сложных дел. Со своей стороны, я намеревалась сосредоточиться на ваших навыках руководства — на том, как их можно развить благодаря этому проекту. Однако, принимая во внимание то, что вы сказали, меня интересует, что для вас важнее обсудить или решить прямо сейчас.

Сэм: Мне бы пригодились еще пять человек для работы над проектом, но я почти уверен: вы скажете, что для этого нет денег!

Мишель: Да, вы правы, в бюджет не заложены средства на дополнительных людей. Из ваших слов я делаю вывод, что сейчас для вас наиболее важны человеческие ресурсы. Что бы вы назвали наиболее насущной проблемой?

Сэм: Честно говоря, это Джон и Кэтрин, которые просто не выполняют свою работу. Они обещают что-то сделать, а затем не делают. На них невозможно положиться. Когда я говорю им об этой

проблеме, они просто расстраиваются или начинают винить во всем меня. Это просто кошмар какой-то, и из-за них срывается срок окончания первого этапа!

Мишель: Как же вы со всем этим справляетесь?

Сэм: Я очень нервничаю из-за этого. Я уже устал от их оправданий. Я не знаю, как сказать клиенту, что мы не успеем сдать в срок первый этап.

Мишель: Мое дело — поддержать вас, и я уверена, что мы прорвемся. Что бы для вас было положительным итогом нашего обсуждения этой проблемы?

Сэм: Чтобы Джон и Кэтрин взялись за ум и сделали то, за что им платят.

Мишель: А вам лично чего бы хотелось?

Сэм: Поменьше нервов и побольше времени на то, что мне нужно делать для нормальной работы проекта.

Мишель: Я чувствую, что для вас очень важно уложиться в сроки, обещанные клиенту. Какое значение для вас имеет своевременное выполнение проекта?

Сэм: Сделать работу наивысшего качества и удовлетворить клиента — это самое главное. Мне надоело, что я из кожи лезу вон, не жалея времени, а другим как будто бы и дела нет до клиента.

Мишель: Что бы вы назвали конечной целью этого проекта?

Сэм: Чтобы все члены проектной команды, а не только несколько ответственных товарищей несли эту ношу вместе, обеспечивая клиенту результат.

Мишель: Мне кажется, вас расстраивают некоторые члены команды. Что бы вам хотелось чувствовать по отношению к ним?

Сэм: Я хочу знать, что могу им доверять. Я уже дошел до стадии, когда боюсь спросить их, как дела, потому что наши прежние беседы кончались тем, что Кэтрин ревела, а Джон оправдывался и раздражался.

*В деталях
обсуждает
желаемый исход
(цель).*

*Уточняет, как
достижение цели
поможет
в исполнении
мечты.*

Мишель: Как бы выглядели идеальные отношения с ними?

Сэм: Я хочу, чтобы они взяли на себя ответственность за свою часть работы и гордились бы тем, что делают. Также я хочу, чтобы меня уважали.

*Кратко
формулирует
две цели*

Мишель: Получается, у вас две цели: 1) вернуть проект в нормальное русло и удовлетворить клиента; 2) улучшить отношения с Джоном и Кэтрин. Вам поможет, если мы выделим эти две цели?

Сэм: Да, безусловно.

В этой встрече у Мишель есть и собственная повестка дня, которую она четко высказывает в начале беседы. Однако вместо того, чтобы настаивать на своем, она приглашает Сэма высказаться по поводу тем, важных для него. В дальнейшей беседе Мишель показывает ему, что услышала его проблему, и переводит обсуждение с трудностей на желаемые результаты и постановку задач. Заметьте разные «слои» целей в этом коротком диалоге: цели от данной беседы (что Сэм хочет вынести из встречи), а также его более общие цели (то, что для него наполнено значимостью и смыслом). Это мотивирует Сэма продолжать бороться, несмотря на эмоциональную перегрузку, усталость и фрустрацию. Поскольку он сам определил «идеальный сценарий» и нашел слова для конечной цели, она по-настоящему стала «его» целью, и он ощущает больше ответственности за ее выполнение, чем если бы Мишель дала ему четкие указания, что нужно делать.

Постановка цели и кривая эффективности

Сэм понял, что его беспокоят отношения с Джоном и Кэтрин. Он постоянно не получает от них того, чего хочет, что говорит о несовершенной коммуникации с его стороны по поводу цели, а также о недостатке доверия — Джон и Кэтрин этот недостаток чувствуют и отвечают внутренним сопротивлением. Огромное количество помех и низких результатов вызвано недостаточно ясными целями. Без четких задач люди не могут работать в полную силу, потому что не знают, какого результата от них ждут. И если Сэм не сумеет честно сказать Джону и Кэтрин о своем желании наладить отношения и работать над укреп-

лением доверия и уважения, то шансы, что это произойдет само собой, очень невелики.

Если мы вернемся к описанию кривой эффективности из главы 2, Сэм и эта часть его команды работают на стадии самой низкой эффективности, импульсивной (то, что происходит, от меня не зависит). Заметим, что Сэм, похоже, метит в сторону «зависимой» стадии (низкие и средние результаты), потому что в его словах слышится что-то вроде «если бы только они выполняли мои указания». Мишель же, напротив, действует во взаимозависимой фазе (высокая эффективность) — она уверена, что в сотрудничестве с Сэмом они превратят эту неприятность в возможность для обучения. Мишель определила, что Сэму не хватает навыков руководства в этой сфере, и он в партнерстве с Мишель хочет развить их. Благодаря этому диалогу она поняла, что происходит, и для начальницы теперь эта ситуация стала приоритетом, ведь она повлияет на качество проекта в целом. Посредством коучинга Мишель помогает профессиональному развитию Сэма прямо на рабочем месте — а это просто-таки бесценно.

А нам пришло время взглянуть на реальность.



11 Что такое реальность?

Когда реальность ясна, отчетливее проступают и цели

Разобравшись с различными целями, мы должны сосредоточиться на текущей ситуации. Можно предположить, что цели не удастся установить, пока мы не поймем, какова текущая ситуация, а значит, начинать надо с реальности, а не с цели. Я отвергаю этот аргумент на том основании, что именно цель определяет наши ценности и задает направленность дискуссии. Пусть даже до рассмотрения ситуации цель формулируется довольно расплывчато, все равно сперва нужно определить ее, а затем, разобравшись с реальностью, вновь сосредоточиться на целях и подкорректировать их, если ситуация не совпала с первоначальным представлением о ней.

Объективность

При оценке реальности важнее всего быть объективным. Наши мнения, суждения, ожидания, предрассудки, тревоги, надежды и страхи искажают восприятие. Осознанность помогает принять вещи такими, каковы они есть, а самосознание распознает те внутренние факторы, которые искажают наше восприятие реальности. Большинство людей верит в свою объективность, однако абсолютной объективности не существует. В лучшем случае мы достигаем некоторой степени объективности, и чем ближе мы к ней, тем лучше.

Непредвзятость

На подступах к реальности нужно искать способы избежать вероятных искажений восприятия как со стороны коуча, так и со стороны

подопечного. Для этого от коуча требуется высокий уровень непредвзятости и способность формулировать вопросы таким образом, чтобы получать от подопечного конкретные ответы. Вопрос «Какие причины повлияли на ваше решение?» вызовет более точный ответ, чем расплывчатое «Почему вы так поступили?», поскольку во втором случае подопечный склонен искать либо угодный коучу ответ, либо самооправдание.



Описание, а не осуждение

Коуч должен прибегать к описательной лексике чаще, чем к оценочной, и поощрять к этой тактике подопечного. Это способствует поддержанию непредвзятости и объективности и уменьшает непродуктивную самокритику, от которой восприятие лишь притупляется. Удобнее всего проиллюстрировать эту мысль с помощью диаграммы.

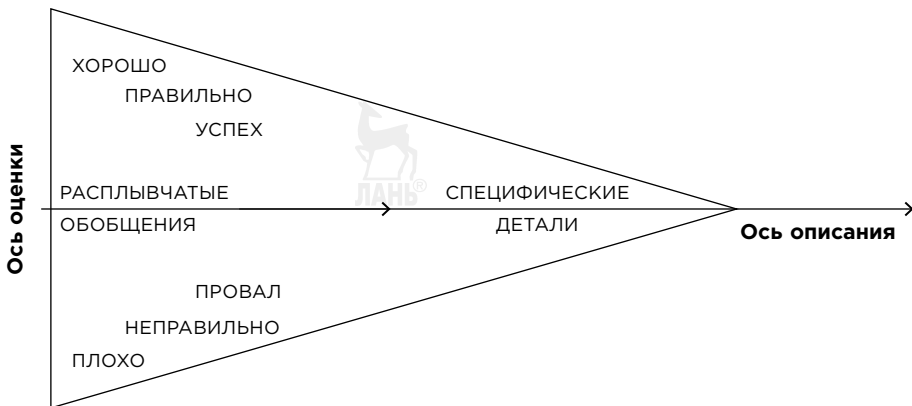


Рис. 11. Коммуникативная оболочка

Если судить по интонациям и используемым словам, обычный разговор, в том числе и беседа с сотрудниками, чаще всего смещается к левому краю этого спектра, а в коучинге мы стараемся приблизиться к правому краю. Чем точнее наши выражения и чем ближе к описанию, а не к оценке, тем меньше они содержат критики и тем продуктивнее коучинг.

Вопросы о реальности, примененные к самому себе, становятся наилучшим средством самооценки. Более подробно об этом и о том, как это способствует развитию личности, мы поговорим в главе 19, но надо сказать, что умение задавать эффективные вопросы о реальности — один из главных навыков в любом деле.



Глубокая осознанность

Если коуч задает вопросы и получает ответы на обычном уровне осознанности, то тем самым он помогает подопечному структурировать свои мысли, однако не проникает на новый, более глубокий уровень осознанности. Вот если подопечный вынужден сделать паузу перед ответом, если он в задумчивости смотрит на вопрошающего, это значит, что осознанность начала пробуждаться. Подопечный проникает в более глубокие слои собственного сознания в поисках нужной информации. Он как будто копается в ящиках с документами, отыскивая ответ, а как только его найдет, обретет новый уровень осознанности, а с ним и бóльшую компетентность.

Мы обладаем определенной мерой выбора и контроля над тем, о чем знаем, но непознанное контролирует нас.



Следуйте за подопечным

Хороший коуч постарается следовать за интересом или ходом мысли подопечного, хотя и будет проверять, насколько это направление беседы соответствует теме в целом. Лишь когда подопечный сочтет, что осветил все аспекты проблемы, коуч затронет те моменты, которым, на его взгляд, не было уделено достаточного внимания. Если подопечный слишком далеко отклонится от темы, вопрос типа «Как это связано с основной проблемой?» либо вернет его к делу, либо выявит причину такого отклонения. В обоих случаях этот вопрос поможет подопечному оставаться ведущей фигурой в процессе коучинга. Это позволяет ему почувствовать в себе нереализованный потенциал и найти собственные ресурсы для того, чтобы справиться с конкретной проблемой.

Прямая коммуникация между коллегами

В бизнес-контексте руководителю порой придется применять этот подход с некоторой долей гибкости. Например, в некоей компании топ-менеджер Элисон хочет разобраться с проблемами в отделе, возглавляемом Питером. Если Элисон начнет разговор с обсуждения проблемы, Питер почувствует угрозу и перейдет в глухую оборону. С другой стороны, если предоставить Питеру направлять беседу, коснется ли он когда-нибудь того вопроса, который сильнее всего волнует Элисон?

На самом деле Элисон следует сосредоточиться на цели и не осуждать все, что ей кажется проблемой. Разумеется, это требует огромного самоконтроля — сразу понятно, почему в руководителе эмоциональный интеллект ценится выше, чем любые технические знания. Элисон могла бы начать примерно так:

Элисон: Мне бы очень хотелось, чтобы сотрудничество между нашими отделами шло гладко. Но я вижу, что шестеренки продолжают цепляться друг за друга в некоторых местах. Что вы об этом думаете?

Занимая подобную конструктивную позицию, отказываясь от критики, Элисон воздержалась от оценочных суждений и создала условия для совместного решения этой важной проблемы.

Как только подчиненный увидит в начальнике не угрозу, а поддержку, он с гораздо большей легкостью заговорит о своих проблемах. И тогда наступит черед добросовестной диагностики и откровенного разговора, который ведет к решению проблемы.

Поиски виноватого, все еще традиционные для большинства деловых культур, препятствуют такому разговору. У подчиненного возникает «синдром ложной реальности» и склонность рассказывать начальнику то, что, на его взгляд, босс хочет услышать, — так подчиненные надеются укрыться от грозы. Любые изменения, которые начальник внесет после такого разговора, обусловлены ложной реальностью, то есть бессмысленны. Разумный руководитель начнет с общей рекогносцировки и будет следовать в разговоре за подчиненным. Возможно, сначала он поможет ему решить другую, не столь сложную проблему и утвердится в роли помощника, а не грозного надсмотрщика. Такой подход со временем поможет подобраться к сути проблемы, не сосредоточиваясь исключительно на симптомах. Чтобы раз и навсегда устра-

нить проблему, нужно решать ее на более глубоком уровне, чем тот, на котором она проявляется.

Включи ощущения

Если человек осваивает новый телесный навык, новое орудие ремесла, будь то паровоз или теннисная ракетка, коучинг ориентируется также на органы чувств и ощущения: осязание, зрение, слух.

Физическая осознанность ведет к автоматической саморегулировке. Если в это так трудно сразу поверить, прикройте на минуту глаза и попробуйте ощутить мимику своего лица. Вы почувствуете морщину на лбу или желваки на скулах, и, как только вы это заметите, тут же расслабитесь, разгладите лоб, перестанете сжимать челюсти. Тот же принцип применяется и к сложным физическим движениям. Если внимание направлено вовнутрь, на движущиеся части тела, тут же обнаружатся снижающие эффективность движения внутренние препятствия и произойдет автоматическое расслабление, благодаря чему улучшится результат. На этом основывается современный коучинг в спорте.

Внутренняя осознанность повышает физическую эффективность тела и идет на пользу технике. Техника осваивается не извне, а изнутри наружу. Такая техника всецело принадлежит конкретному телу, она полностью усвоена им и скроена в точности под его уникальные свойства, в отличие от техники, которую навязывает кто-то другой и под которую приходится подгонять свое тело. Сами подумайте: какой метод сулит наилучший результат?

Излишние старания и попытки сделать по-другому вызывают физическое напряжение и неуклюжесть движений, что и приводит к неудаче.

Телесная и внутренняя осознанность столь же уместны и тогда, когда подопечный учится новому поведению, например эффективной коммуникации для улучшения качества презентаций. В этом примере мы побуждаем подопечного обратить внимание на свое состояние в тот момент, когда он описывает свой опыт презентации, с помощью таких вопросов:

- Как вы себя чувствовали, стоя перед аудиторией?
- Какие чувства вы испытывали, когда начали говорить?
- Что вы заметили по поводу темпа своей речи?
- Оцените свою уверенность по шкале от 1 до 10.
- Каким было ваше дыхание?
- Какие чувства у вас преобладали непосредственно перед началом речи?
- Как вы стояли?
- Как вы пытались передать ощущение силы?
- Какие сигналы посылало ваше тело?

Дайте подопечному возможность рассказать о своих теперешних чувствах — продолжайте задавать открытые вопросы и слушать, позвольте молчанию сделать свое дело.

Выявите устойчивые представления

Самосознание должно охватывать и те чувства, которые мы осознаем, и те, в которых обычно не отдаем себе отчета. Все мы выносим из прежнего опыта, порой еще из детства, устойчивые представления и мнения, которые влияют на наше восприятие и отношения с другими. Если мы отказываемся признавать существование этих представлений и не пытаемся как-то компенсировать их влияние, наше восприятие реальности будет искажено.

Тело и ум взаимосвязаны. Большинство мыслей вызывает определенные эмоции; любые эмоции имеют телесное проявление; физические ощущения в свою очередь могут привести на ту или иную мысль. Из этого следует, что к тревогам, внутренним препятствиям, комплексам можно подступиться как со стороны разума, так и со стороны тела или эмоций. Разобравшись с чем-то одним, порой (хотя не всегда) удастся высвободить и другое. К примеру, стресс удастся ослабить, найдя в теле точки напряжения, или же выявив те эмоции, которыми вызвана перегрузка, или определив соответствующие черты характера (скажем, перфекционизм). Иногда приходится работать во всех трех направлениях. Стоит в связи с этим припомнить мысль Тимоти Голви: играя во внутреннюю игру, вы сможете добиться лучшего



результата, устранив или ослабив внутренние препятствия на пути внешних проявлений.

Ограничьте глубину

Но тут требуется оговорка. Коуч порой заглядывает в скрытые мотивы и побуждения подопечного глубже, чем намеревался. Такова природа коучинга: искать причину, а не только симптомы. Коучу приходится прилагать больше усилий, чем начальнику, заклеивающему трещины в отношениях очередными инструкциями, зато и результат куда лучше. Но если вы не получили достаточной подготовки в качестве коуча или вам не хватает смелости, не лезьте в это! Если есть основания подозревать, что ссоры между сотрудниками имеют более глубинные причины, лучше пригласить специалиста, имеющего соответствующие навыки. Существенное различие между коучингом и консультацией психолога заключается в том, что коуч преимущественно проактивен, направлен в будущее, а психолог в основном реактивен, интересуется прошлым.



Вопросы о реальности

Задавая вопросы о реальности, придерживайтесь основных правил, которые мы выработали в главе 7, обсуждая команду «Следи за мячом!». Здесь мы повторяем те же вопросы, хотя отчасти по-другому сформулированные:

- требование дать ответ **вынуждает подопечного думать**, исследовать, смотреть, вовлекает его в процесс;
- вопросы должны **усиливать сосредоточенность** на обсуждаемом предмете для получения высококачественной детализированной информации;
- требуются **описательные, а не оценочные** ответы: лишь они гарантируют честность и аккуратность;
- ответы должны поступать достаточно часто и в достаточном количестве, чтобы обеспечить коучу **обратную связь**.

Именно на этой стадии коучинга — на стадии изучения реальности — следует задавать как можно больше вопросов, начинающихся словами «что?», «кто?», «когда?», «где?» и «сколько?». Следует избегать «как?» и «почему?»: они требуют анализа и порождают реакцию самозащиты, в то время как вопросы с уточняющим вопросительным словом помогают узнать факты. На стадии исследования реальности факты играют первостепенную роль, и, словно при полицейском расследовании, анализ, проведенный до полного сбора фактов, способствует преждевременному появлению версии и формированию предвзятости при дальнейшем сборе данных. Коуч обязан быть настороже, вслушиваться и всматриваться во все подсказки, чтобы понять, каким путем нужно следовать в разговоре. Подчеркнем, что пробудить надо осознанность подопечного, а не коуча — коучу порой и не требуется охватить ситуацию во всей полноте, важно убедиться, что ситуация вполне ясна подопечному. Это сберегает время, ведь коучу не приходится собирать все факты в поисках наилучшего решения.

Один из самых полезных вопросов о реальности звучит так: «Какие меры вы принимали до сих пор?» в связке с «Каковы были результаты этих действий?». Этот вопрос выявляет смысл действий и принципиальное различие между обдумыванием проблемы и поступком. Люди порой бесконечно размышляют над проблемами, но только когда их спрашивают, какие они приняли меры, они вдруг соображают, что сделать-то ничего и не сделали.

Когда речь идет о коучинге в бизнесе, реальность включает в себя внешнюю обстановку (стратегию, политику и процессы в организации, политический рельеф, нормы поведения, культуру, неписаные правила, расстановку сил), а также внутреннюю реальность подопечного (мысли, чувства, убеждения, ценности и отношение). Любой сотрудник организации существует внутри системы, состоящей из других людей и предметов, которые или помогают, или мешают ему достигать своих целей. Думаю, это можно проиллюстрировать следующим примером.

Представим себе, что цель Петры — успешно внедрить в своей организации новый процесс продаж. При изучении реальности коуч Петры пытается повысить осознание ею соответствующих аспектов внешней реальности, связанных с ее целью. Это может включать в себя изучение отношения и поведения команды продавцов, которых затронет новый процесс; понимание того, у кого из сотрудников

отдела продаж есть власть и влияние, которую они могут применить как в поддержку, так и против проекта; принятые правила продаж, которые могут повлиять на использование людьми нового процесса, или неписанные нормы поведения, свойственные этой организации в связи с изменениями процессов. Коуч Петры также поможет ей лучше осознать соответствующие аспекты ее внутренней реальности, связанные с целью, такие как мотивация, убеждения по поводу ее способности повлиять на основных участников, ее уверенность при работе с возражениями, а также что для нее будет означать успех.

Первые открытия

Поразительно, как часто исследование реальности подбрасывает ответ еще до начала третьей, а тем более четвертой стадии коучинга. Очевидный план действий может открыться во время исследования реальности, а порой даже на стадии целеполагания. И это подлинное открытие, приветствуемое криком «Эврика!». Оно дает новые силы для осуществления задачи. Ценность подобных открытий чрезвычайно высока, и потому желательно, чтобы коуч устоял перед соблазном преждевременно сформулировать мнение и посвятил достаточно времени целям и реальности. Чтобы попасть в правильный темп, давайте вернемся к коучинговой беседе между Сэмом и его руководителем Мишель.

Помогает подопечному смотреть объективно, видеть реальное положение вещей без искажений.

Мишель: Одна из ваших целей — вернуть проект в нормальное русло. Насколько вы отклонились от намеченного расписания?

Сэм: Ну, на самом деле лишь сервисный элемент не движется по плану, поскольку работа над ним еще даже не началась. Остальное, в принципе, в порядке.

Помогает подопечному осознать то, что идет хорошо, и порадоваться по этому поводу.

Мишель: Давайте вернемся к сервисному элементу позже. Вы сказали, что все остальное идет более или менее по расписанию. Это прекрасно, поздравляю! Что помогло вам выполнить план?

Сэм: Аналитики очень хорошо поработали, внимательно рассмотрели требования клиента со всех

Помогает подопечному осознать свою положительную роль и заслуги, а также вычленивать то, чему он научился в процессе выполнения задания.

Помогает подопечному осознать не только свои, но и чужие потребности (как индивидуальные, так и групповые), а также систему, частью которой он является.

сторон. Разработчики ПО находили неполадки на ранних этапах, а это означает, что мы решили проблемы, которые возникли бы при тестировании, еще до того, как они стали проблемами.

Мишель: А какова ваша заслуга в такой замечательной работе аналитиков и разработчиков?

Сэм: Я максимально четко донес до них свои ожидания и всегда просил, чтобы хотя бы двое представителей от каждой команды присутствовали на встречах с клиентами, чтобы те слышали все из первых уст.

Мишель: А еще что вы делали?

Сэм: В начале проекта я договорился с лидерами команды, как мы будем отслеживать прогресс и результаты каждого сотрудника.

Мишель: А еще?

Сэм: Я обсуждал любые возникающие проблемы напрямую с нужными сотрудниками и обязательно отмечал людей, которые особенно старались.

Мишель: А что происходит по-другому, когда вы взаимодействуете с сотрудниками сервисного участка? Именно там работают Джон и Кэтрин, правильно?

Сэм: Они пришли в проект позже, чем все остальные, и хотя их и приглашали на общие собрания команды, они ни разу там не были.

Мишель: А что еще с ними по-другому?

Сэм: Я слышал от Боба, что им нельзя доверять, поэтому когда узнал, что их присоединили к нашей команде, расстроился. Я бы сам их не выбрал.

Мишель: Как вы думаете, это сыграло какую-то роль в вашем взаимодействии с ними?

Сэм: Наверное, я веду себя с ними несколько прямолинейно. И, если честно, не уделяю им столько же времени, сколько другим членам команды.

Мишель: А если бы вы были на их месте, что бы вам было необходимо со стороны менеджера проекта?

Сэм: Четкое направление в работе, а затем я бы хотел, чтобы мне позволили работать самостоятельно, без постоянных вмешательств.

Мишель: А как вам кажется, что бы Джон и Кэтрин сказали о вашем стиле руководства по отношению к ним в этом проекте?

Сэм: Я уверен, они бы сказали, что я влезаю во все детали.

Мишель: А в чем, по вашим ощущениям, они нуждаются с вашей стороны?

Сэм: В автономии. В доверии. Чтобы к ним относились как к ценным членам команды.

Мишель: А что нужно, чтобы так и было?

Сэм: Видимо, сначала мне нужно договориться с руководителем сервисного участка, а также провести больше времени с Джоном и Кэтрин, чтобы они почувствовали себя частью команды. С самого начала я пошел не по тому пути! Пойду и все исправлю.

Чтобы помочь Сэму увидеть реальность яснее, Мишель использует активное слушание и эффективные вопросы. Для начала она проливает свет на то, что уже работает, подчеркивает и хвалит сильные стороны собеседника.

Мишель фокусирует внимание Сэма на внешней ситуации. Нормы поведения, культура и обстановка создают некий «рельеф» организации. Чтобы Сэм мог успешно в нем ориентироваться, он должен объективно взглянуть на местность и людей, на ней расположенных, в чем ему и помогает Мишель, рассуждая без оценок и осуждения.

Другой аспект реальности — это внутреннее состояние Сэма. Оно включает в себя его мысли, чувства, предрассудки и ожидания от себя и от отношений с внешней реальностью, частью которой он является.

Заметьте также, что Мишель высказывает собственные мысли только после того, как Сэм поделился своими идеями и мнениями.

Реальность и кривая эффективности

На конкретных примерах из жизни проектной команды Мишель помогает Сэму лучше осознать, какое влияние он как лидер оказывает на своих людей. Сэм понимает, что влезает во все детали (показатель стадии зависимости, а также недостатка доверия к окружающим). Это приводит к низкой эффективности, причем некоторые члены команды уходят в глухую оборону, обвиняют других и не берут на себя ответственность. Но некоторые другие факты указывают на то, что Сэм также функционирует на стадии независимости, поскольку он понимает, что должен сам исправить ситуацию, работая дольше и усерднее. Вполне извинительно, если вы думаете, что независимое мышление («Я — отличник») имеет под собой здравую основу. Однако обратите внимание на то, как Сэм педалирует необходимость исправить все самому, работать дольше и усерднее и как благодаря этому он оказывается на грани профессионального выгорания. Если он усвоит лозунг «Настоящего успеха мы достигаем вместе» и начнет оперировать на стадии взаимозависимости, он побудит членов команды заранее замечать и решать проблемы самостоятельно, поскольку для них желание высоких результатов станет естественным изнутри и они просто не согласятся на меньшее. Очевидно, что Сэм как руководитель хочет двигаться в сторону взаимозависимости. Используя эффективные вопросы, Мишель помогла Сэму осознать, что требуется сделать, чтобы перейти к руководству в этой фазе.



12 Выбор

Если исчерпались идеи, просто придумай еще одну

Суть стадии **выбора** не в том, чтобы найти верный ответ, но в том, чтобы породить и рассмотреть как можно больше альтернативных стратегий. На этой стадии количество идей важнее, чем их качество и осуществимость. Продумывание вариантов (что стимулирует мысль) столь же ценно, как получившийся в итоге список, — надо всячески стимулировать выделение «желудочного сока мозга». Потом уже из самого широкого набора вдохновенно перечисленных возможностей будет выбран конкретный образ действий. Если в процессе коллективного обсуждения проявится предвзятость, самоцензура, насмешка, если кто-то будет слишком озабочен препятствиями или неполнотой только что придуманного плана, возникает опасность упустить потенциально ценные предложения и сократить выбор.

Максимизация выбора

Коуч приложит все силы к тому, чтобы выудить из подопечного или из команды, с которой работает, максимум альтернатив. Для этого нужно создать среду, в которой участники обсуждения смогут выражать свои идеи и мысли свободно, не испытывая страха осуждения со стороны коуча или кого-то еще. Следует записывать все предложения, даже те, что выглядят как-то по-дурацки. Обычно записи ведет коуч, и в этих глупостях может таиться зерно разумной идеи, которое прорастет при дальнейшем обсуждении.

Негативные убеждения

Более всего генерирование креативных идей, как в бизнесе, так и в других областях, сдерживается подспудными убеждениями, которые

присущи нам всем, хотя мы едва ли о них подозреваем. К их числу относятся такие утверждения:

- это сделать невозможно;
- это невозможно сделать таким образом;
- они никогда на это не согласятся;
- это слишком дорого обойдется;
- у нас нет на это времени;
- конкуренты наверняка давно до такого додумались.

Можно придумать много других аргументов такого рода. Как видите, все они негативны, все отвергают выдвинутые идеи. Хороший коуч научит подопечных спрашивать самих себя:

- А что, если бы препятствий не существовало?

Когда всплывают конкретные препятствия, следует продолжать использовать вопросы «А если бы?». Например:

- А если бы вы располагали достаточным бюджетом?
- А если бы у вас было больше людей?
- А если бы вы знали ответ, каким бы он оказался?

Эти вопросы позволяют на время обойти цензуру рационального мышления, высвобождают творческую мысль, и, быть может, в результате препятствие окажется не таким уж непреодолимым. Может быть, кто-то из членов команды изобретет путь в обход этого барьера, так что в результате совместных усилий нескольких человек невозможное станет возможным.

УПРАЖНЕНИЕ С ДЕВЯТЬЮ КРУЖКАМИ

На курсах для коучей мы порой используем хорошо известное упражнение с девятью кружками, чтобы наглядно проиллюстрировать присущую нам всем предвзятость и ограниченность мышления. Для тех, кто не знаком с этим упражнением или делал его, но забыл ответ, я привожу его ниже (рис. 12).

Возможно, вы сообразили или припомнили, что в данном случае следует избавиться от предвзятого мнения, будто нужно оставаться в границах заданного кружками квадрата. Но погодите торжествовать. Сможете ли вы теперь выполнить то же задание, но с тремя линиями

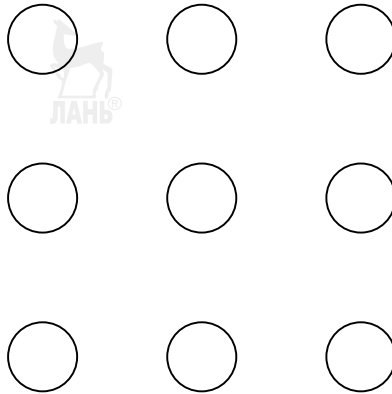


Рис. 12. Упражнение с девятью кружками

или даже с меньшим их числом? Какие предвзятые мнения мешают вам сейчас?

Соедините девять кружков четырьмя линиями. Нельзя отрывать ручку от бумаги и проходить дважды по одной прямой.

Разумеется, никто не говорил, что линии нужно проводить строго через центр кружка, но, скорее всего, вы сами себя в этом убедили. А как насчет двух или даже одной прямой?

Никто не говорил, что вы не вправе вырвать страницу, свернуть ее в трубочку, разорвать на три полоски, сложить гармошкой. Это упражнение избавляет от еще одного предрассудка: от заведомой уверенности, будто в этой задаче нам подвластно только положение прямых, которые мы проводим. Но кто сказал, что мы не в силах поменять положение кружков? Когда мы увидим все возможности, наш образ мыслей изменится, и список альтернатив существенно расширится. Вырвавшись из плена подобных самоограничений, мы станем настолько свободны, что и другие проблемы будем решать по-новому. Главное — выявить ложные предпосылки, а решение после этого нетрудно будет найти. (Некоторые решения задачи о девяти кружках приведены в приложении 3.)

Стимулируем полет фантазии

Когда люди слишком уж застревают в знакомом и привычном образе мыслей, часто им помогают обрести свободу творчества такие вопросы, как «Что бы вы сделали, если бы были начальником?»

или «Вспомните лидера, которым вы восхищаетесь. Как бы поступил этот человек?». Вы можете открыть подопечному доступ к его внутренней силе, побуждая его задуматься о качествах, которыми он восхищается в своем герое, спросив: «Как бы этот супергерой поступил в подобной ситуации?» Или пригласите ученика переместиться (может быть, даже сделав осязаемый, физический шаг) в образ одной из своих **субличностей** (у каждого из нас их предостаточно — см. главу 23), особенно такой, которую они обычно на работу не приносят, например велогонщика.

Еще один действенный способ поиска возможностей — попросить человека создать **метафору** для той проблемы или ситуации, которую он хочет разрешить. Развивайте эту метафору; зайдите как можно дальше; не пытайтесь возвращаться к реальности. Посмотрите, не придет ли из этого метафорического мира какое-то решение.

Когда идеи подопечного полностью истощились, вы можете предложить метод мозгового штурма, чтобы расширить количество возможностей и добавить креативности таким образом, который стимулировал бы творчество и находчивость подопечного. Предлагайте идеи, но не привязывайтесь к ним, а также побуждайте подопечного рождать все новые и новые мысли.

Сортировка решений

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Составив исчерпывающий список **возможностей**, мы переходим к стадии рационального **выбора**. Казалось бы, этот этап коучинга сводится к простому выбору лучшего из списка, но в сложных делах (а бизнес, как правило, сложен) обычно приходится пересматривать этот список, отмечая преимущества и недостатки каждой идеи. Что принесет тот или иной путь и во что он обойдется? Этот процесс также осуществляется методами коучинга, и как раз на этом этапе идеальным решением может оказаться синтез двух или большего числа идей. Я обычно прошу подопечного оценить каждую идею («нравится — не нравится») по десятибалльной шкале.

ВКЛАД КОУЧА

После того, как подопечный исчерпал свой список возможностей, коуч может добавлять свои идеи. Однако, чтобы не тормозить развитие подопечного, это нужно делать осторожно. Как обеспечить информационную поддержку, не подорвав в подопечном инициативу и ответственность? Очень просто. Достаточно сказать: «У меня тоже есть кое-какие варианты. Вы не против их рассмотреть?» Некоторые подопечные могут попросить коуча подождать, пока не разобраны до конца остальные идеи. Любым предложениям коуча должно уделяться ровно столько же внимания, сколько всем прочим вариантам.

ПОСТРОЕНИЕ СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

При составлении списка возможностей можно избежать его подсознательного структурирования (когда самое важное оказывается вверху колонки), если разбрасывать слова по странице, как при разгадывании загадки.

Пример практического генерирования идей

Давайте посмотрим, как Мишель ищет различные варианты вместе с Сэмом.

Помогает мыслить более широко и творчески, применяя мозговой штурм и действенные вопросы «Что еще?» и «А что, если?».

Мишель: Давайте устроим мозговой штурм: продумаем варианты, как мотивировать всех членов команды. Представьте себе, что у вас нет никаких ограничений. Что бы вы тогда сделали?

Сэм: Я бы повысил им зарплату.

Мишель: Что еще?

Сэм: Я бы дал сотрудникам больше выходных. Но это не в моей власти.

Мишель: А что бы вы могли сделать из того, что в вашей власти?

Сэм: Я мог бы донести до лидеров разных отделов, насколько я доволен их работой, чтобы они знали, что будут кандидатами на получение премии и повышение зарплаты в конце года.

*Закидывает
сети шире.*

Мишель: Что еще?

Сэм: Чаше говорить спасибо.

Мишель: Что еще?

Сэм: Я мог бы сделать что-нибудь, что поможет нам почувствовать себя одной большой командой, но не знаю, что именно.

Мишель: Если бы не было финансовых и временных ограничений, что бы вы сделали, чтобы все почувствовали себя одной большой командой?

Сэм: Я бы перевел всех членов проектной команды в новое здание.

Мишель: А что, если бы вы были гендиректором компании? Что бы вы сделали, чтобы мотивировать каждого в проектной команде?

Сэм: Я бы сказал им, насколько я ценю их работу и как она важна для будущего компании.

Мишель: Если бы вы были Джоном или Кэтрин, что бы вы сделали, чтобы мотивировать всех членов проектной команды?

Сэм: О, это трудно... я думаю, я бы нашел другого менеджера проекта!

Мишель: Если бы вы нашли другого менеджера проекта, какие бы у него были качества и привычки, которые понравились бы Джону и Кэтрин?

Сэм: Терпение. Отсутствие склонности к осуждению. Он помогал бы Джону и Кэтрин решать проблемы самостоятельно. Он бы обсуждал с ними проблемы, а не вступал в конфликт по их поводу.

Мишель: Если бы вы были ведущим мировым экспертом по менеджменту проектов, что бы вы сделали для мотивации участников команды?

Сэм: Я бы раз в месяц встречался с каждым членом команды, чтобы помочь каждому максимально реализовать свой потенциал.

Мишель: Что еще?

Сэм: Я бы придумал более простую процедуру, чтобы каждый мог отслеживать прогресс проекта.

Обобщает варианты и побуждает подопечного рассмотреть все за и против.

Мишель: Мы посмотрели на несколько вариантов мотивации всех членов команды: повысить зарплату, похвалить лидеров отделов, чаще говорить спасибо, поместить всех в одно здание, регулярные встречи, более простое отслеживание прогресса, новый менеджер проекта. Какие из них вы хотели бы теперь рассмотреть подробнее?

Сэм: Если бы все работали под одной крышей в новом здании, это бы так положительно повлияло на ход работы!

Закидывает сети глубже.

Мишель: Прекрасно, только перед этим мне любопытно узнать, что мотивирует лично вас.

Сэм: Даже не знаю, я несколько растерян.

Мишель: У меня есть одна идея, которую я хотела бы бросить в общий котел, если вы не против.

Сэм: Конечно, что за идея?

Мишель: Когда у меня слишком много всего на уме и я начинаю чувствовать себя перегруженной, мне помогает снять стресс, если я начинаю чаще ходить в тренажерный зал. Что бы вы могли делать, чтобы снять нервное напряжение?

Сэм: Я не любитель тренажеров, поэтому мне это точно не поможет.

Мишель: А что бы сработало для вас?

Сэм: Что-нибудь на свежем воздухе, садовые работы, или рыбалка, или просто прогулка.

Мишель начинает с того, что помогает Сэму рассмотреть более широкий спектр способов, с помощью которых он мог бы достичь своей цели — мотивировать членов команды. Простой, но эффективный вопрос «А что еще?» помогает генерировать варианты помимо тех очевидных вещей, о которых Сэм уже знает, позволяет продвигаться к новым идеям и возможностям. Обратите внимание на то, как Мишель невзначай приглашает Сэма рассмотреть те варианты, которые кажутся невозможными, с помощью вопроса «А что, если?».

Мишель отслеживает разные идеи и возможности и резюмирует их так, чтобы Сэм мог выбрать те из них, которые он хотел бы рассмотреть более подробно. Затем она начинает двигаться от ширины

в глубину, помогая Сэму осознать все за и против, а также возможности тех вариантов, которые Сэму нравятся.

Ближе к концу беседы Мишель предлагает Сэму идею, которая помогла ей в похожей ситуации, — перегрузки на работе. Она делает это аккуратно, то есть открыто и не привязываясь к содержанию. Когда Сэм отвергает ее мысль, Мишель помогает ему видоизменить идею так, чтобы она относилась к более широкой теме уменьшения стресса, но при этом тем способом, который помогает Сэму.

ВАРИАНТЫ И КРИВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В процессе коучинга Мишель остается во взаимозависимой стадии кривой эффективности. Коучинговый подход требует, чтобы коуч и подопечный были настоящими партнерами. Это ведет к лучшим результатам в работе подопечного благодаря росту осознанности и ответственности.



13 Что делать?

*Создавать условия для постоянного обучения —
ключ к повышению эффективности*

На этой стадии коучинга дискуссия приводит к решению. План действий, соответствующий конкретным требованиям, строится как здание, на тщательно исследованной почве реальности из разноцветных блоков возможностей. Здесь важно слово «воля», то, какое волевое решение принимает подопечный, — то есть подчеркивается именно его намерение и ответственность. Без желания и силы воли подопечного нет настоящего побуждения к действию. Когда благодаря вашим вопросам о цели, реальности и вариантах перед собеседником открылись перспективы и возможности, наступает время связать новые идеи с действиями, чтобы мысли нашли свое воплощение. Эту фазу можно разделить на два этапа:

- **Этап 1: разработать четкий план** — определить действия, временные рамки и способ измерения результата.
- **Этап 2: оценка и обратная связь** — проанализировать принятые меры и изучить обратную связь, чтобы вынести уроки.

В недавней статье в ежеквартальном издании компании McKinsey Б. Эвенстайн с коллегами утверждают, что многие компании, например GE, the Gap и Adobe Systems, «желают ставить перед собой такие задачи, которые были бы более гибкими и изменяемыми, нежели ежегодные цели; чаще, чем раз в полгода-год, проводить обсуждения с целью обратной связи; вести коучинг с прицелом на будущее развитие, а не на оценку эффективности со взглядом в прошлое». Это перемещение акцентов на развитие и постоянное обучение происходит с помощью изменения типа обратной связи. И именно это подсказывает и наш опыт: клиенты, подобные компании Medtronic,

мировому лидеру в медицинских технологиях, услугах и решениях с 95 000 сотрудниками, становятся пионерами использования коучинга для изменения самой сути оценки эффективности персонала. Наше сотрудничество началось в 2008 г., а теперь этот подход лежит в самом сердце управления качеством. Лидеры компании учатся вести беседу по-другому, на основе коучингового метода, причем такое управление эффективностью может быть постоянным. И это непрерывное развитие происходит именно на стадии «воли», потому что именно здесь люди применяют те уроки, которые они вынесли. К примеру Medtronic мы еще вернемся, а теперь давайте поговорим о создании четкого плана.

ЭТАП 1: РАЗРАБОТАТЬ ЧЕТКИЙ ПЛАН

Есть мнение, что самая важная роль коуча — обеспечивать личную ответственность. Это значит требовать от подопечного, чтобы тот конкретно определился, что и когда будет делать, а затем с доверием отправить его делать именно то, что он намеревается. Создание подобного четкого плана имеет важное значение: он переводит дискуссию в иную плоскость — в плоскость действия. Каждый из нас отвечает за собственный рост. Коучинговый подход к этому важному этапу означает, что мы помогаем человеку разработать собственные, подходящие только ему меры, которые выражают его цели, задачи и планы. Это — один из основных навыков управления результатами, который переводит диалог в плоскость конкретных решений и шагов с четкими датами исполнения. А еще таким образом создается единодушие в команде — вот как сказал об этом один из руководителей, посетивших наш семинар: «Моей команде очень понравилось, что я стал включать в работу четкие вопросы “Как я узнаю, что достиг цели? К какому сроку?” Это помогает им лучше все продумать и знать, что мы одинаково понимаем ситуацию».

Чтобы обеспечить личную ответственность, мы должны спросить:

- Что вы собираетесь делать?
- Когда?
- Как я узнаю, что результат достигнут?

Разумеется, коуч добавит конкретные уточнения, чтобы прояснить те или иные пункты (и некоторые примеры этого я привожу ниже),

но эти три вопроса создают хороший костяк данного этапа. Требования начальника-автократа часто наталкиваются на тихое недовольство, досаду и сопротивление, пусть даже подчиненные молчат или выражают свои чувства весьма дипломатично. Но коуч может на этом этапе проявить настойчивость, не вызывая ни у кого недобрых чувств, потому что он не навязывает подопечному свою волю, но пробуждает его собственную. Подопечный сохраняет инициативу и возможность выбора, он свободен и вовсе отказаться от действия, а потому самые жесткие вопросы на него не дают. Ему может даже показаться забавной собственная нерешительность. Если же подопечный пожалуется на давление, это сигнал коучу: значит, коуч, сам того не замечая, подсознательно настаивает на том или ином плане. Если так и есть, то так прямо и нужно сказать — в данном случае коучинговый подход неуместен.

Сейчас мы рассмотрим примерный набор вопросов, подходящих к большинству ситуаций коучинга, и объясним, какая от них польза.

- **Что вы собираетесь делать?** Этот вопрос не следует путать с «Что вы можете сделать?», «Что вы думаете сделать?» и «Что из этого вы предпочитаете?». Такие вопросы не требуют конкретного решения, но этот вопрос коуч задает твердым голосом, показывая, что время решения настало. Дальше он может задавать уточняющие вопросы, например «Какую из этих возможностей вы решили осуществить?». В большинстве случаев план действий вберет в себя несколько ранее высказанных идей или элементы различных возможностей.

До сих пор варианты формулировались в общем и целом. Теперь коуч будет задавать вопросы с целью прояснить подробности, и самым важным становится вопрос о времени.

- **Когда вы намерены это осуществить?** Это самый трудный вопрос. Все мы полны идей насчет того, чего бы нам хотелось и чем бы мы занялись, но реальными планы становятся лишь тогда, когда мы задаем им временные рамки. И нечто расплывчатое, «в будущем году», не всегда годится. Чтобы осуществить задуманное, нужно с максимальной точностью обозначить сроки. Если речь идет об однократном действии, требуется ответ по образцу: «В 10:00 во вторник 12-го». В других случаях нужны обе даты, начала и завершения дела. Если речь идет о повторяющемся действии, нужно

указать его частоту: «Мы будем собираться в 9:00 в первую среду каждого месяца». Коуч должен подвести подопечного к такому точному планированию и не давать ему потачки, как бы подопечный ни отбрыкивался.

- **Каким образом этот план служит нашим целям?** Теперь, когда мы выбрали план действий и установили временные рамки, нужно убедиться, что таким образом мы сумеем достичь цели занятия и приблизиться к долгосрочной цели. При такой сверке может выясниться, что подопечный невзначай отклонился от курса. В этом случае не надо в панике резко менять образ действий. Сначала стоит убедиться, не нуждается ли первоначальная цель в корректировке с учетом вновь открывшихся обстоятельств.
- **Какие препятствия могут встретиться на пути?** Важно заранее предусмотреть и предотвратить любые обстоятельства, которые способны помешать осуществлению плана. Эти помехи могут быть как извне, так и изнутри, одним из наиболее опасных факторов часто становится малодушие самого исполнителя. Многие люди заранее сдаются и только ищут предлог, который позволит им уклониться от принятого решения. Такую помеху можно предотвратить в процессе коучинга.
- **Кто должен быть извещен?** В бизнесе нередко приходится менять планы, а те самые люди, которые в первую очередь должны быть извещены об этом, узнают о перемене с опозданием, из вторых рук, что отрицательно сказывается в том числе и на отношениях в коллективе. Коуч должен убедиться в существовании списка тех, кого следует известить, и в существовании плана быстрого оповещения.
- **Какая понадобится поддержка?** Этот вопрос отчасти связан с предыдущим, однако в зависимости от ситуации требуются разные виды и масштабы помощи: иногда приходится привлечь людей, дополнительные навыки или ресурсы, а иногда достаточно информировать коллегу о своих намерениях и попросить его напоминать вам о вашем решении и помогать вам придерживаться избранного направления. Иной раз стоит только поделиться планом, и этого будет достаточно, чтобы вынудить вас осуществить его.

- **Как и когда вы собираетесь получить поддержку?** Не годится только ждать помощи и не предпринимать шагов к тому, чтобы ее получить. В этом вопросе коучу следует дожимать подопечного, пока тот не предоставит вполне ясный и четкий план действий.
- **Какие еще имеются соображения?** Это общий вопрос-страховка, чтобы потом подопечный не жаловался: мол, коуч что-то упустил. Проследить за тем, чтобы ничего не было упущено, обязанность не коуча, но подопечного.
- **Оцените по десятибалльной шкале свою уверенность, что вы будете действовать по согласованному плану.** Вас не просят оценить вероятность успеха, оценивается только решимость подопечного выполнить то, что от него зависит. Осуществление поставленной задачи может зависеть также от действий других людей, а этого мы предсказать и тем более оценить не можем.
- **Почему оценка оказалась ниже десяти баллов?** Если оценка уверенности ниже восьми, то как уменьшить объем задания или увеличить отведенный на него срок, чтобы уверенность достигла восьми баллов или превысила эту отметку? Если и после пересмотра задачи и срока оценка остается ниже восьми, от плана лучше отказаться: он никогда не будет выполнен. Это не намеренный саботаж, как может показаться на первый взгляд, просто если человек с самого начала не имеет уверенности даже на восьмерку, он не продержится до конца. Впрочем, именно столкнувшись с необходимостью сдать и заранее признать поражение, подопечный может обрести неожиданную мотивацию.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

С каждым из нас такое бывает: накапливаются записи в календаре, полным-полно невыполненных дел и на работе, и дома. Этот список заданий настолько уже замусолен и исписан со всех сторон, что приходится переписывать его начисто, но одни и те же пункты уже в который раз переносятся со старого листка на новый. Исподволь начинает точить вполне уместное чувство вины, однако так ничего и не меняется. «Почему я никак не займусь этим?!» — спрашиваем

мы себя чуть ли не в отчаянии. Список незавершенных дел — свидетельство слабости, поражения. Ну и зачем так терзаться по этому поводу? Если вы уже поняли, что до этого руки никогда не дойдут, попросту вычеркните неприятное напоминание из списка, а чтобы еще больше себя порадовать, впредь не заносите в список то, чего заведомо делать не будете!

Помните: цель коучинга — укрепить и поддерживать в подопечном уверенность в своих силах. Надо нацелить человека на успех как ради него самого, так и для блага его компании.

ЗАПИСЬ



Важно, чтобы у коуча и его подопечного был ясно и четко записанный план действий, со всеми согласованными на занятии этапами и временными рамками. Примите решение, кто из вас будет вести запись, а затем прочтите ее вместе, чтобы убедиться, что вы правильно друг друга поняли. План действий нужен прежде всего подопечному, поэтому, если записывает коуч, подопечному следует прочесть эту запись и подтвердить ее достоверность: это действительно его план, он вполне его понимает и одобряет и намерен осуществить. На этом этапе я в качестве коуча обычно предлагаю подопечному дальнейшую поддержку и обещаю, что всегда буду на связи, когда бы я ему ни понадобился. Иногда инициативу дальнейшего общения я беру на себя, то есть обещаю в определенный момент позвонить и осведомиться, как идут дела. Это помогает подопечному увериться в том, что коуч не только бросает ему вызов (во время встречи), но и обеспечивает поддержку (после нее). Нужно, чтобы после занятия у подопечного повысилась самооценка и уверенность в том, что он справится с делом, — тогда он действительно справится.

Уверенность в том, что каждая сторона знает о необходимых действиях, а также о том, когда и как они будут проверяться, обеспечивает требуемую личную ответственность.

СОЗДАНИЕ КОНКРЕТНОГО ПЛАНА В ДЕЙСТВИИ

Давайте посмотрим на практическое применение — понаблюдаем за тем, как Мишель и Сэм справляются с этой немаловажной первой частью фазы выбора.

Когда все варианты подробно рассмотрены, Мишель переходит к моменту выбора.

Вопросы становятся более конкретными и четкими.

Мишель: Мы рассмотрели несколько возможных вариантов действий, способных мотивировать вашу команду и вернуть проект в нормальное русло. Что реально вы хотите взять на вооружение?

Сэм: Я, безусловно, хочу по-другому разбираться с возникающими проблемами, чтобы у меня (и, надеюсь, у всех остальных членов команды) было меньше нервов.

Мишель: Итак, как именно вы будете разбираться с проблемами?

Сэм: Спокойно и уверенно, по мере поступления, буду обсуждать их с коллегами и помогать им решать вопросы самостоятельно.

Мишель: Когда вы начнете?

Сэм: Прямо сейчас.

Мишель: Что вы будете делать, чтобы снизить стресс и обеспечить возможность конструктивного диалога?

Сэм: Я сделаю три глубоких вдоха, а затем буду слушать без осуждения, чтобы понять точку зрения другого человека, прежде чем сформулировать собственное мнение. Еще я постараюсь формулировать вопросы так, чтобы понять, что работает, а что нет, а не чтобы найти виноватого.

Мишель: Что может помешать вам оставаться спокойным и уверенным, обсуждать, а не спорить?

Сэм: Если слишком много проблем будет возникать одновременно.

Мишель: Что бы могло помочь в этом случае?

Сэм: Немного свежего воздуха, чтобы проветрить голову.

Мишель: Что конкретно вы предпримете в следующий раз, когда навалится слишком много всего одновременно и вам потребуется проветриться?

Сэм: Я пойду в ближайший парк, прогуляюсь минут пятнадцать.

Мишель: Что еще вы хотите сделать, чтобы мотивировать команду и вернуть проект в нормальное русло?

Помогает понять, какие нужны ресурсы, и получить к ним доступ.

Предупреждает возможные сложности и планирует борьбу с ними.

Сэм: Я думаю, что попытаюсь изучить возможность перевода всей команды в новое здание.

Мишель: Что именно вы будете делать, чтобы изучить эту возможность?

Сэм: Нужно выяснить, кто отвечает за помещения и каков процесс получения разрешения.

Мишель: Я знаю, кто этим заведует. Хотите, я вас с ними свяжу?

Сэм: Да, пожалуйста.

Мишель: Что еще я могу сделать для вас?

Сэм: Не могли бы вы выяснить критерии, по которым они решают, кто переедет в новое здание?

Мишель: Да, я могу спросить об этом. Давайте теперь обратимся к Джону и Кэтрин. Что вы будете с ними делать?

Сэм: Наша встреча — прекрасный повод помириться с ними.

Мишель: Что конкретно вы будете делать по-другому в следующем разговоре с ними?

Сэм: Я буду терпелив и спокоен.

Мишель: Что поможет вам оставаться терпеливым и спокойным во время встречи?

Сэм: Я должен сделать все возможное, чтобы никуда не спешить, с полной отдачей участвовать в собраниях и сначала давать слово другим. Пусть они скажут, в чем проблемы и какие пути решения возможны. Затем я подведу итог тому, что услышу, и задам неосуждающие вопросы, чтобы получить четкую картину.

Мишель: Прекрасная идея. А еще?

Сэм: Я признаю тот факт, что наши отношения начались неправильно, а также постараюсь донести до них, как важны они для успеха проекта.

Мишель: Что вы сделаете, чтобы и им, и всем остальным было легко поднимать сложные вопросы заблаговременно?

Сэм: Не уверен. Мне нужно еще об этом подумать.

Мишель: Когда вы это обдумаете?

*Задаёт вопрос
о личной
ответственности:
«Как я узнаю,
что результат
достигнут?»*

*Проверяет, есть ли
внутренняя реши-
мость действовать.*

*Убеждается,
что у подопечного
есть письменный
план действий.*

*Проверяет
уровень
решимости.*

Сэм: Вечером, когда поеду домой на поезде.

Мишель: Как вы обеспечите выполнение этого плана?

Сэм: Я запишу свои мысли и поделюсь с вами родившимися идеями утром.

Мишель: Я уверена, что вы готовы расстаться со всем этим стрессом, когда вы пытаетесь все сделать в одиночку! Я думаю, у вас есть все необходимое, чтобы помочь своим людям раскрыться с лучшей стороны и наслаждаться работой.

Сэм: Спасибо!

Мишель: Давайте вернемся к целям, которые мы поставили в начале нашей беседы. Вы сказали, что хотите побольше уверенности, что можете вернуть проект в нормальное русло, и желали получить побольше идей по поводу мотивации команды и построения здоровых взаимоотношений с Джоном и Кэтрин. Как теперь с этим обстоит дело?

Сэм: Я настроен более оптимистично и чувствую гораздо больше уверенности в том, что могу вернуть проект на здоровые рельсы. Более того, я чувствую, что проект уже идет по плану и все не так уж плохо, как я думал. У меня есть несколько разумных мер, которые, я уверен, мотивируют всю команду, включая Джона и Кэтрин.

Мишель: Кажется, вы записывали все свои планы. Хотите еще раз подвести итог?

Сэм: Нет, я уверен, что все записал и готов приступить к работе.

Мишель: По шкале от 1 до 10 насколько сильна в вас решимость предпринять все те действия, о которых мы договорились?

Сэм: На 9 баллов.

Мишель: А что бы довело оценку до 10?

Сэм: Если бы я знал, что члены команды тоже согласны со всем этим. Я думаю, сейчас я поговорю кое с кем из них.

Природа вопросов Мишель меняется — от открытых и широких, которые чаще всего начинаются со слова «что», до конкретных, которые двигают Сэма в сторону действий и начинаются с «когда» и «как».

Мишель не дает Сэму покоя, бросая вызов и затрагивая все без исключения неудобные моменты. Например, когда Сэм говорит, что ему еще нужно подумать о том, как сделать, чтобы людям было легче поднимать проблемы, Мишель требует, чтобы он сказал, когда именно подумает об этом. Все это служит исполнению плана, заявленного самим Сэмом, а не поводом для Мишель навязать Сэму действия, которые она считает нужными.

Мишель показывает, что в этом деле она с Сэмом заодно: предлагает помощь, обеспечивает доступ к ресурсам, подбрасывает идеи, способные помочь Сэму достигнуть его целей, и выражает уверенность, что он справится с задачей.

Мишель возвращается к первоначальной цели, чтобы удостовериться: намеченные действия приведут к ее достижению. Наконец, она проверяет решимость Сэма перейти к действиям по шкале от одного до десяти. Мы чувствуем решимость Сэма, поскольку он сам наметил меры, которые помогут ему двигаться к значимой и важной лично для него цели, одновременно служащей интересам команды и клиентов проекта.

Занятие коучингом не всегда строится столь прямолинейно. Подопечный может сопротивляться и создавать различные осложнения, но в целом этот диалог достаточно типичен и помогает проиллюстрировать многие принципы коучинга.

ЭТАП 2: ОЦЕНКА И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Именно на этом этапе проявляется несоответствие ожиданий сторон, а также происходит усвоение уроков и «присвоение» целей организации. Если мы хотим, чтобы люди росли, развивались и работали эффективнее, совершенно необходимо предусмотреть пути обратной связи. Коучинг создает для этого все условия. Обратная связь запускает присущую каждому человеку способность к обучению.

ДОВЕРЯЙ, А НЕ ПРОВЕРЯЙ

При обсуждении действий подопечного выявляется три возможных сценария:

- подопечный добился успеха (полностью или частично);
- подопечный не добился успеха;
- подопечный не принял намеченных мер.

Весьма важно помнить, что вы лишь сверяете намеченное с действительностью в некоторой заранее оговоренной точке в будущем, а не проверяете подопечного. Это позволяет держать каналы связи открытыми и сохранять единодушие. Отношения партнерства, основанные на доверии, помогут подопечному почувствовать, что он может в любой момент обратиться к вам за помощью. Если вы — коуч собственной команды, доверительные отношения побудят ваших людей заблаговременно сообщить вам о срыве сроков и других отклонениях от намеченного плана.

Цель любого разбора полетов — развитие. Профессиональное развитие сотрудников показало себя наиболее эффективной формой обучения. Известная модель 70:20:10 предполагает, что у успешных и эффективных руководителей львиная доля обучения (70%) происходит через рабочий опыт, в то время как 20% — в общении с другими сотрудниками и лишь 10% — в процессе формального обучения, например на обучающих курсах или из печатных материалов.

Когда мы помогаем людям расти навстречу вызовам и решать повседневные проблемы с помощью коучинга, это укладывается в самую эффективную модель обучения. И неудивительно: полученная информация находит незамедлительное применение, то есть, говоря языком педагогической теории, люди обучаются, совершая действия. Последующая оценка закрепляет полученные навыки и повышает осознанность, выявляет препятствия и предлагает дальнейшую поддержку или вызовы. Обвинения и критика здесь неуместны, они лишь разрушат всю предыдущую работу. Но это не значит, что вы должны скрывать правду и приукрашивать действительность.

ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Как превратить обратную связь в возможность для обучения и развития? Завершая этап выбора, вы должны оглянуться на случившееся и оценить, что пошло хорошо, а что можно в следующий раз сделать по-другому. Речь идет об использовании разных взглядов на ситуацию, а не о простой коммуникации обратной связи с вашей стороны. Это

значит, что не коуч сообщает свое мнение подопечному, а коуч и подопечный делятся информацией, относящейся к обратной связи, — как мы увидим ниже.

В быту можно выделить пять уровней обратной связи. Я перечисляю их ниже в порядке от А, наименее полезного, до Д, самого продуктивного и единственного, способствующего и обучению, и повышению эффективности. Остальные четыре производят в лучшем случае временное улучшение, а в худшем вызывают еще большее снижение самооценки и эффективности труда. Эти четыре вида обратной связи широко распространены в компаниях и на первый взгляд могут показаться вполне приемлемыми, пока к ним не присмотришься повнимательнее.

- А.** Восклицание руководителя: «От вас никакой пользы!» Это направленная на личность критика, подрывающая самоуважение и веру в себя. Дальнейшая работа подчиненного будет только хуже. Никакой пользы от этого замечания нет.
- Б.** Приговор руководителя: «Этот доклад плох». Оценочное суждение направлено на документ, а не на человека, но все равно подрывает самоуважение подчиненного, пусть и не столь безнадежно, как высказывание А, и тоже не дает никакой информации, руководствуясь которой автор мог бы исправить текст.
- В.** Суждение руководителя: «Ваш доклад ясен и лаконичен, но подача и презентация не достигают целевой аудитории». Тут уже нет личной критики и исполнитель получает кое-какую информацию, которой мог бы руководствоваться, но не хватает деталей и не пробуждается инициатива.
- Г.** Вопрос руководителя: «Как вы сами оцениваете свое выступление?» Теперь инициатива переходит к исполнителю, но, скорее всего, ответом на такой вопрос будет либо расплывчатое «нормально», либо оценочное суждение о работе: «замечательно», «плоховато», а полезного описания так и не сложится.
- Д.** Вопросы руководителя: «В чем основная цель доклада?», «В какой мере вам удалось достичь этой цели?», «Какие пункты, по вашему мнению, следует подчеркнуть?», «Какова целевая аудитория?» и т. д.

В ответ на такие вопросы исполнитель или ученик составляет подробное и безоценочное описание доклада и проясняет стоящую за ним логику.

Почему обратная связь, проиллюстрированная примером Д, резко ускоряет обучение и повышает эффективность? Потому что только этот вид обратной связи соответствует всем критериям хорошего коучинга. Чтобы ответить на вопросы коуча, исполнителю или ученику придется пошевелить мозгами, покуда он сумеет сформулировать ответ. Это и есть осознанность, которая помогает человеку оценить собственный труд и впредь более полагаться на самого себя. Так он становится хозяином и своей работы, и оценки этой работы. А это уже ответственность. Сочетание этих двух факторов способствует обучению. И наоборот, когда начальник просто высказывает собственное мнение, мозг исполнителя задействуется минимально, он не берет на себя инициативу и ответственность, а руководитель не имеет возможности оценить, насколько была усвоена его критика.

Когда одна из сторон (исполнитель в примере Д или руководитель в примере В) прибегает к описанию вместо оценочного суждения, это помогает не прибегать к защитной реакции. Ее следует предотвратить, потому что когда она возникает, реальность и истина скрываются под грудой неуклюжих извинений и самооправданий. Возможно, исполнитель, менеджер или они оба даже принимают эти объяснения на веру, но все равно результат от этого не улучшится. В варианте В, как и в А и Б, менеджер удерживает за собой право оценивать и корректировать, и тем самым сводится к минимуму обучение в пользу будущего. Все варианты с первого по четвертый далеки от идеала, но тем не менее их продолжают активно применять на работе.

МОДЕЛЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ РОСТ

Я говорил о модели РОСТ как способе структурировать коучинговую встречу. На самом деле, обратная связь — это еще одна коучинговая беседа. Поэтому в этом разделе я привожу четкий план успешной обратной связи, которая называется моделью обратной связи РОСТ. Чтобы обратная связь стала еще одной возможностью обучения, главные вопросы должны быть такими:

- Что произошло?
- Чему вы научились?
- Как вы сможете применить это в будущем?

Таблица 4. Модель обратной связи РОСТ — полезные советы

Золотое правило для каждого этапа:
 подопечный говорит первым,
 а коуч делится своим мнением после этого

1. Определите желаемую цель	2. Вычлениите положительное	3. Возможные улучшения	4. Вынесенные уроки
<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы о цели задают вектор и контекст обсуждения. Они помогают сосредоточиться и придают энергии • Когда контекст и цели заданы с самого начала, это создает основу для продуктивной беседы 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышаем осознание подопечным положительных моментов — это поможет ему увидеть свои сильные стороны, приобрести уверенность и ускорить обучение на следующих этапах • Если результаты невысоки, этот шаг все равно жизненно необходим. Подчеркните, что, по вашему мнению, было сделано хорошо. Похвалите усилия, даже если цель достигнута не полностью • Помните: никаких негативных оценок или критики 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие осуждения — ключ к обучению в безопасной обстановке, творчеству и вовлеченности • У подопечного должно быть время подумать над теми изменениями, которые он хотел бы внести, перед тем, как он услышит ваши предложения — это повысит его личную ответственность и сделает самостоятельнее 	<ul style="list-style-type: none"> • Обсудите полученные уроки — это основная цель обратной связи • Где это уместно, свяжите уроки с общими целями профессионального развития • Договоритесь о конкретных действиях. Обсудите приоритеты, сроки и решимость действовать • Укрепите уверенность и положительные ожидания • Выстройте партнерские взаимоотношения
<p>Спросите: «Что бы вы хотели вынести из этой встречи?» Добавьте: «Я бы хотел...»</p>	<p>Спросите: «Что прошло хорошо?» Добавьте: «Мне понравилось, что...»</p>	<p>Спросите: «Что вы могли бы сделать по-другому?» Добавьте: «Можно мне предложить кое-что?»</p>	<p>Спросите: «Чему вы научились?» Спросите: «Что вы будете делать в следующий раз?»</p>
Р	О	С	Т

Давайте рассмотрим эти вопросы в контексте модели РОСТ (рис. 13). Мы увидим, какой бывает обратная связь с использованием коучингового стиля для стимуляции обучения и повышения эффективности. Следуйте золотому правилу и советам из табл. 4, а за более подробным описанием каждого этапа обращайтесь к «Чемодану вопросов 5».



ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО ДЛЯ КАЖДОГО ШАГА:

сотрудник начинает, мнение лидера — во вторую очередь

Рис. 13. Модель обратной связи РОСТ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Качество обратной связи — один из факторов, который измеряют во время опросов сотрудников, призванных оценить их вовлеченность. Именно это попросил сделать наш клиент, компания MasterCard, поскольку люди хотят работать в том месте, где им дают качественную обратную связь. Когда Аджайпал Сингх Банга стал гендиректором MasterCard, он поставил компании цель: выигрывать в конкурентной борьбе. Используя информацию, полученную в результате ежегодной оценки вовлеченности 6700 сотрудников по всему миру, команда обучения и развития установила, что повышение качества обратной связи должно стать ключевой сферой развития, поддерживающего новую цель. Руководители команды обратились к Performance Consultants с просьбой помочь им создать культуру обратной связи.

Специально для 1500 руководителей MasterCard мы составили программу под названием «Действенный коучинг», которая основывалась на модели обратной связи РОСТ. В опросах сотрудников об обратной связи обычно говорится нечто вроде:

- «Я получаю регулярную обратную связь».
- «Я получаю обратную связь, которая помогает мне улучшить результаты».

В контексте этих двух утверждений можно увидеть, как коучинговый подход и модель обратной связи РОСТ обеспечивают как более

регулярную, так и более качественную обратную связь. Через год, когда проводился следующий опрос, все руководители уже прошли нашу программу. Результаты показали улучшение по всем статьям, с заметным скачком в области обратной связи.

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ВСЕХ

А еще не надо думать, что речь идет только о развитии подопечного. Руководитель, занимающийся коучингом, тоже развивается! Это прекрасная возможность для лидеров запастись любопытством и научиться тому, что можно сделать по-другому в следующий раз, чтобы получить более высокие результаты. В конце концов, как я уже говорил, мышление и поведение руководства — самые значимые факторы для эффективности, и они на 100% зависят от самого лидера!

РАЗБОР ПОЛЕТОВ В ДЕЙСТВИИ

Давайте на практическом примере посмотрим, что происходит пару недель спустя, когда Мишель обсуждает с Сэмом результаты. Вы заметите, что она использует пункты из «Чемодана вопросов», спрашивая о том, как идут дела, давая обратную связь и оценку.

*Четко
заявляет цель.*

Мишель: Я бы хотела узнать, как вы справились с делами, которые наметили в начале прошлой недели. Я помню, на вас слишком много всего навалилось в связи с проектом Summit. Как сейчас идут дела?

Сэм: Лучше. Но с Джоном и Кэтрин по-прежнему проблемы.

*Начинает с того,
что работает.*

Мишель: Понятно. Похоже, нам именно об этом нужно поговорить. Вы сказали, что дела идут лучше. Что именно стало лучше?

Сэм: Я провел одно очень хорошее собрание команды с использованием структуры, о которой мы говорили, и всем очень понравилась идея ежемесячной беседы один на один.

Мишель: Здорово. А что еще?

Сэм: Я поговорил с ответственным за помещения, с которым вы меня связали, и он обещал подумать над моей просьбой перевести команду в новое здание. Есть как минимум одна хорошая новость — издержки этого совсем невелики. Когда дело дойдет до дела, мне понадобится ваше одобрение. Вы все еще не против этого варианта?

Мишель: Ни в коей мере. А что по поводу возможности для членов команды поднять любой вопрос и взаимной личной ответственности? Вы планировали кое-какие изменения в этой сфере, да?

Сэм: Сейчас я обсуждаю эту тему кое с кем из лидеров команд. Я собираю рабочую группу под началом Хайме — они изучат теперешний процесс и предложат изменения. На следующей неделе Дженни будет вести встречу команды, где мы обсудим личную ответственность и пропишем правила участия каждого в проекте.

Радуется успехам.

Мишель: Похоже, это большой шаг вперед! Меня интересует, как у вас получается не тащить все на себе. Вы хотели попробовать по-другому относиться к ситуации. Как это получается?

Сэм: На удивление хорошо. Когда в возникающих проблемах я усматриваю возможность для роста своих людей, это помогает мне обратиться от самого себя к другим членам команды.

Мишель: Как вы себя чувствуете, когда пытаетесь сосредоточиться на вкладе других членов команды?

Сэм: По большей части очень хорошо. Я больше времени обсуждаю ситуацию с командой и, можно сказать, применяю с ними коучинговый метод.

Мишель: И как это влияет на членов команды?

Сэм: Похоже, все стали довольнее, трений стало меньше. Если б только не Джон и Кэтрин!

Мишель: Да, вы сказали, что с ними проблемы продолжают. Хотите это обсудить сейчас?

Сэм: Безусловно. Мне кажется, мы достигли этапа, когда нужно привлекать вышестоящее началь-



Остается в зоне неосуждения и интересуется тем, что произошло или не произошло, не говоря о том, что подопечный неправ.

Говорит о своих ощущениях и позволяет подопечному показать свои чувства.

Обращает внимание на слова, которые использует подопечный, чтобы повысить осознанность, отражает его эмоции.

Безоценочно возвращает подопечному свои наблюдения, проверяет, согласен ли он с ними.

ство. Джон и Кэтрин продолжают плевать на свои обязанности, да и на мои электронные письма тоже.

Мишель: Как протекало ваше с ними общение?

Сэм: Я старался очень осторожно формулировать сообщения, чтобы не сказать ничего двусмысленного, и в то же время настаивал на исполнении ими своих обязанностей.

Мишель: Похоже, у вас еще не было возможности с ними поговорить.

Сэм: Нет, я послал им несколько электронных писем, но они не отвечают.

Мишель: Хм-м... Похоже, они упорно сопротивляются. Что еще вы предприняли?

Сэм: Я повторно послал им сообщения, но безрезультатно.

Мишель: Мне кажется, за всем этим что-то стоит. Как вам кажется?

Сэм: Я думаю, они нарочно упрямятся, и я не опускаюсь до их уровня. Пора уже им начать честно отрабатывать свою гигантскую зарплату.

Мишель: Я вижу, что о них вы говорите совершенно по-другому, чем о других, и чувствую вашу разочарованность. А вы что замечаете?

Сэм: Конечно, я сержусь на них! Просто смешно, что они думают, будто им все сойдет с рук.

Мишель: Вы готовы услышать нелицеприятную обратную связь?

Сэм: Да.

Мишель: Кажется, что вы подходите к ситуации как к поединку — в ваших словах я слышу «мы против них». Как вам кажется, это правда?

Сэм: Ну, они же ничего не сделали, чтобы стать полноправными членами команды.

Мишель: А что вы сделали, чтобы они себя ими почувствовали?

Сэм: Я приглашал их на собрания команды, но они ни разу не пришли.

В позитивном духе ставит подопечного перед тем фактом, что он не принял оговоренных мер.

Мишель: Мы уже говорили об этом в прошлый раз, и я помню, что вы собирались помириться с ними, признав, что начало было нехорошим, а также планировали донести до них, насколько важна их роль в проекте. Вы хотели начать с чистого листа, создавая отношения, полные уважения и доверия. Что же произошло?

Сэм: Не получилось.

Мишель: Эх, жаль. Как же так?

Сэм: Я же уже сказал, они не отвечают на электронные послания.

Чувствует внутреннее противодействие Сэма и называет вещи своими именами, чтобы вывести на поверхность и обсудить то, что скрыто.

Мишель: Кажется, мы ходим кругами, Сэм. Меня беспокоит, что в качестве способа коммуникации с людьми, с которыми вы в ссоре, вы используете электронную почту, особенно когда ваша цель — помочь им почувствовать себя ценными членами команды. У меня создается ощущение, что вы просто делаете все возможное, чтобы как можно дальше отсрочить сложный разговор с Джоном и Кэтрин. Что же все-таки происходит?

Сэм: Я и рад бы с ними поговорить, но я же не виноват, что они не отвечают на письма!

Мишель: Вы правы, вы не можете заставить их отвечать на письма. Однако не кажется ли вам, что можно как-то по-другому поспособствовать тому, чтобы разговор все-таки начался?

Сэм: Наверное, я мог бы им позвонить. Но, скорее всего, они увидят мой номер и не возьмут трубку.

Мишель: Если бы вы подошли к этому с тем отношением, которое вы уже пробовали применить, — как к возможности для людей (включая и вас самих) вырасти и принять вызов, — как бы вы взаимодействовали с Джоном и Кэтрин?

Сэм: Я бы сделал глубокий вдох и подошел к их столу, позвал бы их выпить кофе и как следует бы с ними поговорил.

Мишель: По-моему, это хорошее начало. А еще что?

В партнерстве с подопечным разрабатывает структурированные шаги к успеху.

Сэм: До этого я бы, наверное, прогулялся, чтобы в голове было ясно, а на душе — спокойно.

Мишель: Хорошо, а еще?

Сэм: Наверное, я бы записал для себя основные пункты, которые хочу осветить, чтобы ничего не забыть. Да, я так и сделаю.

Мишель: Что вы сделаете, чтобы не забыть отнестись ко всему этому как к возможности роста для всех вас?

Сэм: Наверное, я это напишу прямо наверху.

Мишель: Когда вы проведете с ними эту беседу, Сэм?

Сэм: На следующей неделе.

Озвучивает просьбу с целью помочь подопечному подавить внутреннее сопротивление.

Мишель: Я бы хотела, чтобы вы сделали это своим приоритетом, поэтому прошу провести эту беседу уже на этой неделе, Сэм. Я вижу, как вам это мешает и как вам хочется с этим разделаться. У вас уже получилось подходить к проблемам как к шансу для роста, поэтому я уверена, что вы сумеете помириться с ними и помочь им почувствовать себя важными членами команды. Что вы думаете?

Сэм: Я думаю, это должно быть приоритетом, и займусь этим немедленно.

Придает уверенности.

Мишель: Вы хотите просто заняться этим или разрешить проблему?

Сэм: Разрешить ее раз и навсегда.

Мишель: Что же конкретно вы сделаете и когда?

Сэм: Я пойду в новое здание с двумя шоколадками в качестве искупительного дара и приглашу их на кофе.

Определяет новый четкий план.

Мишель: Что конкретно вы скажете и чему вы научились?

Сэм: Я начну с извинений за то, что заваливал их сообщениями. Потом скажу, что хочу вместе с ними придумать, как наладить доверительное и уважительное общение, чтобы Джон и Кэтрин могли вносить свой вклад в команду, что, я уверен, принесет пользу всем. Я научился тому, что «мы про-

тив них» — не годится, что мы все — по одну сторону баррикад.

*Дальнейшее
укрепление
веры в себя
и свои силы.*

Мишель: Похоже, это хорошее начало. Расскажите мне, что произошло, до конца рабочего дня. Я очень ценю вашу готовность решить этот вопрос быстрее, это показывает настоящую силу характера.

Обратите внимание на то, как Мишель задает эффективные вопросы, чтобы Сэм задумался над тем, что произошло, какие это повлекло последствия, чему он научился и что может сделать по-другому. Хотя, скорее всего, Мишель много раз приходилось прикусывать язык, чтобы удержаться от прямого указания Сэму пойти и поговорить с Джоном и Кэтрин, она привела Сэма к личному убеждению, поэтому у него гораздо больше шансов осуществить задуманное.

Мишель не избегала вопроса о сопротивлении Сэма, а просто назвала вещи своими именами, без осуждения попросив его описать происходящее. Это позволило разговору продвинуться дальше и выявило нежелание Сэма заводить этот тяжелый, по его мнению, разговор. Мишель помогла ему составить новый план действий, который вызывал у него меньше страха, и попросила осуществить его поскорее.

Как и в этом примере, занятия коучингом по большей части не столь структурированы и формализованы, зачастую они проходят в такой форме, что человек непосвященный даже не заподозрит «умысел» коуча, а попросту решит, что один человек проявил внимание и заботу по отношению к другому и что этот человек по-настоящему умеет слушать. Но независимо от того, как это выглядит, фундаментальные принципы — пробуждать осознанность и укреплять личную ответственность — остаются неизменными для успешного коучинга.

ВЫБОР И КРИВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Когда Мишель переходит к последнему шагу в коучинговой беседе, ее цель — мотивировать Сэма предпринять действия, которые приблизят его к собственной цели. Это переводит разговор из области хороших идей в область решимости действовать во имя благой цели. Возвращая Сэма к тому, что мотивирует его в данном проекте, Мишель помогает ему выводить команду на взаимозависимую стадию, где потенциал Сэма зажечь и вести свою команду может максимально

высвободиться. Мишель понимает, что для лидеров жизненно важно сохранять внутреннее равновесие, чтобы не опускаться до предыдущих стадий, поэтому она активно двигает Сэма в сторону управления самим собой с целью сохранения этого баланса. Наконец, Мишель показывает, что готова работать вместе, обеспечивая Сэму поддержку и выражая свою веру в его силы.

Обучающая среда

Возвращаясь к примеру компании Medtronic, когда мы научили лидеров постоянно оценивать эффективность работы в коучинговом стиле, у них появился совершенно новый подход к обсуждению результатов. Ушла в прошлое традиция рассказывать сотруднику, что у него что-то не так и ему нужно исправиться. Вместо этого коуч и подопечный вместе выясняют, что идет хорошо, а где еще есть возможность роста. Фокус — на обучении. Когда оценка результатов проводится с коучинговым подходом, сосредотачиваются на обучении, выборе и внутренней мотивации, признавая заслуги человека и замечая его сильные стороны, а также поддерживая его в инициации возможных изменений. Создание четкого плана и последующая обратная связь помогают людям оставаться на связи со своей целью-мечтой и делают их «скучные» рабочие цели более привлекательными (см. главу 10). Такая личная ответственность как небо и земля отличается от отчетности в командно-административной культуре и становится важным инструментом высокой эффективности, служа главным принципам коучинга — осознанности и ответственности.



14 Коучинг смысла и цели

Цель не в том, чтобы стать лидером. Цель в том, чтобы стать самим собой и использовать всего себя — все свои дары, навыки и силы, — чтобы реализовать свое видение. Отдавайте себя без остатка.

Уоррен Беннис

Теперь, когда мы рассмотрели модель РОСТ от начала до конца и начали на практике разбирать основы коучинга, пришло время немного углубиться и рассмотреть то, как коучинг помогает найти смысл и цель жизни. Я очень рекомендую пойти по этому пути, потому что именно здесь зарыт настоящий клад. Искать смысл и цель жизни — задача не из легких, но, поверьте, она вам вполне по силам.

В главе 1 мы говорили о том, что для самореализации нужно обрести смысл и цель, причем люди чаще всего находят их в деятельности на благо ближних или общества в целом. А еще люди обнаруживают не меньшую заботу о справедливости и чужих проблемах, чем о собственном благополучии. Ширящийся альтруизм противостоит устаревшей корпоративной этике, ставившей во главу угла прибыль. Насколько успешным и устойчивым будет ответ человечества на внешние вызовы, напрямую зависит от того, насколько мы будем на связи с самими собой. Не случайно компания Google назвала свой институт лидерства «Внутренний поиск», а передовой мыслитель в области лидерства Уоррен Беннис сказал, что главное стать не лидером, а самим собой.

Как руководитель с коучинговым подходом, так и профессиональный коуч стремятся к максимизации результата путем более полного раскрытия потенциала (лидеры — вверенной им команды, коучи — своих подопечных). Достаточно посмотреть на современный бизнес — и становится ясно, почему это настолько необходимо.



Война за таланты

Краткое резюме статьи в *Financial Times*: «Возвращение к фундаментальным ценностям: алчности не место в новой эре бизнеса. Работники — не сумма полезных навыков. Духовность в бизнесе. Стивен Оверелл отправился на поиски главного фактора, обеспечивающего преимущество перед конкурентами, и обнаружил, что компании стремятся вернуть сотрудникам цель и смысл». Одних лишь высоких зарплат недостаточно, чтобы удержать лучших.

Примерно о том же говорит и Кен Коста, вице-президент банковской группы UBS Warburg: «Повсюду сказывается разочарование. Оно проявляется в неуверенности: нет чувства самореализации, и в итоге люди уходят. Все больше желающих трудиться в волонтерских фондах... Когда мы в последний раз проводили набор выпускников колледжей, на удивление большой процент задавал нам вопрос: “Какой социальной политики вы придерживаетесь?” Никогда прежде об этом не спрашивали».

Подвержен ли бизнес тому же кризису смысла и цели, через который проходят сейчас многие люди? Полагаю, что с компаниями именно это и происходит. И вероятно, подобное явление распространено даже шире: не приближается ли корпоративный мир (или даже весь мир) к коллективному кризису смысла? Многие приметы свидетельствуют об этом. По экономическим данным стало очень трудно судить о происходящем. Проблемы экологии, нестабильность экономики и политики, упадок корпоративной этики — вот непосредственная и беспрецедентная угроза бизнесу. В то же время бизнес не отвечает на вызов, застыв в плену прежних парадигм, сосредоточившись на решении лишь текущих проблем. По мнению многих, кризис уже наступил, а его все еще продолжают отрицать.

ЭКОНОМИКА НА СЛУЖБЕ ЧЕЛОВЕКА

Многие уже приняли как данность неизбежные перемены в позиции и роли бизнеса. Перемены и в самом деле происходят, причем главным образом под давлением общественности. Широкие массы дали понять, что они не станут более обслуживать экономику: они требуют, чтобы экономика служила им. Что будет дальше? Удастся ли провести корректировку курса по мере того, как крупные компании научатся видеть свою ответственность, свое подлинное назначение и смысл? Или же слепая погоня за богатством любой ценой будет продолжаться,

пока ее лидеры не налетят на баррикады, выстроенные обычными людьми с современными высокими требованиями и устремлениями?

Компании, думающей о будущем, стоит не просто пытаться идти в ногу с общественным мнением, но действовать упреждающе, при этом четко осознавая свою ответственность перед обществом.

РОЛЬ БИЗНЕСА МЕНЯЕТСЯ



И в самом деле, мы становимся свидетелями этой меняющейся роли бизнеса. Джон Браун, бывший гендиректор компании British Petroleum, в вышедшей недавно книге «Связь» (Connect) пишет:

В век полной прозрачности требования мира к частному сектору становятся гораздо выше... Компании, которые решают отнестись к новым требованиям с уважением, искренностью и открытостью, которые делают общественные интересы частью своей бизнес-модели, пожнут обильные плоды.

Клод Смаджа¹³, участник Всемирного экономического форума, пишет:

Частные компании должны усвоить гораздо более сильное и всеохватывающее чувство ответственности. Нужно прислушаться к ответственным голосам нового «гражданского общества»... Укрепление негосударственных организаций также свидетельствует о разочаровании широкой публики во всех имеющихся институтах — в правительствах, корпорациях, международных организациях, СМИ.

Майкл Хирш из *Newsweek* отметил, что споры идут не столько вокруг приватизации государственного сектора, сколько, напротив, о возможности сделать частный сектор более «общественным».

СЛЕДУЮЩАЯ ВОЛНА ЭВОЛЮЦИИ

Глобализация и охватившая мир система мгновенных связей уничтожают пространственные и временные границы между «ними» и «нами». Так и внешние факторы, и внутреннее развитие совместно рушат

¹³ Клод Смаджа — французский психиатр, психоаналитик. — Прим. пер.

барьеры и побуждают нас понять и принять общую для всего человечества судьбу, а также разделить общую ответственность за нее. В конце концов, это и есть последний уровень пирамиды Маслоу, который соответствует взаимозависимому мышлению: «это наше общее дело».

ВНЕШНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАЖАЮТ ВНУТРЕНнюю РЕАЛЬНОСТЬ

Стремительно умножаются вклады в так называемые этические фонды, повсеместно осуждаются расизм и сексизм, некогда столь распространенные при приеме на работу, все больше компаний усваивает принципы социальной ответственности и тройной критерий, понуждающий их учитывать не только финансовый, но и социальный и экологический факторы.

Требование подобных перемен исходит от обычных людей, которые хотят сами решать, как с ними следует обращаться на работе и как большой бизнес должен уважать граждан и потребителей. В то же время глобальное потепление заставляет всех нас, в особенности предпринимателей, всерьез присмотреться к своим ценностям, поступкам и обязанностям и соотнести их с глобальным контекстом. Вероятные последствия интенсивного животноводства, применения биотоплива и генетической модификации зерновых опять же требуют серьезной переоценки методов ведения сельского хозяйства, и тут одной «любовью к природе» не обойтись. Где рванет в следующий раз? Несомненно, под угрозой экологическая устойчивость планеты, но мы не знаем ее точного «адреса», поскольку защитные механизмы самой природы сдают и мы прошли точку невозврата, когда еще можно было предсказать последствия наших действий. Скоро мы пройдем следующую точку невозврата, после которой уже ничего нельзя будет исправить. Проблема гораздо серьезнее, чем представляется тем, кто хватается за сиюминутные и совершенно неадекватные политические или корпоративные паллиативы.

СМЫСЛ И ЦЕЛЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Неудивительно, что на таком фоне слушатели курсов по подготовке коучей все чаще задают вопросы о цели и смысле. Они ищут выхода



из кажущейся бессмыслицы корпоративного мира. Как часто коуч слышит жалобы подопечного и разговоры о смене работы, но остерегайтесь искушения поменять внешние формы и структуры — без изменения сознания все будет тщетным.

Различие между целью и смыслом

В главе 6 я говорил о том, что путем углубления осознанности мы можем раскрыть и лучше почувствовать свою цель в жизни. О смысле и цели обычно говорят словно о сиамских близнецах — где одно, там и другое, — и все же это разные понятия, которые не следует смешивать. **Смысл** — это значение, которое мы приписываем событию или действию задним числом, в то время как **цель** — то, что пробуждает в нас желание действовать тем или иным образом. Смысл принадлежит преимущественно сфере психологии, а цель — понятие духовное. Для большей точности нужно отдельно обозначить цель, или же особо выделить смысл, или же определить и то и другое. Давайте рассмотрим эти понятия в двух аспектах:

- поиск смысла и цели жизни;
- поиск смысла и цели в ситуациях, возникающих в повседневной жизни.

В поисках цели и смысла

Одна из мантр Performance Consultants — говорить с людьми на их языке. Если вы принимаете человека таким, каков он есть на данном этапе его развития, вы можете идти с ним настолько далеко, насколько он пожелает. Это и есть настоящее партнерство, в уважении к возрастающей осознанности на пути эволюции сознания. Вот упражнение, которое поможет вам исследовать цель и смысл жизни.

Из ответов вам удастся составить представление о цели и смысле своей жизни. Эти размышления начнут некий путь, на котором вы сможете найти для себя смысл и цель. Когда вам придут в голову новые детали, запишите их. Сделайте первый шаг на этом пути и вызовите к сотрудничеству ту часть самого себя, в которой прячется неограниченный потенциал.

УПРАЖНЕНИЕ:

*подумайте
о смысле и цели*

Найдите тихое место, возьмите цветные карандаши и лист белой бумаги. Запишите ответы на приведенные ниже вопросы. Если приходят в голову образы, нарисуйте их. Секрет в том, чтобы не думать слишком долго и не пытаться найти «правильный» ответ, — посмотрите, что придет вам в голову, и используйте для ответов любой цвет, который, как вам кажется, подходит.

- Какова ваша мечта?
- К чему вы стремитесь?
- Что вы хотели бы изменить в этом мире?
- Почему вам важно изменить именно это?
- Положа руку на сердце, чего вы на самом деле хотите от этой жизни?
- Представьте, что вам 80 лет и вы оглядываетесь на прожитую жизнь. Какие моменты были самыми важными? Напишите или нарисуйте то, что приходит в голову.

ОТ ЖЕРТВЫ К ТВОРЦУ

Самый большой шаг на пути поиска смысла и цели — это понять, что в текущей ситуации кроются возможности. Это значит перестать быть жертвой обстоятельств и стать творцом своей судьбы. Коучинг помогает подопечному взять на себя ответственность за текущую ситуацию, выбрать свое отношение к ней и действовать в духе созидания или изменения, чтобы привнести больше смысла.

Выполните следующее упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ:

дорости до вызова

Подумайте о проблеме, которая стоит перед вами в настоящий момент, и ответьте на следующие вопросы:

- Представьте себе, что в этом вызове содержится совершенный дар, необходимый вам для дальнейшего роста. Что это будет за дар?
- За что вы благодарны?
- Кем вам придется стать, чтобы дорости до этого вызова?

Взглянуть на жизненные ситуации под таким углом может быть весьма непросто. Однако подобные вопросы помогают выйти из положения жертвы судьбы и стать творцом своего будущего, что наполнит смыслом и целью каждую минуту вашей жизни.

А еще Карл Юнг заметил, что «то, чему ты сопротивляешься, — остается». Если вы не хотите постоянно встречаться с одними и теми же проблемами на работе, в жизни и в любви, я советую вам посмотреть в глаза вызовам, с которыми сталкивает вас повседневность.

В поисках цели и смысла на работе

Теперь давайте подумаем о том, как все это связано с предыдущими главами. В диалогах, начиная с главы 10, мы видели, как Мишель и Сэм вместе работают над проектом Summit. Что бы случилось, если бы Мишель применила с Сэмом подход, описанный в этой главе? На что бы это было похоже?

Вот несколько вопросов, которые она могла бы задать, чтобы Сэм почувствовал себя кузнецом своего счастья, а не жертвой:

- Сэм, мне кажется, вы допускаете ситуацию, когда Джон и Кэтрин включают в вас противодействие, контрпродуктивное поведение. А каковы ваши наблюдения?
- Каков источник этого поведения, если вы можете его обнаружить?
- Как бы вы хотели реагировать на эти ситуации?
- Что бы помогло вам выбрать другую реакцию?
- Что в этой ситуации важно для всей вашей будущей жизни?

На самом деле, если посмотреть на ситуацию с этой точки зрения, проект Summit — это платформа, через которую Сэм реализует свой потенциал; ему лишь следует понять это и открыть для себя внутренний смысл и цель, скрывающиеся в нем. Разумеется, кто-то должен направить внимание Сэма в эту сторону. Профессиональное развитие Сэма частично заключается в том, чтобы он понял, кем именно он стремится стать. Все это может произойти благодаря Мишель, если они с самого начала сядут вместе и обсудят, каково его видение своих будущих достижений в руководстве, на работе и в жизни. Однако хочу предупредить: будет логичным, если как коуч или руководитель, пользующийся коучинговым стилем, вы уже сами

открыли для себя смысл и цель и взяли собственную судьбу в свои руки, прежде чем пытаться вести по этому непростому пути своего подопечного. Один из ключевых постулатов коучинга — не задавать подопечному вопросов, на которые вы не могли бы ответить (или уже не ответили) сами.

Мы не будем продолжать эту тему, поскольку коучинг повышенной сложности выходит за рамки этой книги. Однако профессиональный коуч или руководитель, получивший подготовку для более высокого уровня лидерства, сумеет помочь подопечному на пути поиска цели и смысла.





ЧАСТЬ IV

Конкретные варианты применения коучинга



15 Формальные коучинговые встречи один на один

87% нанимателей предлагают коучинг один на один.

Международная федерация коучинга
и Human Capital Institute

Пришло время посвятить главу формальным коучинговым встречам один на один, которые проводят внутренние или приглашенные специалисты. Организация формальных коучинговых встреч, то есть выделенных отрезков времени, в которые будет происходить коучинг один на один, с самого начала требует некоей структуры. Если вы работаете коучем в организации или приглашены туда для проведения формальных коучинговых встреч, предлагаем некоторые общие правила, чтобы от вашей работы было как можно больше пользы.

Продолжительность коучинга

Формальные коучинговые встречи, которые обычно называют коучингом один на один, лучше всего проводить в течение шести месяцев. Когда коучинг измеряется месяцами, а не неделями, подопечному хватает времени, чтобы при вашей поддержке сформировать новые привычки. Также, поскольку коучинг — это живые партнерские отношения, сосредоточенные на развитии и изменении поведения, он, безусловно, требует времени. Чтобы подопечный получил от коучинга настоящую пользу (а именно об этом мы поговорим в данной главе), рекомендуется проводить его хотя бы в течение трех месяцев.

Стоит упомянуть, что есть и более короткая альтернатива — так называемый лазерный коучинг, который состоит из трех 60-минутных виртуальных коучинговых встреч, посвященных конкретной проблеме,

с которой сталкивается подопечный. Часто организации покупают такие курсы «оптом» и предлагают их как подспорье в работе своим сотрудникам.

Количество часов

Первый шаг в любом коучинговом задании — выяснить у заказчика, сколько именно коучинга ему требуется. Это легче всего измерить коучинговыми часами. Памятуя о том, что идеальная продолжительность коучинга — шесть месяцев, причем по желанию подопечного она может быть и больше, речь идет приблизительно о 12 коучинговых часах. При обсуждении можно затронуть и формат, поскольку цены на личные и виртуальные встречи могут различаться (особенно в Великобритании), что может повлиять на бюджет.

Формат и продолжительность

Когда вы договорились о количестве часов, следующим шагом будет обговорить наиболее удобный формат и продолжительность каждой встречи. Здесь есть три основных варианта, но, повторюсь, формат и продолжительность коучинга различаются в зависимости от региона. Например, в Индии, где дорога из одной части города Бангалора в другую может занять три часа, большинство коучинговых встреч проводится виртуально. С другой стороны, на Ближнем Востоке коучинговые встречи преимущественно личные и длятся до трех часов.

Возможные варианты:

- **Коучинг при личной встрече**, например шесть встреч по 90–120 минут, раз в месяц в течение шести месяцев.
- **Телефонный или виртуальный коучинг**, например 12 встреч по 45–60 минут, раз в две недели в течение шести месяцев.
- **Комбинированный коучинг**, например личная встреча 90–120 минут плюс десять телефонных разговоров по 45–60 минут, примерно раз в две недели, с завершающей личной встречей продолжительностью 90–120 минут.

В Performance Consultants каждый курс коучинга заканчивается подведением итогов с оценкой один на один в течение 60 минут (об итоговой встрече для оценки мы поговорим подробнее в главе 19).

Рис. 14 описывает типичный курс коучинга. Следующие несколько разделов содержат более подробное описание конкретных встреч и другие моменты, которые следует учесть.

Формат Встреча		Неделя 1		Недели 2-24	
	Пробная встреча	Первая встреча — основа курса	По желанию 360-градусная обратная связь от всех заинтересованных лиц	Периодические встречи	По желанию 360-градусная обратная связь от всех заинтересованных лиц
	Лично или виртуально	Лично		Лично и виртуально	
	Около 30 минут	60 минут		12 45-минутных виртуальных встреч раз в две недели. Личные встречи — 60 минут	
				Виртуально	
Продолжительность					60 минут, не позднее чем через месяц после окончания курса
	12 часов коучинга комбинированного формата в течение шести месяцев				

Рис. 14. Типичное коучинговое взаимодействие

Пробная встреча

Пробная встреча — это первое знакомство с подопечным. Это шанс для вас обоих проверить, подходите ли вы друг другу. Обычно после этой встречи участники сообщают друг другу, если, оценив ситуацию, они решили, что не сработаются. Не стоит беспокоиться — бывает, что люди просто друг другу не подходят, и ничего тут не поделаешь.

Конфиденциальность

Если вы с подопечным решили продолжать работу, важно установить партнерские отношения и договориться о конфиденциальности. Сохранение личной тайны исключительно важно для любых коучинговых отношений, и границы в этой сфере должны быть определены с самого начала. Представьте себя на месте подопечного, который собирается обсуждать с вами глубокие личные вопросы. Без договора о конфиденциальности подопечные, особенно в организациях,

не захотят поделиться с вами «деликатной» информацией, которая может быть исключительно важна для коучинга, а это, скорее всего, ограничит возможности положительного эффекта. На рис. 15 показано, что означает сохранение личной тайны подопечного: руководитель или спонсор подопечного не будет иметь доступ ко всей информации, обсуждаемой на встречах, — овалы представляют собой то, что иногда называют «Китайской стеной».

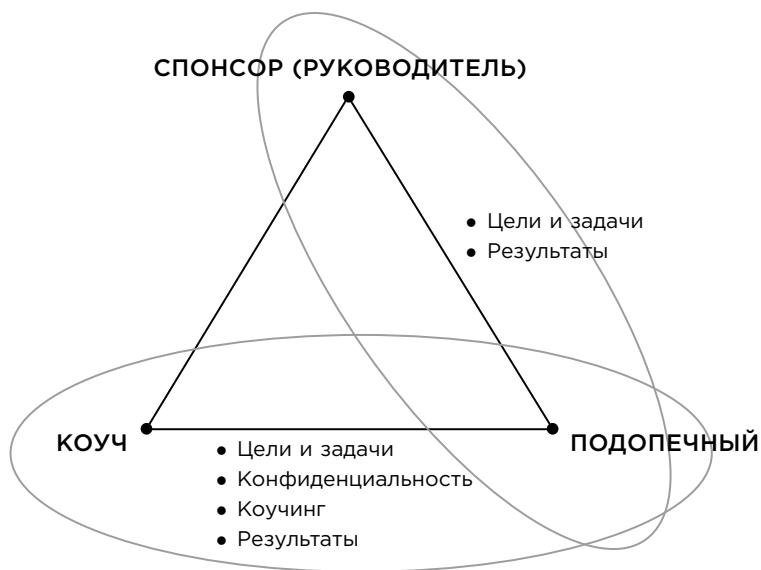


Рис. 15. Конфиденциальность — основа отношений между коучем, спонсором и подопечным

Вам как коучу необходимо четко понимать, кто именно вас нанимает, кто он по отношению к подопечному и перед кем вы отвечаете за результаты. Например, вас может нанять:

- менеджер для работы с членом своей команды;
- конкретный человек, привлекающий вас к работе через отдел кадров;
- отдел кадров для работы с одним из менеджеров компании.

Спонсор, выделивший бюджет на коучинг и оплачивающий ваши счета, может совпадать или не совпадать с руководителем подопечного. На рис. 15 слово «спонсор» использовано по отношению к человеку,

в чьих руках бюджет. Спонсор, а также, возможно, менеджер вашего подопечного могут захотеть ознакомиться как с целями и задачами коучинга, так и с его результатами. Очень важно, чтобы вы совместно с подопечным продумали, как эти люди будут вовлечены в процесс и каким образом подопечный донесет до них необходимую информацию.

Сообщение о целях и задачах в начале отношений и результатах в конце — две прекрасные возможности укрепить отношения подопечного с компанией. Таким образом создается гармония между целями подопечного и организации. Это — важнейшая часть коучинга и само по себе может быть его причиной. Поэтому коммуникация с руководителем подопечного, спонсором или другими людьми в организации должна всегда осуществляться через подопечного, чтобы использовалась любая возможность укрепления взаимоотношений последнего с компанией.

Вот две области, которые нужно учесть, чтобы обеспечить конфиденциальность и рост статуса подопечного в организации:

- помогите подопечному поговорить с руководителем или спонсором таким образом, чтобы последний поддержал его цели и задачи;
- если подопечный не полностью предан своим целям и задачам, попытайтесь выяснить, что ему мешает, и помогите ему найти в себе силы для искренней беседы с руководителем. Такие беседы обычно способствуют единодушию начальника и подчиненного.

В некоторых случаях бывает полезно, чтобы обсуждение целей и завершающая оценка происходили в присутствии руководителя. Однако вашей основной задачей всегда должна быть поддержка подопечного с соблюдением конфиденциальности, а не укрепление собственных отношений с компанией.

Первая встреча — закладываем основу

От первой встречи зависит успех всего курса коучинга. Само название встречи подразумевает, что на ней мы закладываем фундамент отношений между коучем и подопечным, поэтому очень важно выделить на нее достаточно времени. Вам следует не просто выслушать

потребности подопечного, но и рассказать о собственных нуждах и ожиданиях, чтобы совместно выстроить успешные коучинговые отношения.

Вот несколько тем, которые полезно поднять во время первого разговора.

Темы для первой встречи

Формат и логистика. Формат (виртуальный, личные встречи или их комбинация), продолжительность одного занятия, частота встреч, место (важно и для виртуальных занятий).

Договоренности. Проясните, какие «разрешения» выдает вам подопечный, обменяйтесь ожиданиями. Обсудите, какую поддержку и какие вызовы желает получить подопечный; договоритесь о личной ответственности.

Ликбез для подопечного. Что такое коучинг (отличие от менторства, консультирования); общая ответственность коуча и подопечного за развитие отношений; необходимость полной вовлеченности подопечного.

Цели. Поставьте перед собой вдохновляющие и заряжающие энергией цели (кратко-, средне- и долгосрочные); если нужно, соотнесите их с последней регулярной оценкой эффективности; договоритесь о том, как именно вы оба будете работать над достижением этих целей.

Основные вехи личной истории. Попросите подопечного заранее подготовить обзор главных поворотных пунктов его жизненного пути (речь не идет о полной автобиографии); вместе обратите внимание на закономерности поведения и систему убеждений.

Источники энергии или ценности. Выясните ключевые ценности; определите сильные стороны; поищите метафоры, воодушевляющие подопечного; проясните его мысленные установки и сковывающие убеждения.

Между встречами



Не забывайте, что главная работа происходит между занятиями, когда подопечный сознательно пробует вести себя по-другому и применяет полученную информацию к реальной жизни и работе. Вот почему

так важно обеспечивать личную ответственность и обратную связь, вместе сверять маршрут.

Необходимо фиксировать желаемый исход, намеченные действия и их сроки, а на последующих занятиях проверять, что произошло (более подробно о личной ответственности рассказывается в главе 13).

Последующие встречи

По большей части структура остальных занятий будет следующая:

- обсуждение результатов предыдущей встречи;
- постановка целей текущего занятия;
- коучинг;
- договоренности на следующий отрезок времени.

360-градусная обратная связь

Специальная встреча, посвященная 360-градусной обратной связи, может быть весьма полезным инструментом как в начале, так и в конце курса. Для этого вы задаете вопросы (с помощью опросника или интервью) руководителю подопечного, его непосредственным подчиненным, а также коллегам, чтобы выяснить, какое влияние оказал коучинг. В начале курса полученная информация служит основой и стартовой позицией, помогающей понять, какие навыки подопечного наиболее нуждаются в развитии посредством коучинга. Повторение процедуры в конце курса помогает оценить прогресс. Если ваш курс длится долго, например 12 месяцев, 360-градусную обратную связь можно повторить и в середине.

Оценка

Измерение результата курса как для конкретного человека, так и в более широком контексте организации, а также вычисление рентабельности инвестиций обсуждаются в главе 19.

16 Коучинг команды

Коучинг укрепляет групповую идентичность и творческое начало, что помогает команде максимально реализовать свой потенциал

Чтобы в команде расцвела культура коучинга, в ней нужно поддерживать атмосферу открытости и любознательности, а также развивать навыки ведения коучинговой беседы. Все это легче всего сделать руководителю команды, поскольку он обладает авторитетом и влиянием. Именно поэтому в этой главе я сосредоточусь на том, как лидерам команды быть коучами. Руководитель должен уделять своим людям все свое внимание, проявлять любознательность, доверие к их ресурсам и готовность пробовать разные пути для достижения результата. Более того, чтобы полностью мобилизовать потенциал команды в целом, лидер должен понимать следующие моменты.

- Команда — это самостоятельная единица, с коллективным разумом, который можно поставить на службу делу.
- Коучинг может мобилизовать таланты и потенциал команды с помощью выявления уже существующей в команде динамики, а не ее подавления или исправления.
- Цель коучинга — повысить коллективную осознанность и генерировать совместную ответственность и единомыслие внутри команды.

Чтобы посредством коучинга помочь команде максимально раскрыть потенциал, а также найти ее текущее место на кривой эффективности, необходимо понимание процесса развития команды. Поэтому я начну с теории развития команды. Исследования Международной федерации коучинга и Human Capital Institute показывают, что коучинг приводит к более эффективному функционированию команды и улучшению командных навыков. Далее в этой главе я расскажу о нюансах коу-

чинга команды по сравнению с индивидуальным, а также о том, как успешно использовать уникальный профиль и коллективный разум команды. В начале главы вы найдете теоретические выкладки о сущности, особенностях, динамике и развитии команды, которые помогают понять, как эффективнее повысить командные результаты на разных этапах ее развития.

Команды — это основной строительный элемент организации. Они выполняют задания, которые связаны друг с другом и слишком объемны или сложны для группы отдельных людей, работающих не пересекаясь. Функционирование команды зависит не только от индивидуальных талантов и навыков ее членов, но и от их совместной работы, от того, насколько они разделяют друг с другом задачи, ценности, цели и ответственность. В высокоэффективных командах развита взаимозависимость. Более того, без взаимозависимости нет команды, речь может идти лишь о некоей группе. Задача может быть решена эффективно только тогда, когда присутствуют сотрудничество и синергия. Команда, ее сила и потенциал больше, нежели простая сумма ее частей. У команды есть собственная идентичность, отличающаяся от всех индивидуальных идентичностей, ее составляющих.

Настоящие команды 1) имеют четкие границы; 2) взаимозависимы при стремлении к общей цели; и 3) обладают хотя бы некоторым постоянством состава, что дает членам время и возможность научиться хорошо работать вместе.

Ричард Хэкмен с коллегами

Стадии развития команды

Часть работы коуча — понять особый профиль команды и помочь ей продолжать создавать и укреплять эту идентичность, а также реализовывать свой потенциал. Можно сказать, что знакомство с командой похоже на знакомство с человеком. Полезно узнать, на какой стадии «жизни» она находится, поскольку для каждого этапа развития есть некие общие правила, применимые ко всем командам. В то же время каждая команда уникальна и обладает своими особенностями, талантами и сильными сторонами. Команды, в которых более 15–20 членов, скорее всего, будут состоять из нескольких подкоманд, но вне

зависимости от того, говорим мы о команде первого порядка или о подкоманде, некоторые характеристики остаются одинаковыми.

Точно так же, как человек не может перепрыгнуть из детства сразу во взрослый возраст, команды не обретают зрелость за одну ночь. Люди проходят этапы младенчества, детства и отрочества — так и командам нужно время, чтобы дорасти до четвертой стадии кривой эффективности. Важно помнить об этом и рассматривать это созревание как естественный и необходимый процесс, которому можно способствовать посредством коучинга.

Я пользуюсь простой четырехчастной моделью развития команды, весьма простой для понимания: инклюзия, самоутверждение, кооперация и сотворчество. Первые три стадии взяты из теории межличностных отношений Уилла Шутца под названием *Figro B* и получили признание в большинстве спортивных и профессиональных команд. Существуют более сложные и разветвленные модели, но мой опыт показывает, что их труднее применять на практике. Доктор Уилл Шутц был одним из основоположников групповой терапии и сотрудничал в Институте Эсален¹⁴ в Калифорнии с другими легендарными фигурами — Маслоу, Перлзом¹⁵ и Роджерсом, отцами гуманистической психологии. Я побывал в Эсалене в 1970 г. и принимал участие во многих групповых встречах *Figro B*.

На сеансе групповой терапии участникам бывает трудно обнажить свои слабые и уязвимые стороны, пока они не почувствуют себя в безопасности, поэтому в обязанности руководителя группы входит создание чувства безопасности, причем как можно скорее. Коуч может добиться того же самого, если будет учитывать принципы развития команды. Давайте рассмотрим каждую стадию в отдельности.

ИНКЛЮЗИЯ

Первый этап — стадия **инклюзии**, когда люди определяются, могут ли они стать членами команды. Тревожность и интроверсия свойственны каждому, но в некоторых людях их маскирует компенсационный меха-

¹⁴ Институт Эсален — центр гуманистического альтернативного образования, основан в 1962 г. Расположен на побережье Центральной Калифорнии, в местах, где некогда проживало индейское племя эсален. — *Прим. пер.*

¹⁵ Фредерик Саломон Перлз (1893–1970) — выдающийся немецкий врач-психиатр, психотерапевт. С 1946 г. работал в США. — *Прим. пер.*



низм обратного поведения. В нас сильны потребность быть принятым и страх отвержения.

Когда мы встречаемся с новой социальной средой, наш мозг весьма озабочен тем, чтобы мы оставались в безопасности. Поэтому мы немало вкладываем в то, чтобы нас приняли в группе. На этой стадии члены команды не очень продуктивны, потому что они более всего сосредоточены на собственных эмоциональных потребностях и заботах.

При наличии признанного лидера члены группы будут ждать от него принятия и руководства. Они хотят подчиняться авторитету, следовать за кем-то. Установленный лидером на этом этапе тон и поданный им пример важны, поскольку они быстро превратятся в норму для всей группы. К примеру, если лидер демонстрирует открытость и честность, раскрывая собственные чувства и даже слабости, другие участники группы обычно тянутся за ним, и таким образом устанавливается хорошая практика отношений. Первая стадия — этап нащупывания верного тона. Хороший лидер постарается пойти навстречу тревогам отдельных участников, и тогда группа как целое сможет продвинуться вперед.

К счастью, у большинства людей эта фаза не затягивается, хотя кое-кому понадобятся недели, а то и месяцы, чтобы почувствовать себя частью команды. Те, у кого с детства окрепло ощущение собственной безопасности и уверенности (а позиции лидера обычно занимают люди именно такого склада), должны проявить терпимость и поддержать менее счастливых в этом смысле людей.

САМОУТВЕРЖДЕНИЕ

Как только большинство участников группы почувствует включенность, начинает работать другая динамика — динамика индивидуального **самоутверждения**. Шутц описывал эту стадию как потребность контролировать ситуацию. Настало время каждому показать свои силы и установить границы. Так ведут себя животные: они метят территорию (самцы), и горе тому, кто вторгнется в чужие пределы. На этой стадии вырабатывается «порядок клевания», который в бизнесе любезно именуется распределением ролей и функций, но эти слова приукрашивают истину. В команде идет ожесточенное состязание, которое порой подстегивает личные успехи, но обычно за чей-нибудь счет. На этой стадии участники стремятся выявить и опробовать свои

преимущества, и недостаток слаженности команда компенсирует производительностью.

Это существенная и нужная стадия развития, но тут лидеру приходится нелегко. Ему бросают вызов: прежде чем согласиться с лидером, товарищи по команде пытаются убедиться в том, что можно и не делать этого. Сначала каждый упражняет волю внутри команды, готовя ее таким образом к внешнему использованию на благо команды. Хороший руководитель поощряет членов команды к принятию на себя ответственности, тем самым удовлетворяя их потребность в самоутверждении. Нужно, чтобы лидер принимал вызов, но, к сожалению, многие руководители воспринимают вызов как угрозу, стараются не замечать его и утверждают лишь собственный авторитет, чтобы «контролировать процесс». Тут требуется равновесие.

Как я уже говорил, на этой фазе команда становится продуктивной, и это может сыграть с ней дурную шутку: она не увидит необходимости полнее раскрыть свой потенциал. Большинство компаний и спортивных команд не продвигается дальше этого этапа главным образом потому, что на этой стадии находится все наше западное общество. Пойти дальше — значит выйти за пределы нормы, однако это сделать проще, чем многим кажется, — с помощью коучинга, разумеется.

КООПЕРАЦИЯ

Третья и, по Шутцу, идеальная стадия — стадия любви, но, поскольку некоторым деловым людям любви не надо, я предпочитаю называть ее стадией **кооперации**. Я вовсе не хочу сказать, что в эту пору команда представляет собой сплошь «сладость и свет». Опасность этой фазы заключается в излишней сосредоточенности на группе, ее члены начинают чувствовать себя комфортно, а потому становятся чересчур лояльными, и споры умолкают. Для максимальной эффективности команда должна не только плотно сотрудничать, но также и сохранять определенный градус внутреннего напряжения. Хорошие лидеры умеют поддержать такое состояние.

К примеру, если команда достигла стадии кооперации, а у одного из ее членов выдался плохой день, другие окружают его поддержкой. Если то же самое случится на стадии самоутверждения, большинство в глубине души порадует горестям конкурента. На стадии инклюзии мало кто заметит состояние коллеги и оно не вызовет никаких ответ-

ных эмоций. С другой стороны, на стадии кооперации все разделят радость одного из коллег по поводу его личного успеха; на стадии самоутверждения этот успех вызовет зависть и ревность, а на стадии инклюзии менее успешные члены группы могут даже счесть чужой успех угрозой для себя.

СОТВОРЧЕСТВО

Наш опыт работы с командами показывает, что существует и четвертая стадия их развития, простирающаяся еще дальше кооперации. Это стадия **сотворчества**, или преобразования, а также личной и организационной эволюции. Команда, функционирующая на этом уровне, осознает, что представляет из себя больше, чем простую сумму своих частей, а также что именно в команде можно эффективно реализовать потенциал компании.

На каждом этапе важно стимулировать осознание командной динамики и определять, что именно необходимо для более высоких результатов. Коуч, создающий атмосферу безопасности, в которой члены команды могут озвучивать свои страхи, препоны и потребности, тем самым повышает выносливость, взаимную заботу, энергию и взаимную ответственность в команде. Помогая людям осознать, на какой стадии находится команда, коуч приглашает их взять на себя ответственность за процесс развития и саморегулироваться.

Пирамида Маслоу и кривая эффективности

Как и в развитии личности, чтобы достичь стадий кооперации и сотворчества, командам необходимо пройти необходимое развитие, и именно здесь пригодится коучинг. Этот процесс необязательно будет линейным, скорее это «шаг вперед, стагнация, скачок, шаг назад, развитие».

Пирамиду Маслоу мы изучили в главе 1. Уровень развития группы зависит от основных потребностей по Маслоу. Команда, состоящая из людей на уровне **самореализации** (если бы было возможно создать такую команду!), мгновенно достигла бы головокружительных высот сотрудничества, и результаты ее труда на стадии взаимозависимости превзошли бы все ожидания. Команда, членам которой важнее всего **самоуважение**, работала бы прекрасно на индивидуальном уровне,

однако каждый предпочел бы делать свое, что соответствует независимой стадии. Если для членов команды важно **признание и чужое мнение**, они вступят в ожесточенную конкуренцию, благодаря чему кто-то даст замечательный результат, а кто-то окажется среди проигравших. Те, кто пришел в команду в поисках **принадлежности**, будут слишком уступчивы и нарочито сочувственны, вот только помогать они примутся на словах, а не на деле и не пойдут дальше зависимой стадии.

Таблица 5. Стадии развития команды

Стадия развития команды	Культура	Характеристики	Пирамида Маслоу
СОТВОРЧЕСТВО (успешная работа)	Взаимозависимость	Энергия направляется на общие ценности и во внешний мир	Самоактуализация
КООПЕРАЦИЯ (нормализация)		Энергия направляется вовне на общие цели	
САМОУТВЕРЖДЕНИЕ (шторм)	Независимость	Энергия направляется на внутреннюю конкуренцию	Самоуважение Уважение от других
ИНКЛЮЗИЯ (формирование)	Зависимость	Энергия членов команды направлена вовнутрь	Принадлежность

В табл. 5 указаны потребности по Маслоу, а в скобках — стадии Брюса Такмана (формирование — шторм — нормализация — успешная работа) для тех же стадий развития команды, а также для этапов кривой эффективности. Здесь же приведены некоторые из наиболее существенных характеристик команды на каждом этапе. Разумеется, в жизни три фазы развития накладываются друг на друга, и состояние конкретной команды колеблется при каждом изменении ее состава.

Коучинг команды

Можно сказать, что сегодня стало труднее, чем раньше, добиваться от команды максимальной отдачи. На то есть ряд причин.

- Глобальная мобильность приводит к неоднородности состава команды, что порождает больший разброс в мнениях.
- Постоянные трудовые коллективы сменяются более мобильными, то и дело формируемыми и перегруппировываемыми командами.
- Команды могут создаваться под конкретный проект или функцию, быть матричными, операционными, виртуальными или возникать в результате самоорганизации.
- Зачастую члены команды живут в разных странах, отчего контакт между ними осуществляется редко или бывает чисто виртуальным, и сближения не происходит.
- Сроки, за которые люди должны прийти в команду, найти общий язык и выполнить рабочую задачу, становятся все короче.
- Рабочие задачи усложняются.

Тем самым возрастает роль коучинга, который помогает людям лучше работать вместе. К примеру, коуч может помочь человеку понять, нужно ли ему входить в команду, и если да, то как и когда.

Также коучингу принадлежит большая роль в руководстве команды. Считается, что у руководителя две задачи: во-первых, добиться выполнения работы, а во-вторых, способствовать развитию подчиненных. Большинство начальников слишком занято первой задачей, и до второй у них руки не доходят. А часто бывает так, что эти цели будто бы противоречат друг другу. Желание добиться выполнения работы во что бы то ни стало породило культуру аудита — мы начали думать, что можем полностью контролировать результат (индивидуальный, командный или всей компании), если все посчитаем и измерим. И в то же время развитие всегда касается потенциала, будущего, видения, инноваций, творчества и роста. Столкнувшись с трениями между желанием результата и развитием персонала, организации попробовали разделить эти функции, отделив управление от лидерства. Как сказала Альма Харрис,

Лидерство — это когда вы вместе учитесь, коллективно создаете смыслы и знание... Это значит совместно генерировать идеи; пытаться размышлять над работой и находить в ней смысл в свете общих убеждений и новой информации; а также действовать, исходя из этих новых трактовок.

Управление стало ассоциироваться с повседневной деятельностью, результатами, процессами и текущим моментом. Напротив, лидерство сосредоточилось на развитии, видении и будущем. Однако в сегодняшнем быстром и сложном мире границы между управлением и лидерством стираются, особенно когда речь идет о текущей работе в бизнесе.

Коучинг позволяет снять и компенсировать противоречие между управлением и лидерством. Такой подход может помочь команде найти равновесие между управленческой культурой, требующей от нас «всегда делать только то, в чем уверены», и лидерским духом, которому свойственно желание рискнуть. Благодаря коучингу создается такая атмосфера, где обучение, инновации и повышение осознанности могут происходить параллельно с обычной работой и подотчетностью.

Работа над проектом

Коучинговый подход применим к работе любой команды, поскольку позволяет наиболее эффективно использовать ее коллективный разум. Многие лидеры команд обнаружили, что начать работать по-новому удобно при старте нового проекта, а также при оценке выполненного задания. На этих этапах проектного цикла разговор в коучинговом стиле создает среду, в которой команда может вместе думать, вместе учиться и обращаться к общему командному ресурсу. Это, в свою очередь, приведет к гораздо более высокой эффективности, чем когда каждый сотрудник просто выполняет задание после короткого ознакомления со своей ролью.

Как выглядит подобный разговор? Представим себе, что команда начинает новый проект. Вот несколько вопросов, над которым стоит подумать руководителю, желающему действовать в коучинговом стиле:

- Как мне повысить осознание командой собственных ресурсов в контексте конкретного проекта? Фокус на команде в целом, а не на каждом члене в отдельности.
- Как помочь членам команды «присвоить» проект, взять на себя ответственность за него? Опять-таки не индивидуально (каждый за свою роль), а в качестве команды.
- Как сделать так, чтобы эта команда стала сетью, которая держит проект крепко и в то же время гибко?

Подходя к разговору с позиции коллектива, лидер-коуч может перейти к вопросам модели РОСТ. Вот несколько примерных вопросов. Этот список бесконечен и будет зависеть от конкретного контекста.

ЦЕЛЬ

- Какова наша цель?
- Что в этой цели важно?
- Если проект будет успешным, как будет выглядеть его результат?
- Что изменится для нас (наших клиентов, других заинтересованных лиц)?
- Если представить себе, что мы будем сотрудничать максимально эффективно, как это будет выглядеть?

РЕАЛЬНОСТЬ

- Какие у нас как команды есть сильные стороны, которые помогут выполнить задание?
- С какими вызовами мы как команда можем встретиться (как внешними, так и внутренними)?
- По шкале от одного до десяти насколько мы готовы выполнить это задание?
- Какая помощь нам нужна?

ВЫБОР

- Как нам лучше подготовиться к выполнению задачи? (Устройте мозговой штурм в поиске различных способов.)
- Кто может быть нашим союзником в этом деле? (Составьте список.)
- Что мы можем сделать? (Мозговой штурм в поиске конкретных действий.)

ВОЛЯ

- Что мы как команда будем делать? (Пропишите действия команды.)
- Что будет делать каждый из нас? (Индивидуальные действия и личная ответственность.)

Для удобства использования все вопросы перечислены в порядке РОСТ, однако, как и вообще в коучинге, этот процесс редко бывает линейным.

Ведение коучинговой дискуссии

Формат обсуждения в команде может быть разным. Коуч может задавать вопросы, а членов группы объединять в мини-команды по два-три человека, поручив им выработать единый ответ на вопрос о **целях** и **реальности** и сообщить о своих выводах всей группе. Имеет смысл объединять в такие мини-команды людей, выполняющих в группе несхожие функции, — это стимулирует выдвижение новых идей. Сам лидер тоже может войти в одну из пар или троек. Ресурсы и идеи всей команды используются при мозговом штурме **возможностей**, и общий рациональный **выбор** ведет к созданию единого плана действий.

Еще один случай, когда применить коучинговый стиль будет легко и естественно, — это обзор результатов команды. Если он сосредоточен на обучении, тогда беседа будет концентрироваться вокруг команды как единого целого:

- Что мы как команда сделали хорошо?
- Какие сильные стороны команды проявились в процессе выполнения этого проекта?
- Что для нас как команды было сложным?
- Что мы сделаем по-другому в следующий раз?

Заметьте, как этот процесс естественным образом создает возможность обратной связи и вынесения уроков на будущее. Он очень подробен, требует обращения к деталям, обеспечивает понимание и ясность и использует ресурсы всех членов команды. Подобная система также способствует вовлеченности и преданности людей, подпитывает их самоуважение и внутреннюю мотивацию.

Коучинг на личном примере

Единственный способ искренне продвигать желаемые изменения — личный пример. Сначала посредством отношения, поскольку оно окрашивает все наши действия, а затем и посредством взаимодействия с окружающими.

Лидер команды должен отдавать себе отчет в том, насколько он готов вкладывать время и силы в развитие своей команды с прицелом на качественные долгосрочные отношения и отдаленный результат. Необходимо создать культуру, в которой во всей команде человеческие отношения ощущаются как нечто, для чего не жалко вложения времени и сил. Если руководитель поддерживает принципы командного строительства только на словах, он получит ровно то, что заслужил. Окупаются только искренняя преданность процессу создания команды.

Если лидер хочет установить в команде открытые и честные отношения, он должен сам с первой минуты быть открытым и честным. Добиваясь, чтобы члены команды прониклись доверием к нему и друг к другу, он должен проявить доверие к ним и показать, что сам достоин доверия.

Однако руководитель не может создавать подобную культуру в одиночку. Ему следует привлечь к обсуждению и сотворчеству всех членов команды. Лидеру принадлежит тонкая и в то же время мощная роль: как инициировать, так и сопровождать в дальнейших шагах, вести за собой, но не навязывать, принимать то, что есть, одновременно четко видя возможный рост и успехи, на которые способна команда.

Коучинг и развитие команды

Четыре стадии развития команды дают нам прекрасную основу для применения коучинга к командной работе. Если лидер или коуч понимает, что команды лучше всего работают на стадии сотворчества, для движения снизу вверх он будет использовать коучинг целой команды, а также каждого члена в отдельности. Например, если согласованная цель — поднять команду до уровня кооперации, а в реальности она находится где-то между стадией инклюзии и самоутверждением, какие есть варианты и что будут делать ее члены? Процесс коучинга сам по себе является моделью для преобразования, поскольку привлекает для выхода на следующий уровень развития команды коллективный разум.

РАБОТА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Чтобы добиться успеха, командам нужно творческое начало, живость и новаторство. Большинство людей воспринимают перемены, реальные

или ожидаемые, как фактор стресса, а скорость и масштаб перемен будут для них вызовом. Мозг не любит неопределенности, поэтому, работая в среде, где мы не можем предвидеть или контролировать ситуацию должным образом, мы склонны переходить в режим выживания. Прямое следствие стресса на рабочем месте — ухудшение кооперации, снижение креативности и эффективности. И здесь роль коуча очень важна: ему следует напоминать членам команды, какие факторы по-прежнему находятся в их руках и какими навыками они обладают, чтобы привести команду к успеху.

Стимулируем культуру коучинга в команде: практические способы

Каждая команда, подобно каждой семье или паре, уникальна. С одной стороны, есть общие принципы и практики, успешно повышающие позитивность и продуктивность всех отношений. С другой стороны, я не совсем согласен со Львом Толстым, который сказал: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». У каждой команды имеется собственная экосистема, и каждой нужно найти свой уникальный путь, проявляя любознательность, преданность и креативность. То, что работает в одной команде, не обязательно сработает в другой, а наилучший результат получается там, где пристальное внимание уделяется групповой динамике.

Последующий список вариантов составлен из предложений участников наших курсов по развитию команды. Каждый может быть рассмотрен в команде с применением коучингового подхода: дискуссию может вести руководитель, но способ действия должен быть избран самими членами.

Составьте ряд основных принципов или действующих правил, приемлемых для всех членов команды и принятых при участии каждого

Необходимо постоянно следить, соблюдаются ли эти основные правила и не требуют ли они корректировки. Также всем сторонам следует договориться о том, какова будет процедура, если договоренности игнорируются или нарушаются, — не о наказании, но об ответственности члена команды или команды в целом за восстановление отношений. Сознательно создавая договоренности с самого начала, а также



пересматривая их по мере необходимости, команда добьется крепких отношений, сотрудничества и высоких результатов. (Многие из последующих предложений можно включить в основные правила.)

Научите лидеров и сотрудников ключевым навыкам коммуникации и динамике, необходимой для процветания команды

Каждая команда уникальна, но все же существуют некие общие принципы и практики. Они помогают наладить коммуникацию, а также повысить общее благополучие и эффективность команды. Эти практики должны быть прозрачными, а люди должны быть обучены их использованию — это позволит членам команды общаться наиболее оптимальным образом и достигать желаемых результатов. Также члены команды должны понимать: в то время как каждый из них влияет на благополучие команды, динамика последней тоже влияет на их личное благополучие. Более того, хотя на корпоративную культуру влияет каждый ее член, у команды есть возможность, развиваясь, трансформировать компанию в целом.

Обсудите и выработайте список общих для команды целей

Это делается строго внутри команды, независимо от того, поставила ли организация перед ней какую-то цель или нет. Даже если поставила, всегда остается люфт для уточнений и модификаций, а также свобода решать, как именно достичь этой цели. Каждый член команды должен внести свой вклад в обсуждение и сформулировать личные цели, которые будут интегрироваться в общую цель команды.

Обсудите в группе то, как ее члены видят индивидуальные и коллективные смыслы и цели

Эта задача и шире, и глубже, чем исследование конкретных целей и задач. Смысл и цель направляют нашу жизнь, без них наступит депрессия, застой, придут болезни. Цель и смысл проникают во все, а уловить их трудно, поэтому если удастся пролить на них свет, достичь большей осознанности, заметно повысится качество жизни на работе и в семье.

Всегда выделяйте время (удобнее всего сделать это на запланированном рабочем собрании) для работы над развитием группы

В это время проверяются и пересматриваются правила, звучат похвалы и упреки, люди обсуждают разные вещи, что укрепляет открытость

и доверие. После нескольких таких собраний, проведенных коучем, эффективная команда сможет делать это сама.

Установите систему поддержки, которая могла бы помочь людям разобраться с тревогами и проблемами, в том числе и с глазу на глаз, если понадобится

Если рабочие собрания невозможно устраивать достаточно часто по причине, например, географической удаленности некоторых сотрудников, можно создать такую систему, при которой у каждого члена коллектива внутри команды будет свой напарник для доверительных разговоров. Это позволит быстро решать менее значительные проблемы, не тратя драгоценное время общих собраний.

Выясните позицию членов команды по поводу совместных мероприятий

Некоторые команды лучше работают, если укрепляют отношения посредством совместного времяпровождения вне работы. Отказ кого-то участвовать в очередном мероприятии в связи с уже имеющимися обязательствами или желанием уделить время семье следует принять без упреков. Но этот человек, со своей стороны, должен понимать, что вследствие такого выбора он окажется несколько обособленным внутри группы.

Ищите общие интересы вне работы

Общие интересы вне работы — например, спорт — помогают сплотить команду. Одна команда на моей памяти «удочерила» маленькую девочку из страны третьего мира, и все члены группы в складчину платили за ее обучение. Они уверяли, что ребенок дает им больше, нежели они ему.

Вместе осваивайте новые навыки

Некоторые команды вместе изучают новый язык, проходят какой-нибудь полезный для работы курс или даже решают учиться коучингу! Можно вызвать на соревнование другие команды, например из соседних отделов.

Решение должно приниматься демократическим путем, быть конкретным, и его, как мы уже говорили в главе 13, следует четко записать. Помните, что в коучинге, направленном на эффективность командной

работы, важно ничего не навязывать, но повышать личную и коллективную осознанность и ответственность.

Как видно из кривой эффективности, руководителю-коучу потребуется сила воли, сосредоточенность и немалый эмоциональный интеллект, чтобы создать условия для мышления и культуры, необходимых для возникновения и сохранения эффективной команды. Командный коучинг создает пространство, где становятся возможными обучение, корректировка и развитие в реальном режиме времени.



17 Коучинг для работы без потерь

Коучинг вкупе с бережливой работой создает благотворный цикл беспримерного роста эффективности

Систему бережливого производства взяли на вооружение многие отрасли промышленности. Ее цель — повысить эффективность рабочих процессов путем устранения потерь, снижения уровня непоследовательности и облегчения труда работников. Разработанная компанией Toyota во второй половине XX в., теперь она применяется не только на производстве, но и в более широком деловом контексте.

Организации и команды, действующие на основе принципов бережливого производства и практикующие коучинг, создают идеальные условия для обучения и максимальной эффективности. Это связано с тем, что постоянный рост через обучение (а именно это — суть бережливой работы) заставляет людей регулярно выходить из зоны комфорта, в которой они обычно находятся, в «зону обучения», которая приближает их к полной реализации потенциала. Коучинг бросает людям вызов использовать эту зону максимально, поддерживает их в обучении и развитии для усвоения новых привычек и стандартов — то есть они не просто терпят этот опыт лишь для того, чтобы затем возвратиться в зону комфорта. Кэролайн Хили, отвечающая за обучение и развитие в компании Medtronic, говорит, что внедрение коучингового подхода помещает «эмпатию, душу и смысл в самую сердцевину работы без потерь и помогает людям, ее практикующим, сделать огромный скачок эффективности. Вооружившись навыками коучинга, которые идеально дополняют то, что приверженцы бережливой работы уже делают, они и их команды чувствуют прилив сил и воодушевления, способны делать больше с меньшими издержками».

В некоторых организациях внедрение бережливой работы идет со скрипом — возможно, из-за того, что там упускают из виду необходимость заразить этой мыслью своих людей путем коучинга. В этой главе я перечислю элементы самых успешных систем бережливого производства и сопоставлю их с коучингом, чтобы показать их совместимость.

От зависимости к взаимозависимости

Если говорить о производстве, успешные системы бережливой работы — прекрасный пример высокоэффективной и взаимозависимой культуры, направленной на обучение. Они замечательно демонстрируют, как важно досконально понимать каждый шаг в процессе, а также то, как предыдущие этапы влияют на последующие и каковы текущие нужды. Если мы переведем это на язык команды, представьте себе, что будет, если каждый человек поймет, как его действия влияют на других членов команды, и будет сообщать свои нужды всем остальным, чтобы вместе добиваться положительного результата.

Почему же тогда многие организации, желающие внедрить у себя бережливую работу, не могут сохранить все ее выгоды после первого резкого сокращения издержек и роста эффективности? Одно из возможных объяснений таково: слишком много усилий направляется на внедрение технических процессов, а человеческий фактор остается почти без внимания. Точно так же, как использование модели РОСТ еще не является коучингом (ведь эту модель может использовать любой диктатор), простое следование шагам бережливого производства не принесет постоянного улучшения процессов. Если люди не прониклись этим духом, скорее всего, руководитель действовал директивно, что лишь укрепляет культуру зависимости и подрывает успех бережливой работы.

И действительно, важность взаимоотношений между руководителем и его командой — неотъемлемая часть одной из самых успешных бережливых культур, системы производства Toyota. Там уважение к человеку и работе команды — один из ключевых принципов. Именно в этой сфере применение навыков и принципов коучинга может усилить эффект бережливых процессов и привести к подлинной взаимозависимости — и, разумеется, к высоким результатам.



Начинайте, помня о цели

Собираясь построить счастливое «бережливое» будущее, начинать следует с определения главного вызова, который команда хочет перед собой поставить. Примеры корпоративных задач — полностью искоренить потери, снизить издержки, повысить удовлетворенность клиента. Сравните этот список с конечной целью и мечтой из главы 10, которые направляют коучинговый процесс.

Таким образом, определение общих вызовов в последующем поможет понять краткосрочные задачи и меры (промежуточные и рабочие цели), что, в свою очередь, поможет команде сосредоточить усилия и эффективно работать для достижения желаемого результата. В практике бережливой работы благодаря привычке часто вести беседы о возможных улучшениях создается фокус на настоящем моменте, но в то же время сохраняется осознание общего вызова, чтобы краткосрочные меры были максимально актуальными. Четкое направление означает, что люди действуют более прицельно — а это скорее приведет к желаемому результату.

Лучшее — не враг хорошего

Кайдзен, или «лучшее — не враг хорошего», это известный принцип различных бережливых культур. Нет пределов совершенству, и убежденность в этом открывает путь к постоянным инновациям и эволюции на пути к цели — через постепенное улучшение, а иногда и резкие прорывы.

Тот факт, что все мы обладаем гораздо большим потенциалом, чем это проявляется в обычной жизни, очень важен для коучингового мышления и постоянных активных поисков скрытых ресурсов. Коуч может помочь подопечному получить доступ к этому ресурсу, что позволит последнему постоянно повышать свою эффективность.

Главное — первоклассная осознанность

Как в бережливой работе, так и в коучинге исключительно важно выяснение истинного положения вещей (реальности). В системах бережливого производства это означает находиться там, где идет работа,

и делать все максимально на виду, чтобы ни одна проблема не укрылась от глаз. В коучинге это означает работать с позиции подопечного и не основывать решения на предположениях или привычках.

Бережливая работа может быть прекрасным способом применения научного мышления и обучения к конкретной ситуации, когда мы понимаем, что на самом деле происходит, с помощью прицельного внимания и измерения, а не заикливаемся на своем субъективном мнении или ожиданиях от ситуации. Эффективные вопросы, помогающие получить больше деталей и поставить под сомнения свои установки, — начало обучения как в бережливом управлении, так и в коучинге. На деле речь идет о росте осознанности — начальной точке повышения эффективности, из которой вырастает ответственность и вера в себя.

Планируй–делай–анализируй–корректируй

Неудивительно, что система постоянного совершенствования, подобная бережливому производству, стала способом повышения эффективности. Очень важно регулярно проверять, что ваша модель действия все еще хороша, а заметив возможности улучшения, вносить корректировки.

В системе бережливого производства практика постоянного совершенствования описывается циклом «планируй–делай–анализируй–корректируй» (ПДАК):

- **Планируй** — какова цель этого процесса, что изменится в результате этого усовершенствования?
- **Делай** — внедри намеченные изменения.
- **Анализируй** — сравни результаты с первоначальным планом.
- **Корректируй** — каков будет новый стандартизированный процесс?

Преимущество следования этому циклу — постоянная сосредоточенность на совершенствовании. Она построена на японском подходе кайдзен — то есть убежденности, что всегда есть куда расти на основе того, что уже достигнуто.

Коучинговое мышление и использование коучинговых процессов естественным образом поддерживают каждую стадию этого цикла — а также высвобождают больше времени для самого коучинга. Этот благотворный цикл изображен на рис. 16.

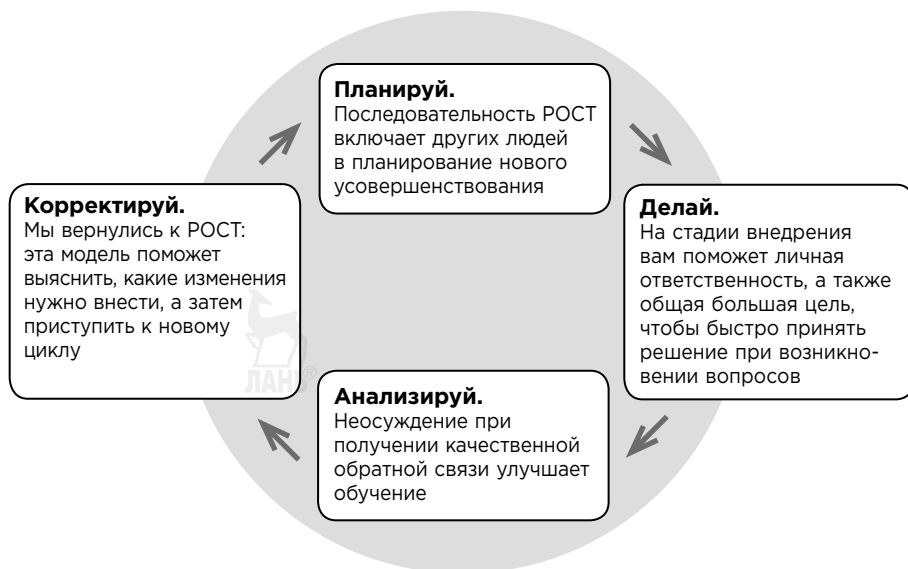


Рис. 16. Коучинг и цикл «планируй–делай–анализируй–корректируй»

Зона обучения и человеческий фактор

Возможно, решающий фактор в том, как коучинговый стиль может максимизировать выгоды методологии бережливой работы, — это выверенное равновесие между поддержкой и вызовами. Когда бережливое производство успешно, процесс требует от людей готовности экспериментировать, пробовать разные подходы. Часто они будут успешными, но не всегда. В любом случае, важно именно познание с помощью эксперимента.

Когда человек, команда или организация хотят измениться, в этом всегда будет присутствовать элемент обучения. А это значит, что каждому потребуется выйти из зоны комфорта в зону обучения. Вы и сами, наверное, можете вспомнить ситуацию, когда вы были частью команды или организации, в которой царила культура зависимости, с ее уймой правил о том, что можно и что нельзя. Каков бы был первый шаг на пути к большей независимости? Как бы отреагировали некоторые лидеры на то, чтобы позволить другим принимать решения, перестать разыгрывать роль эксперта?

Роль коучинговых процессов как таковых ограничена, если человек не в силах выйти в зону обучения или боится возможных последствий ошибки. Поэтому задача коуча — помогать каждому человеку, команде и компании перемещаться между зоной комфорта и зоной обучения, балансируя между поддержкой и вызовом. Все это нужно для того, чтобы человек мог сделать шаг в неизвестное, — и коуч помогает ему совладать со своими страхами и неуверенностью.

Коучинговый подход

Давайте рассмотрим, как менеджер, использующий коучинг, может подойти к ситуации, когда возникла проблема в некоем процессе. Джим, ответственный за команду операторов на линии, встречается со своим руководителем Элис.

*Стадия
планирования
по ПДАК.*

Элис: Привет, Джим, что тебя сегодня беспокоит?

Джим: У нас проблема с перепроизводством — складская команда говорит, что для нашей продукции больше нет места.

Определяем цель.

Элис: Хорошо, у нас есть сейчас 10 минут, чего бы тебе хотелось на выходе?

Джим: Было бы здорово, если бы я понял, что можно изменить для улучшения ситуации.

Элис: Хорошо, я поняла, что сейчас решение этой проблемы — твой главный приоритет. До того, как мы перейдем к деталям, скажи: а если ты решишь эту проблему, какая еще от этого будет польза?

Джим: Ну, здесь речь идет об эффективности в целом. Я никогда не могу быть уверен в том, какой объем работ у нас будет на следующей неделе, поэтому очень трудно планировать расписание сотрудников и дополнительные часы.

Расширяем вызов.

Элис: Как картина должна, по твоему мнению, выглядеть в долгосрочной перспективе?

Джим: Я думаю, мне нужно побольше согласованности.

Элис: Согласованности?

*Цель следующего
порядка.*

*Изучаем
реальность.*

Джим: Да, более предсказуемый рабочий поток — мы как будто все время то догоняем, то замедляемся. Мне кажется, это тяжело и для моей команды, поскольку они никогда не знают, когда я попрошу их работать сверхурочно, а когда, наоборот, не позволю им отработать те лишние часы, которые уже были договорены, — из-за того, что не знаю планов. Это влияет и на качество — когда мы спешим, я вижу, что больше изделий возвращается на доработку.

Элис: Что еще ты замечаешь?

Джим: Ну, в какой-то момент это, безусловно, вредит всей компании. Я уверен, что процесс не настолько эффективен, насколько возможно. В конце концов, нам постоянно напоминают, что главная цель — максимальная эффективность.

Элис: Да, именно в этом наше долгосрочное видение. Какую цель по отношению к текущей проблеме ты хочешь поставить, чтобы повысить эффективность?

Джим: Если бы получилось поддерживать постоянные объемы производства в соответствии с потребностью — это было бы прекрасное начало.

Элис: А какова ситуация сейчас?

Джим: У нас большие излишки.

Элис: Какие?

Джим: На вчерашний вечер 20 штук, это очень много — наша цель, чтобы их было не больше двух.

Элис: Хорошо, а какие решения вы уже пробовали?

Джим: В основном речь идет о регулировании уровня производства: я сказал двум проходящим сотрудникам, что они нам до конца недели не понадобятся, и отпускаю некоторых членов команды пораньше сегодня вечером.

Элис: Как, по-твоему, это повлияет на ситуацию?

Джим: Таким темпом мы избавимся от излишков к концу недели.

Элис: Как часто это происходит?

Джим: Сейчас кажется, как будто каждый месяц приходится или просить людей работать сверхурочно, или замедляться.

Элис: Что еще нужно, чтобы решить этот вопрос в долгосрочной перспективе?

Джим: Мне нужен доступ к информации о будущем спросе — какие заказы у нас на очереди.

Возможные шаги.

Элис: Где бы ты стал искать эту информацию?

Джим: Ну, у продавцов — они заключают договоры с клиентами, поэтому у них должны быть подробности о количестве и сроках поставки и тому подобное.

Элис: Что тебе мешает получить у них эти сведения?

Джим: Да, в общем-то, ничего.

Элис: Итак, каков твой следующий шаг?

Джим: Поговорю с Марком, их руководителем.

Элис: Что ты ему скажешь?

Джим: Что я хочу больше информации о намечающихся поставках.

Договариваемся о действиях.

Элис: А конкретно, насколько заранее ты хотел бы знать о поставках?

Джим: Чем раньше, тем лучше.

Элис: Это понятно, но с такой формулировкой срок будет сложно измерить. Как насчет конкретного расписания, чтобы потом можно было оценить, насколько оно работает?

Джим: Ну, если бы меня предупреждали о новых заказах за две недели, это бы, безусловно, здорово помогло.

Элис: Хорошо, две недели. А как насчет изменений в заказах, которые ты упоминал раньше?

Просит, чтобы планируемые меры были максимально конкретными.

Джим: О да, когда речь идет о регулярных однотипных заказах, проблем нет. Я точно знаю, сколько нужно каждую неделю. А вот когда что-то меняется, а меня никто не ставит в известность до последней минуты, возникает проблема.

Элис: Что же тебе требуется в подобных случаях?

Джим: Ну, если изменения невелики — предупредить за неделю, а если что-то большое — то опять-таки за две недели.

Элис: А что конкретно ты понимаешь под большими и маленькими изменениями?

Джим: Ну, если изменение в пределах 10% от обычного заказа — это небольшое изменение, а все, что выше этого, — большое.

Элис: Вот так стало яснее. Итак, о чем ты попросишь Марка?

Джим: Предупреждать меня о новых заказах и изменениях больше, чем на 10%, за две недели, а об изменениях в пределах 10% — за неделю.

Элис: А как ты узнаешь, что эта мера сработала?

Джим: В идеале у нас не будет переработок, и при этом мы будем успевать за спросом.

Элис: А что по поводу склада?

Джим: Ну да, излишков там будет максимум две штуки.

Элис: Хорошо. Похоже, поговорить с Марком будет твоим первым шагом. Когда ты хочешь это сделать?

Джим: Должно быть, получится на этой неделе.

Элис: На этой неделе? Когда именно?

Джим: Я встречаюсь с Марком сегодня во второй половине дня по поводу одного вопроса от клиента, тогда и поговорю.

Элис: Когда нам будет разумно встретиться снова, чтобы обсудить результат?

Джим: Могу сообщить тебе о том, как прошел разговор с Марком, после встречи. Думаю, реально увидеть, как это влияет на наш рабочий процесс, мы сможем через несколько недель.

Элис: Хорошо, свяжемся в конце дня, тогда и договоримся о следующей встрече.

СЛЕДУЮЩАЯ ВСТРЕЧА

Когда Джиму помогают поставить конкретные цели и обеспечивают личную ответственность, от этого есть немалая польза: четкое выстраивание ожиданий и целей. Теперь Элис встретится с ним не для того, чтобы проконтролировать, как пошли дела, а чтобы узнать, чему он научился из первоначального действия, а позже в рамках стадии анализа цикла ПДАК. Проверка — прекрасный способ создать культуру обучения, поддерживая людей при выходе из зоны комфорта.

Давайте посмотрим на следующую встречу.

*Стадия «делать»
из ПДАК.*

Элис: Джим, я хотела спросить о разговоре с Марком, который ты планировал. У тебя есть пара минут?

Джим: Да, без проблем. Разговор прошел хорошо.

Что произошло?

Элис: Что произошло?

Джим: Я сказал ему о наших проблемах с излишками, и он согласился, что с этим надо что-то делать.

Элис: О каких следующих шагах вы договорились?

Джим: Я сказал ему, что мне бы помогло, если бы меня предупреждали заранее о заказах, и спросил, не может ли он с этим подействовать. Марк сказал, нет проблем, он будет постоянно присылать мне заказы за четыре недели.

Элис: Четыре недели? Это больше, чем тебе было нужно, да?

Джим: Ну да, но они все равно рассылают эту информацию, таким образом им не придется писать никаких новых бумаг. Я просто буду использовать для своего планирования заказы двухнедельной давности.

Элис: Когда это начнется?

Джим: В конце этой недели, что очень хорошо.

*Какие уроки можно
извлечь?*

Элис: Кажется, ты очень рад. И я рада, что все получилось. Молодец, что добился такого прогресса. Теперь будет интересно измерить эффект от всего этого. Чему ты научился на этот момент?

Джим: Что люди рады помочь, когда им объяснишь ситуацию.

*Каков
следующий шаг?*

Элис: Это хорошо. Чему еще?

Джим: Что, возможно, есть другие области, которые можно улучшить, если теснее сотрудничать с другими отделами.

Элис: Например?

Джим: Ну, я еще не поговорил о ситуации с сотрудниками склада, но уверен, у них есть что добавить.

Элис: Итак, какой следующий шаг в эту сторону?

Джим: Нельзя ли организовать трехстороннюю встречу — мы, продажники и склад?

Элис: Уверена, что можно. Тебе поможет, если мы снова соберемся, чтобы обсудить все это поподробнее — может быть, во время нашей следующей встречи?

Джим: Да, это неплохая идея.

Элис: Можно я тебя попрошу подумать над одним вопросом до той встречи?

Джим: Конечно, давай.

Элис: Спасибо, Джим. Я бы хотела услышать твои идеи по поводу того, что бы стало возможным, если бы каждый отдел понимал, как облегчить жизнь остальным.

Джим: Хорошо. Интересный вопрос, придется поломать голову! Расскажу свои мысли на следующей встрече.

*Свет семена еще
более взаимосвязи-
симой работы.*

«Анализируй» и «корректируй» из ПДАК

В последующие 4–8 недель Элис будет тесно сотрудничать с Джимом, чтобы понять, что происходит с излишками на складе, и оценить эффект внедренных перемен. Скорее всего, по ходу дела в результате последующих встреч (например, трехстороннего обсуждения, о котором говорится во второй беседе) и обратной связи будут обнаружены и другие необходимые изменения. Каждое создает мини-цикл ПДАК с последующей беседой, цель которой — побудить людей экспериментировать и лучше осознавать положение дел.

Итак, после восьми недель можно провести тщательную оценку и достигнуть соглашения о том, какие изменения будут внесены в процессы и системы на постоянной основе. Последовательность модели РОСТ можно использовать в качестве структуры для разговора, а также для акцентирования на следующем изменении — чтобы запустить цикл снова. Это лишь один пример тех огромных возможностей, которые приверженцы бережливой работы могут получить, если возьмут на вооружение коучинговый подход.



18 Коучинг для повышения безопасности

Коучинг создает культуру взаимозависимости и высокой безопасности



Как уже упоминалось в главе 2, коучинговый подход в благоприятной среде может радикально повысить безопасность на производстве — в компании HRO Linde, например, она выросла на 73%. Причины ясны: исследования показывают, что в культуре взаимозависимости достигается максимальная безопасность. Благодаря коучингу лидеры и старшие в команде могут создать такой тип культуры и непосредственно вовлечь всех членов в дело охраны труда. Кроме безопасной атмосферы в целом, конкретные ситуации, в которых может применяться коучинговый подход, включают в себя инспекцию рабочего места, обсуждение техники безопасности, расследование несчастных случаев, инструктаж по использованию оборудования и оценку рисков.

Коучинг создает взаимозависимость

Давайте рассмотрим два разных подхода к обучению: инструктаж, который способствует зависимости, и коучинг, создающий культуру взаимозависимости.

Можно честно сказать, что и то и другое повышает уровень безопасности, но совершенно по-разному, и результаты последнего значительно превышают результаты первого. Почему? Инструктаж ограничивает, поскольку обычно речь идет об обучении некоему образу действия, разработанному другими, а не о поиске собственного пути. Это приводит к зависимости от другого. Например, может оказаться, что за короткое время нужно уложить в голове очень много информации. Поэтому в следующий раз, когда потребуется повторить задание,

вам, возможно, понадобится найти того, кто вас тренировал, чтобы он вам кое-что напомнил.

Коучинг же, напротив, идет путем открытия. Он помогает самостоятельно найти лучший способ выполнения некоей работы. Это помогает исследовать потенциал и возможности, а не заикливаться на идее, что у задачи есть только одно решение. В процессе коучинга растет вера в себя: по мере того, как вы находите свой путь и осознаете свой прогресс, ваша вера в себя возрастает. Также этот способ обучения более приятен, что означает, что вам будет легче повторить результат.

Вот известная история о президентском визите в Национальное космическое агентство США в начале 1960-х гг., когда Америка готовилась запустить человека в космос. Президент Кеннеди шел по коридору, где в это время работал уборщик. Президент остановился и заговорил с ним: «Что вы здесь делаете?» «Господин президент, — ответил уборщик, — я помогаю отправить человека в космос». Это прекрасный пример человека, который понимает, что, как ни мал его вклад, без него достичь основной цели куда труднее. Понимание того, какое влияние каждый оказывает на окружающих, — подлинно ключевой фактор во взаимозависимых командах.

Представьте себе команду, в значительной степени зависимую от лидера, в контексте охраны труда. Скорее всего, у каждого будет большой список предписаний и запретов, правил техники безопасности, и руководитель будет тратить массу времени на то, чтобы эти правила соблюдались. Члены команды, возможно, не так уж хорошо понимают, откуда взялись эти правила, но соблюдают их, когда руководитель на них смотрит. В противном случае немало шансов, что они начнут срезать углы. Разумеется, в таком случае риск несчастных случаев повышается. А когда они происходят, в зависимой среде обычной реакцией будет обвинение, осуждение и наказание с минимальным количеством обучения. Поэтому значительно растет вероятность повторения несчастных случаев.

Есть несколько факторов, отличающих команду, работающую взаимозависимо, от команд, работающих на других стадиях кривой эффективности.

- Из-за того, что взаимозависимая команда осознает ценность и потенциал сотрудничества, ее члены склонны ставить более амбициозные цели. Они видят, как много еще возможно.

- Любая деятельность с большей вероятностью будет характеризоваться целеустремленностью.
- Работать веселее, потому что совместно трудиться интереснее, нежели каждому по одиночке.
- Люди получают много обратной связи, и не в одном направлении, а во всех, внутри команды и вовне, потому что это помогает обучению.
- Высокий уровень доверия и открытости.
- Члены команды рады, когда им бросают вызов, если из-за этого на поверхность выходит возможность улучшить результаты.
- Взаимная ответственность; больше шансов, что один коллега похвалит другого за правильное поведение, а также в духе коучинга поможет исправить ошибки и даст обратную связь.
- Больше осознания того, как идут дела в команде и как чувствуют себя другие ее члены. Поэтому у них гораздо больше шансов заметить, когда требуется задать трудный вопрос или поддержать.
- Постоянное внимание к оценке и обучению, чтобы результаты росли постоянно.

Создание взаимозависимости на практике

Давайте рассмотрим, как коучинг помогает создать культуру взаимозависимости в контексте охраны труда.

Если кто-то ставит себя или своих коллег в опасное положение на работе, вы, разумеется, немедленно приказываете ему остановиться и действовать по-другому. Обычно этого достаточно, чтобы ситуация стала менее опасной — в этот конкретный момент. Однако если работник не понимает, какую именно опасность представляли его действия, или не думает о других, менее рискованных альтернативах, то в следующий раз, оказавшись в том же положении, он способен повторить свою ошибку, — а вас, возможно, уже не будет рядом, чтобы вмешаться.

Рассмотрим ситуацию более подробно на двух примерах: первый — как не надо делать, второй — как можно решить проблему с помощью коучинга.



КАК НЕ НАДО ДЕЛАТЬ

Начальник: Прямо не верю своим глазам. Ты, что ли, пытаешься убежать от меня... прямо превышаешь скорость! У погрузчика вилы слишком высоко.

Водитель погрузчика: Да, но я просто пытаюсь...

Начальник: Эта штука сейчас перевернется.

Водитель: Ну, вокруг никого нет.

Начальник: Думаешь, я не видел, как ты выпрыгнул из кабины? Это опасно, по-настоящему опасно. Выпрыгиваешь из кабины. Где твои три точки контакта?

Водитель: Я просто хочу все успеть.

Начальник: Более того, мне кажется, ты даже не был пристегнут. Был или не был?

Водитель: Ну, никого нет вокруг.

Начальник: А где твой обзор? Выезжаешь передом. Разве мы выезжаем не задним ходом?

Водитель: Мне надо ехать, у меня работа...

Начальник: Сейчас ты не можешь никуда ехать, я так это не оставлю. Нам нужно об этом поговорить. Мне кажется, ты чего-то не понимаешь. А если бы я не проходил мимо? Ты всегда так водишь?

Водитель: Вокруг же никого не было. В чем проблема?

Начальник: Я не хочу выслушивать твои оправдания. Сегодня во второй половине дня нам придется поговорить, потому что все это очень серьезно. Видимо, ты так поступаешь все время, когда я не вижу.

Водитель: Но я просто стараюсь все успеть!

Начальник: Конечно, ты стараешься все успеть, но нельзя это делать с риском для жизни. Так дело не пойдет. Сегодня после обеда поговорим, и точка.

Прекрасно видно, как поведение начальника продвигает культуру зависимости. Сейчас давайте посмотрим, как можно решить проблему с помощью коучинга.

КАК НАДО ДЕЛАТЬ

*Немедленно
прекращает рискованное поведение.*

Начальник: Я тебя остановил, потому что меня беспокоит увиденное — как ты выезжаешь со склада. Что ты замечаешь?

Задает открытые вопросы, чтобы проверить понимание.

Стимулирует еще более высокую осознанность и дает время подумать и отреагировать.

Задает закрытые вопросы, чтобы точно описать конкретное поведение.

Дает время на размышление, что помогает заметить потенциальные угрозы безопасности.

Хвалит водителя за его сильные стороны и проверяет, насколько хорошо он понимает риски.

Задает открытые вопросы, чтобы побудить виновного изменить подход во избежание повторения инцидента.

Водитель погрузчика: У меня слишком высоко задраны вилы.

Начальник: Да, несколько высоко. А еще?

Водитель: Я ехал передом.

Начальник: Да, и...

Водитель: Скорость, наверное, была высоковата.

Начальник: Точно! Итак, ехал передом, немного превышал скорость, вилы слишком высоко...

Водитель: Я просто тороплюсь сделать дело.

Начальник: Вижу, что торопишься.

Водитель: Я просто еду со склада на погрузку.

Начальник: Ты отстегнул ремень, когда выпрыгнул из кабины?

Водитель: Нет, я не был пристегнут.

Начальник: Помнишь три точки контакта? 1, 2, 3.

Водитель: Вот что бывает, когда торопишься.

Начальник: Да, это все от спешки... Ты опытный водитель, давно у нас работаешь. Скажи, что происходит, когда ты едешь на такой скорости, передом и с большим грузом, с поднятыми вилами? Что может случиться?

Водитель: Вилы могут перевесить, груз перевернется и упадет.

Начальник: Да, груз может рассыпаться. Сколько мы за это заплатим — в материальных и человеческих ресурсах? Как можно гарантировать, что этого больше не произойдет?

Водитель: Я должен всегда следить за тем, чтобы водить погрузчик так, как меня учили, выезжать со склада задним ходом при ограниченной видимости, на небольшой скорости. Я не должен торопиться.

Убеждается, что человек берет на себя личную ответственность — независимый подход (я буду), а не зависимый (я должен).

Проверяет, что водитель понимает, что такое безопасное вождение, — а не формулирует за него.

Начальник: Я как будто слышу, что ты говоришь: «Я должен так поступать». А могу я услышать «я буду так поступать»?

Водитель: С этого дня я буду следить, чтобы вилы были на правильной высоте, а скорость была приемлемой. Я обязательно буду.

Начальник: Ты будешь за этим следить. Итак, каждый раз, когда ты выезжаешь со склада, я могу быть уверен, что ты водишь без риска. Это значит как?

Водитель: Это значит, что я буду водить правильно, как меня учили.

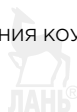
Начальник: Хорошо. То есть выезжаешь задним ходом, с опущенными вилами и на правильной скорости.

Водитель: Да.

Второй разговор — практическая иллюстрация некоторых ключевых коучинговых практик, рассмотренных в предыдущих главах. Например:

- Отказ от осуждения — насколько наблюдаемое поведение ни опускалось бы ниже требуемых стандартов, его все равно можно исследовать в духе партнерства, чтобы культивировать атмосферу обучения.
- Поиск уроков — из всего можно извлечь урок, даже если это действия, превышающие ожидания или не соответствующие им.
- Коучинговое мышление — человек воспринимается как талантливый сотрудник, обладающий ресурсами и потенциалом.
- Любознательность — искренне интересоваться тем, с какими вызовами встречается другой человек и что необходимо для их преодоления.
- Искать как потенциал, так и помехи — более эффективно будет полагаться на сильные стороны, на то, к чему у человека уже лежит душа, а не фокусироваться на слабостях.

Разговор в стиле коучинга создает культуру обучения: он повышает осознание того, почему поведение было опасным, и, что еще важнее,



помогает человеку самому прийти к выводам относительно менее рискованного поведения в будущем.

Таким образом растет уровень обучения, уверенность лидера и доверие к нему, а также вероятность изменения поведения в долгосрочной перспективе. Инструктаж поможет отреагировать на ситуацию и вылечит симптомы опасных действий, но коучинг с большей вероятностью приведет к общему оздоровлению.



ЧАСТЬ V

**Реализуем
потенциал коучинга**



19 Коучинг: измеряем пользу и рентабельность инвестиций

Измерение финансовой выгоды оправдывает будущие вложения. Если ты можешь показать реальный осязаемый результат, игра переходит в совершенно иную плоскость.

Элан Бартон, директор компании Agur

Так в чем же преимущества коучинга для руководителя и подчиненного, для коуча и подопечного? Какую выгоду извлечет компания, принявшая культуру коучинга, и как измерить рентабельность инвестиций (ROI) в коучинг? Все прямо-таки мечтают измерить хозяйственный эффект коучинга, и позже я поговорю об этом, но позвольте сначала перечислить несколько выгод от коучинга для организации.

ПОВЫШЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Эта задача стоит на первом месте, и, если бы коучинг не решал ее, никто бы им не занимался. Коучинг выявляет все лучшее в отдельных людях и командах. Традиционный инструктаж даже не ставит себе подобной цели, соответственно, и добиться этого не способен.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Для развития персонала недостаточно пару раз в год посылать людей на краткосрочные тренинги. Люди обучаются, не отходя от станка или офисного стола, что создает обучающую культуру, одновременно

повышая удовольствие от работы и снижая текучку кадров. От стиля менеджмента зависит, продвинулся ли ваши подчиненные вперед или же безнадежно застрянут. Вы решаете все!

УЛУЧШЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Сам факт, что вы задаете сотруднику вопрос, показывает, как вы цените этого человека и его ответ. Когда только командуют, нет места общению: произносить монолог можно и перед грудой кирпичей. Однажды я спросил многообещающего, но весьма сдержанного юного теннисиста, какие преимущества он видит в своем ударе справа. Он улыбнулся и ответил: «Понятия не имею. До сих пор никто меня не спрашивал». Сразу стало ясно, как обстоит дело.

ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ОТ РАБОТЫ И СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧКИ

Поскольку в результате коучинга люди чувствуют уважение начальства, улучшаются отношения, растут результаты. Когда людям нравится их работа, вся атмосфера на работе меняется к лучшему. По словам лидеров-коучей, возрастает и их личная удовлетворенность работой, и удовлетворенность членов команды, а также укрепляется желание оставаться в данной компании.

ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Метод коучинга поощряет ответственность. Отпадает необходимость контролировать или подгонять подчиненных. Руководители говорят, что почувствовали, как у них гора упала с плеч: меньше стресса, больше времени для стратегического планирования, не прерываемого постоянной необходимостью вмешиваться в повседневную работу.

БОЛЬШЕ ТВОРЧЕСКИХ ИДЕЙ

По словам лидеров, сам коучинг и среда, в которой он осуществляется, поощряют креативные предложения всех членов команды: никто не боится насмешки или репрессий. А от одной идеи нередко вспыхивают и другие.



ОПТИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛЮДЕЙ И НАВЫКОВ

Зачастую лишь начав применять коучинг, руководитель понимает, какими скрытыми богатствами располагает. Коучинг снабжает его необходимым настроем и навыками, чтобы начать применять лучшие качества своих людей. Вскоре в его команде обнаружатся неведомые прежде таланты, сами собой появятся решения повседневных проблем, потому что разобраться с ними могут лишь те, кто изо дня в день занимается конкретным делом.

ГОТОВНОСТЬ, ЕСЛИ НАДО, ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ ПОЛОЖЕННОГО

Когда к людям относятся с уважением, они бросаются спасать дело, как только их призовут, а порой и не дожидаясь призыва. В тех организациях, где людей не ценят, сотрудники делают ровно столько, сколько велено, да и тут не очень-то стараются.

БОЛЬШАЯ ГИБКОСТЬ, УМЕНИЕ ПРИСПОСОБИТЬСЯ К ПЕРЕМЕНАМ

Дух коучинга — это перемены, то есть отзывчивость и ответственность. В ближайшем будущем умение приспособиться к переменам станет ценнейшим качеством. Скажутся и нарастающая конкуренция за рынки сбыта, и множественные технологические инновации, и охватившая весь мир сеть мгновенных сообщений, и экономическая и социальная нестабильность — выживут только гибкие!



КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Принципы коучинга способствуют укреплению стиля управления, который соответствует высокоэффективной культуре. Именно к этому стремится бизнес. Более того, эти принципы позволяют лидерам идти вместе со своими людьми, а не тащить их за собой с помощью приказов.

НАВЫКИ ЖИЗНИ

Коучинг — это и тип поведения, и определенный настрой на работе и вне ее. Этот тип поведения и настрой начинают пользоваться все

большим спросом, так что даже люди, окончательно решившие порвать со своей работой, убедятся, что коучинг дал им бесценные навыки, с которыми легче устроиться в любом другом месте. По словам руководителей, они глубоко благодарны своим организациям, которые вкладываются в жизненные навыки, оказывающие положительное воздействие на всю человеческую жизнь. Особые успехи отмечаются в использовании коучинга в работе со сложными подростками.

ЛАНЬ®

Рентабельность инвестиций в коучинг

Итак, как же измерить все эти выгоды? На свете не так много людей и организаций, которые умеют это делать, и я уверен, что это мешает дальнейшему росту коучинговой индустрии. До тех пор, пока ситуация не изменится и польза от коучинга не будет измерена (включая влияние на прямые хозяйственные результаты), коучинг обречен оставаться некоей диковинкой.

Более десяти лет назад Performance Consultants разработала измерительный инструмент, который называется «Коучинг высокой эффективности: рентабельность инвестиций». Он оценивает эффект от изменения поведения на прямые хозяйственные показатели. Когда мы представляем его клиентам, то постоянно слышим коллективный вздох облегчения, поскольку ничего подобного они еще не видели. Мы последовательно показываем среднюю рентабельность инвестиций в коучинг и развитие лидеров на уровне 800%. Часть нашей миссии — профессионализировать коучинговую отрасль, то есть задать высокую планку стандартов для коучинга в организациях. Набор инструментов для оценки можно скачать с нашего сайта <https://www.performanceconsultants.com>.

Методология для этого измерения основана на теории обучения взрослых (андрагогике), и эта оценка поможет вашим подопечным лучше осознать, а соответственно, и более полно «присвоить» и удерживать собственное развитие. Эти методы доступны каждому, уважают конфиденциальность и полностью соответствуют принципам коучинга, перечисленным в этой книге.

Давайте рассмотрим эту методологию на примере молодого менеджера производственной линии, у которой в подчинении 180 человек. Назовем ее Ким. Когда она начала курс коучинга, ее долгосрочной

целью было стать директором завода через три года. Изначально она не заявляла своему начальнику эту цель, но в процессе коучинга они с руководителем достигли согласия по вопросу ее профессионального роста. Я уже упоминал, насколько важна синхронизация целей для вовлеченности персонала и успеха компании.

В начале курса начальник Ким, оценивая ее готовность к директорству, поместил ее на первую ступеньку из десяти. Через три месяца, после нашего измерения, она получила результат девять из десяти! Из этих цифр становится очевидным экспоненциальный скачок в результатах. Тот факт, что Ким достигла своей цели через шесть месяцев, показывает, что коучинг один на один — это скоростная, индивидуально подобранная программа развития лидеров. Наш измерительный инструмент приоткрывает завесу над внутренним устройством коучинга, позволяя спонсорам увидеть эффект от вложений для организации.

Чтобы измерить пользу от коучинга, важно зафиксировать три вещи, описанные в главе 13:

- **Цели и задачи** — такие цели, с которым согласен и подопечный, и коуч.
- **Принятые меры** — как подопечный, так и коуч должны записывать информацию о принятых мерах для последующего к ней обращения.
- **Записи о происходящем** — подопечному и коучу для дальнейшего использования следует регистрировать информацию о достигнутом прогрессе, включая любую обратную связь от коллег на протяжении всего курса.

Регистрировать действия и прогресс нужно в общем документе. Если что-то остается незаписанным, оно исчезает из поля зрения, и к этой информации больше нельзя обратиться. Слишком часто коучи проявляют лень в этой сфере. Однако если вы работаете в деловой среде, где получаете за коучинг серьезный гонорар, вам совершенно необходимо повысить свои навыки учета, чтобы вся ваша прекрасная работа, не говоря уже об усилиях подопечных, не осталась незамеченной, — только потому, что никто из вас не может с уверенностью сказать, с какого уровня все начиналось и какой прогресс был достигнут.

Вот цели, которые поставила перед собой Ким:

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ: ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ

- Перейти от работы в бизнесе к работе над бизнесом (60% времени).
- Научиться лучше делегировать полномочия.
- Реструктурировать производство.
- Нанять одного менеджера.
- Сократить количество непосредственных подчиненных до пяти.
- Разработать собственный стиль руководства.
- Помогать непосредственным подчиненным в профессиональном росте.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ

- Стать директором завода к 35 годам.

Заметьте, что в списке представлены как цели, связанные с изменением поведения, так и организационные или технические задачи. В этом конкретном примере через три месяца была сделана оценка, призванная определить, есть ли польза от коучинга и стоит ли его продолжать.

Давайте сначала рассмотрим качественный эффект от коучинга — изменения в поведении и настрое, а также то влияние, которое эти изменения оказали. У нас есть возможность исследовать субъективное влияние поведенческих сдвигов, например, на руководителей подопечного, членов его команды и коллег с точки зрения самого подопечного. Табл. 6 — отрывок из этой части отчета. Очевидно, что первые две сферы деятельности соответствуют первым двум целям.

Теперь пришло время перейти к следующему этапу и, где это возможно, отметить количественное влияние на хозяйственные результаты, чтобы вычислить рентабельность инвестиций. Разумеется, важно отметить, что оценка рентабельности инвестиций — скорее искусство, чем наука. Мы обнаружили, что это особенно важно подчеркивать, когда подопечный обладает математическим складом ума, что свойственно, например, инженерам. Табл. 7 описывает те же две сферы деятельности.

Таблица 6. Оценка коучинга — качественная

Аспект деятельности	Изначальный и текущий уровень развития навыка	Изменения поведения	Влияние на бизнес
Сдвиг в сторону стратегии (от тактики) Больше работать над бизнесом, чем в бизнесе	Было 1, сейчас 7	Каждый день провожу больше времени, стараясь взглянуть на бизнес целиком, обдумывая идеи на будущее и пытаюсь увидеть текущие проблемы в более широком контексте	Обнаружила несколько потенциально узких мест. Также, забегая вперед, завязала несколько полезных контактов на будущее. Вкладываю время в развитие команды руководителей
Делегирование Умение делегировать полномочия	Было 3, сейчас 8	Делегирую полномочия вместо того, чтобы пытаться сделать все самой. Ежедневно передаю проекты и задания членам своей команды	Энтузиазм и развитие команды заметно пошли в гору. Выросла производительность. Члены команды обнаружили возможность сократить издержки и сообщили мне о ней. Уделяю больше времени новым проектам и инициативам

Расшифровка:

Аспект деятельности: краткое описание области, над которой работает подопечный.

Изначальный и текущий уровень развития навыка: по шкале от 1 до 10, где 10 — идеальный уровень, на котором вы бы хотели функционировать в этой сфере.

Изменения поведения: сдвиги в настрое и поведении, которые вы заметили.

Влияние на бизнес: нематериальный или измеряемый эффект для бизнеса, который произвели новый настрой и поведение.

Когда количественный эффект посчитан, следующий шаг — вычислить рентабельность инвестиций в коучинг с использованием данной формулы:

$$\begin{aligned}
 & (\text{Финансовый эффект} \times \text{уровень уверенности}) \times 100 = \\
 & = \text{Издержки на коучинг}
 \end{aligned}$$

Эта таблица — отрывок из полного отчета. Везде, где это возможно, следует получать подтверждение оценки от независимой стороны. Общая рентабельность, рассчитанная подопечной, на самом деле достигала £78 000 за три месяца. Когда расчет сделан (совместно

Таблица 7. Оценка коучинга — количественная

Сфера деятельности	Финансовый эффект	Метод вычисления	Уровень уверенности	Рентабельность за 3 месяца
Сдвиг в сторону стратегии (от тактики) Больше работать над бизнесом, чем в бизнесе	Выяснили суть проблемы с маркетингом — сэкономили £6400 в месяц	Снижение издержек на £1200 в месяц	100	$£6400 \times 3 \times 100\% =$ $= £19\ 200$
	Реорганизовали дистрибуцию — сэкономили £5000–10 000	Реорганизация в целях экономии: освободилось время для того, чтобы изучить вопрос и предложить новое решение	60	$£7500 \times 60\% =$ $= £4500$
Делегирование Умение делегировать полномочия	Один из членов команды нашел возможность потенциального сокращения логистических издержек на £1000–2000 в месяц	Снижение издержек в среднем на £1500 в месяц	60	$£1500 \times 60\% =$ $= £900$
Общая отдача				£24 600

Расшифровка:

Аспект деятельности: краткое описание области, над которой работает подопечный.

Финансовый эффект: где возможно, количественное выражение влияния на бизнес, вычисленное с использованием ваших методов.

Уровень уверенности: уровень вашей уверенности в вычислениях финансового эффекта.

с подопечным), в целях конфиденциальности сообщить эти цифры организации должен именно подопечный. Мы заметили, что подопечные только рады, что могут продемонстрировать свой труд и его влияние на бизнес. Более того, в результате этой оценки еще через три месяца Ким стала директором, чем опередила намеченный план на три года.

Часть миссии Performance Consultants — изменить мышление по поводу вложений в человеческие ресурсы. Мы хотим, чтобы инвестиции в развитие персонала перестали считать издержками и, наоборот, стали рассматривать как деятельность, генерирующую доход, неотделимую от стратегии организации. Я призываю всех, кто ведет формальные коучинговые встречи в организациях, использовать нашу

модель расчета рентабельности инвестиций. Вместе мы можем помочь организациям увидеть, что они обладают огромным нереализованным потенциалом — в лице своих людей.

Измерение организационной культуры и эффективности

В главе 2 я представил вам кривую эффективности. Точно так же, как наш способ посчитать рентабельность инвестиций в коучинг, кривая эффективности измеряет влияние коучинга на корпоративную культуру в целом. Используя авторитетные данные из области психологии труда, она измеряет преобладающее коллективное мышление в организации и условия для эффективности, которые это мышление создает, — сводя эту культуру к конкретной точке на кривой эффективности.

В главе 6 мы говорили об осознанности и ответственности как основе процесса коучинга. Подобно конкретному человеку, когда организация уясняет для себя, на каком этапе находится ее культура, становится понятно, какие сдвиги в поведении требуются, чтобы повысить эффективность. Специальный опрос (для диагностики по кривой эффективности) разработан для того, чтобы стимулировать осознанность и коллективную решимость действовать. Речь идет об ответственности как компаний, так и сотрудников, за создание условий для высоких результатов.

Результаты исследования просто показывают, на какой из четырех стадий находится организация и каков должен быть следующий шаг для повышения эффективности. Более того, этот опрос относится не только к компаниям — его могут использовать любые команды и просто любознательные люди.

20 Как вызвать культурные перемены

А вдруг нам мешают лишь ограниченность зрения и стесняющие нас предубеждения?

Взаимозависимая и высокоэффективная культура, которую порождает коучинг, обеспечит нам наилучший шанс преодолеть бурные воды перемен, в которые вот-вот вступит бизнес. Компании могли бы перейти к ориентированной на человека, поддерживающей людей культуре, в которой коучинг станет нормой для общения с равными, нижестоящими и даже вышестоящими. В таких компаниях понимают потребности персонала и методом коучинга помогают людям уточнить свои цели и направление пути: в структурированной беседе руководитель-коуч выясняет их надежды и устремления. Там, где начальство прислушивается к подчиненным и действует в соответствии с услышанным, сотрудники счастливы и работают лучше, резко возрастает отдача от труда и снижается текучка кадров. Но если коучинг осуществляется лишь на словах, то, пробудив ожидания, начальство тут же их и обманет, а в результате положение станет хуже прежнего.

Помимо изменения стиля руководства от бизнеса, скорее всего, потребуется реальное, на деле, соответствие провозглашаемому в буклетах ценностям и требованиям этики. Уклоняющихся призовут к ответу свои же сотрудники и клиенты — и те и другие могут просто уйти. Те компании, чьи товары или услуги действительно полезны обществу, заведомо обеспечивают сотрудникам цель и смысл, но те, кто производит сомнительный продукт или даже наносит прямой вред, лишатся персонала, потому что люди ищут не только заработка, но и смысла.

Конечно, крайности — только черное или только белое — встречаются редко. Большинство компаний занимают места где-то посередине. Более разумные стараются компенсировать те свои недочеты, о кото-

рых догадываются, — например, вкладами в местную инфраструктуру или направлением своих людей волонтерами в социальные проекты.

Поэтому коучинг — это и конечная цель (высокоэффективная культура), и одно из ключевых средств. Потому что никакой авторитет не загонит нас в будущее, основанное на подлинных ценностях. Эффективность достигает высот там, где сотрудники, акционеры, директора и даже клиенты разделяют общие ценности. Но для начала нужно выяснить, каковы эти ценности.

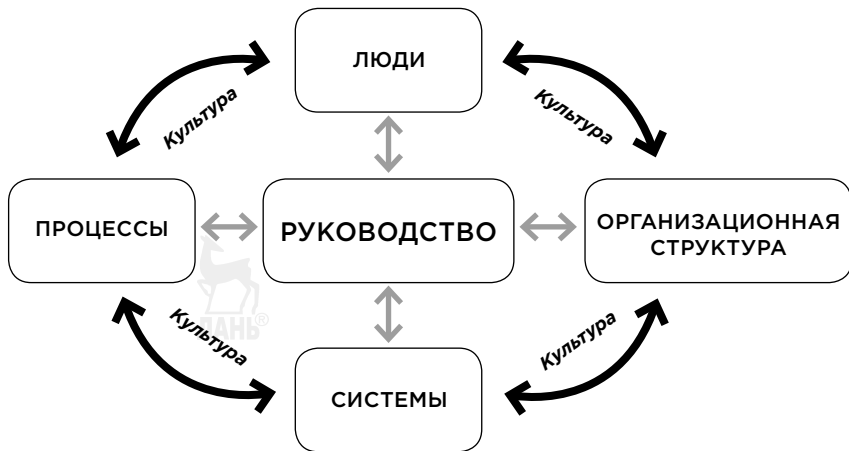
Итак, с чего же начать культурные перемены? С людей или с компании в целом? И с того и с другого. Навязывать демократию, силой принуждать к сотрудничеству — что за нелепый парадокс! Вот основные советы.

- Поторопившись с реорганизацией компании, мы рискуем слишком сильно опередить своих людей.
- Если реформа сотрудникам навязывается, они будут противиться даже тому, что идет им во благо.
- Начальники и высшее руководство должны с самого начала подавать пример и служить подлинным образцом идеального поведения и отношения к делу.
- Персонал нельзя принудить к переменам, нужно предоставить ему возможность выбрать, как и зачем меняться.
- Сначала нужно помочь людям с саморазвитием, методом коучинга подвести их к тем понятиям и типу поведения, которого мы добиваемся на будущее.
- Если сотрудники не разделяют общего видения цели, реформы не осуществляются, но если такого видения нет наверху, то они даже не начнутся.
- Вы должны быть готовы изменить всю жизненную систему организации. Масштабные сдвиги в поведении не будут устойчивыми без соответствующих процессов, организационных структур, системы вознаграждения и т. д.

Жизненная система

Изменение корпоративной культуры требует эмоционально выверенного подхода, стремящегося к равновесию и согласованности всех элементов «жизненной системы» компании. Они включают в себя как

«жесткие» технические элементы (процессы, системы и структура), так и «мягкие» — человеческие, социальные и поведенческие элементы, с руководством в самой сердцевине системы (рис. 17). Организация может трансформироваться только тогда, когда вы уделите внимание всем этим элементам.



Руководство — сердце жизненной системы

Рис. 17. Жизненная система

Организации часто совершают ошибку, сосредотачиваясь на том или ином элементе, что я называю оперативно-техническим (и провальным) подходом. Эти ошибки делятся на два типа. В первом случае компания упускает из виду необходимость культурных перемен и старается повысить эффективность, введя у себя какую-нибудь новую систему или поменяв местами части организационной структуры. При этом компания не пытается стимулировать другое поведение и атмосферу, необходимые для функционирования новой системы, а значит — никогда не дождется повышения эффективности. Во втором случае организация понимает, что культура должна измениться, поэтому сосредотачивается на поведении и персонале. Но при этом не пытается адаптировать системы и процессы так, чтобы они поддерживали и поощряли новые привычки или обеспечивали соответствующий контекст, в котором те могут расцвести. Первый набор оперативно-технических мер часто поручают подразделению деловой оптимизации, а второй выполняют силами отдела кадров.

Проводя коучинг с членами совета директоров компании, готовящейся к изменениям для повышения эффективности, нужно прежде всего помочь им осознать, чего они ждут от перемен и каковы будут последствия, а также убедиться, что люди полны решимости идти до конца. Такая работа потребует вложений времени, а руководство обычно весьма неохотно на это соглашается, ведь всегда есть неотложные задачи. Но о серьезных и долгосрочных переменах можно и не мечтать, если совет директоров или хотя бы один ключевой его член не примет задачу реформ близко к сердцу. Без такой решимости персонал вскоре постигнет разочарование: грандиозные планы начальства обернутся пшиком.

Достигнуть ясности по поводу того, чего хочет руководство, помогут следующие вопросы:

ПОЧЕМУ?

- Почему мы хотим этих изменений?
- Каковы внутренние и внешние причины?

ЧТО?

- Во что мы хотим превратиться?
- Что должно измениться, а что — остаться прежним?

КАК?

- Каким образом мы будем разрабатывать план и реализовывать перемены?
- Кто будет этим заниматься?

Когда руководители поняли и приняли текущую ситуацию, становится возможной совместная разработка подхода, который поможет изменить всю жизненную систему организации.

Если говорить о человеческой и поведенческой стороне, здесь будет полезна программа обучения лидеров, которая разовьет у руководителей навыки, привычки и мышление, необходимые для культуры высокой эффективности. Следующая глава рассказывает об основах лидерства, ведь и коучинг, и лидерство играют важнейшую роль в достижении устойчивых перемен.



21 Качества лидера

*Лидерам будущего понадобятся ценности
и ясность зрения, они должны быть верны себе
и гибки, целостны и устремлены к цели*

Я считаю, что лидеры завтрашнего дня будут обязаны пройти серьезный путь личного развития, прежде чем заслужат право называться лидерами. Наш мир ждет и даже требует немедленного удовлетворения всех желаний, но лидерские качества не даются быстро и по дешевке. В этой главе рассматриваются четыре основных качества, присущие всем лидерам. В нынешние времена потребность в них существенно возросла. На первое место я ставлю ценности — личные, а не корпоративные.

Ценности

Многие люди, особенно верующие, соотносят ценности и добродетели с религией, а без нее вроде как все дозволено. Это ложная идея, поскольку множество людей, не получивших религиозного воспитания и причисляющих себя к агностикам и даже атеистам, обладают выдающимися добродетелями. Наши истинные ценности коренятся внутри, и на самом глубоком уровне всем нам присуща вера в одни и те же ценности.

На низшем уровне личного развития, где, к сожалению, застряла большая часть человечества, люди почти не осознают собственных внутренних ценностей, но кризис способен их пробудить. В обычное же время этот глубинный слой погребен под наслоениями родительского, общественного и культурного внушения.

Размах корпоративных мошенничеств и откровенной алчности подтверждает: людям, дорвавшимся до власти, не хватает психологической

зрелости для того, чтобы соприкоснуться с собственными внутренними ценностями (не говоря уже о том, чтобы строить по ним свою жизнь). Положение усугубляется этикой бизнеса. Она если и не требует напрямую, чтобы люди думали только о финансовой, а не о социальной или экологической стороне дела, то во всяком случае призывает играть по общим правилам. Акционеры ждут доходов и вовсе не измеряют прибыль в гуманных и гуманитарных понятиях.

Это старые правила игры, устаревший менталитет, неприемлемый для более зрелых, ориентированных на истинные ценности людей, а таких становится все больше. Вот они — подлинные лидеры будущего, и только таких мы вправе признать, за таких должны голосовать, если нам дорога жизнь наших детей и внуков.

Хорошо подготовленный профессиональный коуч может применить ряд упражнений, чтобы проникнуть глубже сознания и помочь будущим лидерам распознать собственные ценности и другие жизненно важные качества. Исследуя в процессе коучинга свои прежние поступки и переживания, люди могут выявить определенные закономерности, а затем довести их до совершенства и придать им более широкий масштаб. Наверное, точнее всего я смогу проиллюстрировать эту мысль собственным опытом.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

К личному развитию я активно приступил в 1970 г., когда отправился в Калифорнию изучать новейшие открытия в области психологии. Я выяснил, что сначала надо избавиться от условных рефлексов, приобретенных через воспитание, а также социальное и культурное внушение, и лишь затем я смогу заняться поисками самого себя и своих ценностей, получить отчетливое представление о современных социальных проблемах. После этого мое внимание переключилось с собственной персоны на других. Я увидел то, что раньше игнорировал, и понял, сколь многое в мире меня не устраивает.

Я принялся проповедовать личное развитие. Особого успеха я не имел: мало кто вообще представлял себе, о чем я говорю. Потом я принял участие в акциях против войны во Вьетнаме, затем проникся пониманием несправедливости и лишений в разных краях света. Таким образом я довольно скоро оказался вовлечен во множество протестных движений. Несомненно, я достиг той стадии, когда мои действия опре-

делялись ценностями, но все это было слишком сумбурно. С помощью психолога (коучи тогда еще не появились) я установил, что более всего меня волнуют проблемы справедливости и что именно в этой сфере я могу что-то сделать. Многие другие вопросы меня тоже волновали, и я всегда старался поддержать тех, кто ими занимался, однако стало ясно, что мое дело связано с вопросами социальной справедливости. Я исследовал свое подсознание: нет ли тут каких-то психологических проблем, то есть не подвергался ли я в далеком прошлом несправедливости и не причинял ли ее сам, так что теперь пытаюсь таким способом ее компенсировать. Никаких психологических источников не обнаружилось, и я стал привыкать к мысли, что моя миссия — нести справедливость всюду, где это возможно.

Со временем я убедился, что и такая постановка вопроса недостаточно конкретна, и вновь, теперь уже с помощью коучинга, постарался выявить общие признаки тех явлений, которые вызывали у меня наибольшее негодование и сильное желание что-то изменить. Я увидел, что из всех форм несправедливости лично мне противнее всего любое злоупотребление властью — от насилия над ребенком до поведения крупных корпораций по отношению к служащим, клиентам и поставщикам. Так я обрел полную ясность относительно того, почему меня привлекают задачи коучинга и руководства в корпорациях. А в еще больших масштабах меня возмущает поведение сверхдержав по отношению к малым странам, высокомерие их властей и элиты.

Надеюсь, что моя краткая исповедь продемонстрировала читателям, какие шаги следует предпринять, чтобы, во-первых, сориентироваться на собственные, а не на внешние ценности, а во-вторых, присмотреться к этим ценностям, в результате чего траектория жизни может существенно измениться.

ЛИДЕРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ЦЕННОСТИ

Итак, нам нужны руководители, ориентированные на ценности, причем на ценности коллективные, а не сугубо эгоистические. Эти ценности должны быть прояснены до такой степени, чтобы их носители могли найти им наилучшее применение в наиболее подходящий момент. Если менеджер компании, который живет обычной для такого человека жизнью, вдруг услышит тихий внутренний голос или почувствует нарастающее ощущение бесполезности собственного бытия, он может отва-

житься на занятия с коучем, направленные на выявление ценностей. Возникает, конечно, вопрос, насколько найденные ценности совпадут с ценностями корпоративными — с теми, по которым компания живет, а не с теми, которые она провозглашает. Скорее всего, вовсе не совпадут, и тогда наш герой окажется перед суровым выбором: либо уволиться, либо взять на себя ответственность за реформирование корпоративных ценностей и согласование их с универсальными и более высокими. Если же он еще не достиг высших ступеней в иерархии, то ему придется искать способ действовать внутри компании согласно своим ценностям и ко всеобщему благу.

Ричард Баррет, работавший в кадровом отделе Всемирного банка, изобрел «инструменты корпоративных реформ». Он руководствовался моделью, схожей с пирамидой Маслоу. Эти инструменты позволяли Баррету измерять ценности всех сотрудников корпорации. Каждого просили на четверть часа подключиться к сайту и выбрать из ряда (составлявшегося для каждой организации индивидуально), во-первых, перечень ценностей, которого придерживается лично он, во-вторых, ценности своей корпорации, и в-третьих, тот набор ценностей, которым корпорации следовало бы обладать. Результаты обрабатывались на компьютере, и каждый получал распечатку с индивидуальным результатом и общим итогом: как видят компанию сотрудники и какой они хотят ее видеть. Дистанция между имеющимся и желаемым как раз и показывает, какую нужно проделать работу.

Можно подготовить и более точные срезы мнений: по отделам, по уровню зарплаты, по возрасту, полу, роду обязанностей и т. д., чтобы выявить проблемы в конкретных местах. Этот процесс дает гораздо больше полезной информации, нежели я могу охватить здесь (даже если выделю специальный раздел по проблемам руководства), но ее можно отыскать в сети и в книгах Ричарда (см. библиографию). Рекомендую всем корпоративным коучам и отделам кадров воспользоваться этой замечательной системой, когда совет директоров и в особенности финансовый директор не считают, что внутренние правила и процессы в компании нуждаются в пересмотре. Почти всегда удастся получить ясный, неожиданный и вместе с тем неотразимо убедительный ответ.

Но если обнаружится, что совет директоров (ведь это он обычно определяет ценности и цели компании) движется в одну сторону, а сотрудники призывают идти в другую, возникает дилемма. Будет

катастрофой принуждать персонал отказаться от собственных ценностей в пользу предписанных, да это и не получится. Директора должны искать способ примирить корпоративные ценности с ценностями своих подчиненных. Это совершенно новое измерение ответственности, однако чаще всего удается найти устраивающий всех компромисс или прийти к нему путем взаимных уступок.

ПРИНЦИПЫ

Лидеры призваны не просто ориентироваться на ценности, им важно уметь перевести эти ценности в принципы, которыми будут руководствоваться люди. Системное мышление тесно связано с принципами — ведь каждое действие способно привести к неожиданным результатам в областях, на первый взгляд никак с ним не связанных. Поскольку такие случаи зачастую совершенно непредсказуемы, сотрудник, действующий в подобной ситуации, должен руководствоваться основополагающими принципами компании — только тогда можно надеяться на хороший результат. Эти принципы, в свою очередь, призваны вытекать из целей руководства, если они в своем личном росте уже дошли до таких формулировок.

Рассмотрим все это на примере. В предисловии к этой книге Джон Макфарлейн, бывший гендиректор банка ANZ, говорит, что «в выдающихся компаниях руководство основано на принципах». Вот что можно прочесть о ценностях банка ANZ на его сайте:

Наши ценности в ANZ таковы: мы делаем правильные вещи — и делаем их хорошо.

Наши ценности — это разделяемое всеми понимание того, что мы представляем из себя как организация. Есть моменты, в которых мы не пойдем на компромисс ни при каких условиях — в отношениях с клиентами, с акционерами, с местом, где мы находимся, и друг с другом.

Жизнь в согласии с ценностями помогает нам достигать лучших результатов. Этими ценностями, вместе с «Кодексом поведения» и «Этическими принципами», мы руководствуемся в своих решениях и повседневной работе.

Вот они:

Безупречность Поступать как должно

Сотрудничество Единодушно работать на благо клиентов и акционеров

Ответственность	Отвечать за свои действия, брать инициативу на себя
Уважение	Ценить каждый голос, смотреть на ANZ глазами клиента
Отличная работа	Работать как можно лучше, помогать людям двигаться вперед, всегда действовать в интересах бизнеса

Здесь мы видим, как ценности сформулированы в виде принципов. В принципах хорошо то, что они способны направлять поведение и действия, оставляя достаточно гибкости для конкретных ситуаций так, как это не могут сделать правила. Как уже говорилось в главе 2, принципы — центр тяжести взаимозависимой и высокоэффективной культуры.

Видение

Второе необходимое новым лидерам качество — видение. Нарастающая конкуренция и неуверенность в завтрашнем дне побуждают деловые круги сосредоточиться только на финансовых результатах. Числа ослепляют их, и бизнесмены уже не в силах оторвать взгляд от экрана компьютера, не говоря уже о том, чтобы выглянуть в окно и посмотреть на мир вокруг. Многие ли руководители задумываются о том, как скажутся сегодняшние решения на будущих поколениях? Не следуют ли эти решения устаревшим тенденциям, не причиняют ли еще больший ущерб окружающей среде, не усугубляют ли социальное неравенство?

Совершенно очевидно, что лидерам требуется видение долгосрочной перспективы (ну, хотя бы финансовой). Но когда руководители постоянно меняются, а за каждое достижение они получают изрядный бонус, выбирают их по готовности выдать немедленный денежный результат, а не за способность предвидеть будущее. Дальновидность утратила цену и не считается нужным для руководителя качеством. Последствия повальной близорукости будут ужасны.

В прошлом зрение по большей части было узким, сосредоточивалось на сиюминутной задаче, но и тогда совершались инновации и суще-

ственные прорывы, а для них требуется иной или более широкий подход к знакомой проблеме. В нынешнем мире, насквозь пронизанном связями и мгновенными сообщениями, уже не обойтись без всеохватывающего системного мышления, а завтра потребность в нем сделается совершенно необходимой. Такое мышление складывается само собой на дальнейших этапах личного роста.

Итак, что же такое видение как лидерское качество? Его можно разделить на две части. Первая — это способность смотреть вперед, мечтать; то есть создавать четкий и яркий образ того, что руководитель желает видеть в долгосрочной перспективе, не сдерживая себя обыденными ограничениями. Это включает в себя глубину в смысле временного промежутка и ширину в смысле системности, умения замечать связи поверх границ. Вторая часть такого зрения — способность передавать этот образ, заражать им других — быть визионером. Именно через передачу своего видения и рождающегося из него вдохновения у лидера появляются последователи, а без них какой же это лидер?

Подлинность

Следующее существенное для лидера качество — подлинность, умение быть самим собой, не страшиться и не стесняться этого перед людьми. Путь к подлинному «Я» бесконечен. Нужно освободиться от предрассудков, внушенных воспитанием, обществом и культурной средой, от ложных мнений и убеждений, которые мы сами успели накопить. А еще нужно избавиться от страха — страха не преуспеть, страха оказаться не таким как все, страха оказаться в дураках, страха перед чужим мнением, страха быть отверженным и множества других эгоцентрических тревог.

Субличностная модель, подробно описанная в главе 23, пригодится коучам в решении проблем подлинности. На следующем этапе личного роста, уже с помощью опытного коуча, подопечный отступает от самого себя и превращается в бесстрастного наблюдателя.словно дирижер оркестра, он подает знак любому инструменту или нескольким музыкантам, играет с начала до конца симфонию, не издав при этом ни единой ноты. Это стадия полного владения собой, уверенности в себе и расцвета сил.

В психосинтезе (см. главу 23) это состояние именуется «Я»: мы становимся самими собой, совпадаем со своим подлинным «Я», то есть достигаем самоидентичности. Роберто Ассаджиоли определяет «Я» как место внутри чистого сознания (осознанность) и чистой воли (ответственность). Таково идеальное состояние истинного лидера. Такой мощи, бесстрашия, самоидентичности человеку редко удастся достичь, если он не вложит много сил в свое развитие. Это высший уровень лидерства, описанный в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому»¹⁶: на этом уровне основными качествами становятся личное смирение (самосознание) и профессиональная воля (коллективная ответственность).

Коуч помогает подопечному одерживать маленькие победы, способствуя тому, чтобы тот осознал проблему и взял на себя ответственность за нее. И тем самым коуч помогает ему лучше понять и выразить качества своего «Я», то есть научиться чаще обращаться к своему «Я» и жить в соответствии с ним, достичь большей подлинности, чаще и дольше ее сохранять.

Такое преобразование не происходит за один день или даже за два-три занятия коучингом. Это плод упорной работы. На этом пути человек не раз столкнется с «темной ночью души», но и такую цену стоит заплатить за слияние со своим «Я», за то, чтобы большую часть времени быть действительно собой. Найдите самого себя, и вы сможете повести за собой других. Полная и безусловная подлинность должна стоять наравне с высочайшими внутренними ценностями и видением.

Гибкость

Еще одно жизненно важное для лидера качество — гибкость, то есть способность меняться, обновляться, отказываться от излюбленных программ и целей. Без этого не обойтись при той скорости изменений, которую мы наблюдаем в современном мире. Готовность быстро менять направление в соответствии с новыми обстоятельствами в ближайшем будущем станет основой выживания. Я должен под-

¹⁶ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.



черкнуть, что речь не идет об изобретении себя заново на уровне личных ценностей или своего подлинного «Я».

Гибкости можно достигнуть, проработав две области личного роста, о каждой из которых я уже достаточно подробно говорил. Во-первых, нужно выпутаться из смирительной рубашки родительских, социальных и культурных предрассудков и былых верований и убеждений, а во-вторых — избавиться от страха, в особенности от страха перед неизведанным, потому что именно этот страх вынуждает человека противиться переменам. К сфере неизвестного относится очень много — и то, чего мы не знаем и не пробовали, и непредвиденные реакции других людей, и непредсказуемые последствия для системы в целом.

Термин «гибкость» вызывает образ молодого, физически сильного человека. Согласно общему (и отчасти правильному) мнению, с возрастом мы утрачиваем гибкость. Чтобы суставы и мышцы тела сохранили подвижность, нужно их упражнять, и точно так же в упражнении нуждается разум. С возрастом, обычно уже к 30 годам, мы наживаем множество привычек. Отдыхаем в одном и том же месте, пьем одно и то же вино, один и тот же день недели отводим для покупок, носим одну и ту же одежду, добираемся до работы одним и тем же путем, едим одни и те же блюда в ресторане, повторяем шаблонные фразы и реакции. Все это и примеры, и причины окостенения, лишаящего нас гибкости.

Делайте что-то новое, хотя бы попытайтесь. Упражняйте свой разум, а заодно, глядишь, и тело. Вы убедитесь в том, что, даже делая все



В течение недели (осторожнее, как бы и это не вошло в привычку!) каждый день старайтесь избегать повтора во всем, что бы вы ни делали, от мелочей до крупных вещей. Составьте список всех тех дел, что уже стали еженедельной рутинной, и поменяйте все. Говорите знакомым правду, а не приятные банальности, расспросите таксиста о его хобби, навестите в дом престарелых, почините придорожную изгородь, поговорите с уличным музыкантом или нищим, дайте пять фунтов вместо пятидесяти пенсов. Представьте, какую еду вы бы никогда не заказали в ресторане, и попробуйте ее!

УПРАЖНЕНИЕ:*гибкость*

непривычным образом, все же сумеете выжить. Привычки — это форма избегания страха, повтор, внушающий чувство безопасности. Ломая привычки, мы открываем новые пути. Жизнь становится интереснее, совершаются открытия, появляются новые друзья, и таким образом вы сами станете более интересным человеком и, будем надеяться, познаете слезы счастья.

Большинство предпочитает начинать подобные эксперименты вне работы, однако и к любому рабочему месту применимы те же принципы.

Слаженность

Обычно под слаженностью в бизнесе понимается согласованность действий в совете директоров или в команде. Без этого невозможно достичь общей цели или выработать единые правила. Этот вид слаженности, безусловно, важен, однако еще важнее психологическая слаженность самого руководителя — без внутренней гармонии не будет и согласованности в работе. Что же такое внутренняя слаженность?

Это согласованность и сотрудничество наших субличностей. Если серьезное решение приводит к внутреннему конфликту в душе руководителя, последствия могут быть очень серьезными. К примеру, один путь сулит ему личную выгоду, приобретение нового филиала или возможность акционировать свою компанию. Другой путь не столь выгоден сиюминутно, зато обеспечивает долгосрочные преимущества компании в целом и ее клиентам. Есть еще и третий вариант, наиболее благоприятный для местных жителей, для общества в целом и для окружающей среды.

Пока руководитель не разрешит внутренний конфликт, он не сможет добросовестно осуществить даже тот выбор, который вроде бы предпочел. Наш выбор зависит от ценностей, от того, что мы ставим выше. Если субличности, то есть разные стороны личности, обладают разными ценностями, процесс принятия решения превращается в битву между ними. Поскольку система ценностей меняется (точнее сказать, расширяется) по мере психологического развития человека, внутренний конфликт является естественным следствием процесса роста.

Когда члены команды ставят перед собой разные цели, команда оказывается отнюдь не столь эффективна, как была бы при согласо-

ванных действиях всех членов. Но есть и хорошая сторона: наличие разных точек зрения может породить не конфликт, а разумный спор, из которого вырастет взвешенный, учитывающий различные взгляды итог. Однако по завершении дискуссии все участники должны придерживаться принятого сообща решения. Так же обстоит дело и внутри каждого человека. Тому, кто хочет стать лидером, следует достичь внутренней слаженности. Если этого не сделать, человек будет действовать крайне противоречиво, и сотрудники не будут понимать, чего от него ждать.

Иногда причины и масштабы недостаточной слаженности остаются неясными для самого человека и его окружения, он кажется попросту ненадежным, непостоянным, лживым, «ненастоящим». Эта проблема даже слишком очевидна и распространена в нынешнем поколении политиков. И неудивительно, ведь она в большей или меньшей степени присуща каждому из нас, это обычное для человека состояние, однако его можно было бы существенно смягчить в процессе воспитания, обучения и тренинга различных навыков — лишь бы люди наконец обратили внимание на саму проблему и занялись ею.

Лидеры будущего

Чтобы проложить путь в будущее, руководителям понадобятся ценности и видение, подлинность и гибкость, умение достигать внутренней слаженности и гармонии. Добавим к этому рецепту осознанность и ответственность, веру в себя, изрядную долю эмоционального интеллекта — все ингредиенты натуральны, местного производства и не увеличивают выброс углекислого газа. Импортировать ничего не надо, все необходимое уже растет в вас, осталось лишь собрать урожай.



22 Шаги к мастерству

*Не обязательно знать «как», чтобы уметь
Мы научились ходить, бегать, ездить на велосипеде
и ловить мяч без инструкций*

Мы уже не раз заводили разговор об обучении. Примеры из спорта, способы усваивания тех или иных физических навыков иллюстрируют процесс коучинга. Однако судя по тому, как в спорте, бизнесе и школе распространен инструктаж, большинство людей (в том числе педагогов) до сих пор не понимает, как человек учится. Отчасти это происходит оттого, что инструкторы, тренеры, учителя и руководители больше заняты сиюминутными задачами — сдать экзамен, добиться выполнения определенной работы, — чем обучением своих подопечных или уровнем их эффективности. Тут пора все радикально изменить, потому что нынешние результаты не соответствуют нашим потребностям и неконкурентоспособны. Надо искать лучший путь.

Люди часто (и ошибочно) думают, что лидерами рождаются, а не становятся или что коучинговый стиль — удел избранных, которым повезло родиться с необходимыми чертами. Однако стиль коммуникации мы усваиваем от родителей или других людей в раннем детстве. Если в ранние годы мы не приобрели навыков коучинга, любой человек, без сомнения, может освоить их сознательно в более старшем возрасте и, попрактиковавшись, развить в себе подобный стиль. Со временем такое поведение станет автоматическим.

Участники наших курсов изумляются тому, насколько очевидны принципы коучинга, насколько они соответствуют здравому смыслу. На самом деле, как только мы избавляемся от прежних схем мышления, которые не привыкли подвергать сомнению, сразу проступает неопровержимая логика коучинга. Многим увидеть это помогла используемая в бизнес-тренингах система четырех стадий обучения:

- **неосознанная некомпетентность** = низкая эффективность, отсутствие анализа и понимания;
- **осознанная некомпетентность** = низкая эффективность, признание недостатков, выявление слабых аспектов;
- **осознанная компетентность** = повышенная эффективность, сознательные, не всегда естественно дающиеся усилия;
- **неосознанная компетентность** = естественная, интегрированная, доведенная до автоматизма высокая эффективность.

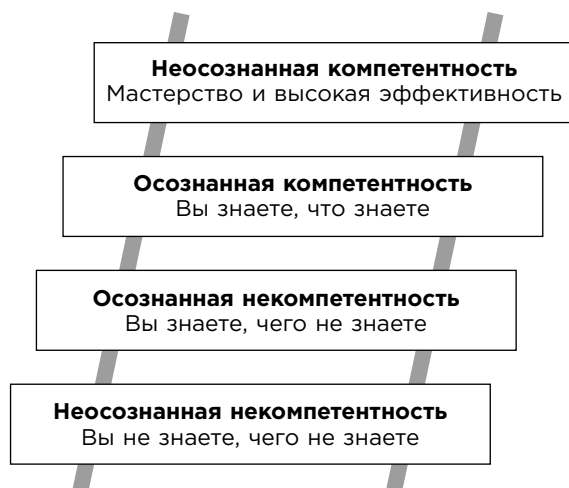


Рис. 18. Лестница познания

Цикл обучения, как правило, включает в себя все эти стадии. Когда цикл завершается полной интеграцией приобретенного знания, можно приступить к новому витку, если мы все еще хотим совершенствоваться.

Всегда ли нужно проходить все четыре стадии, или возможны какие-то исключения, ускоренный курс? Ребенок обучается ходьбе и речи, игре в мяч, бегу и катанию на велосипеде, почти незаметно переходя от **неосознанной некомпетентности** к **неосознанной компетентности**. Позднее, когда молодые люди учатся водить, все четыре стадии отчетливо различаются: инструктор передает им определенную информацию, подводя к стадии **осознанной некомпетентности**, а затем — к стадии **осознанной компетентности**. После сдачи экза-

мена обучение продолжается на стадии **осознанной компетентности** до **неосознанной компетентности** — навыки вождения все более автоматизируются. Вскоре новичок научится крутить руль, продолжая при этом думать о своем, разговаривать или слушать музыку. Практика постепенно оттачивает навыки вождения.

Обучение можно ускорить, намеренно запустив цикл по второму и третьему разу. Это можно сделать двумя способами: либо обратившись к профессиональному инструктору, который еще раз проведет нас через вторую и третью стадии, либо применив к себе методы коучинга. В первом случае мы признаем, что сами неспособны разглядеть свои ошибки и понять, что именно впредь следует делать иначе. Мы возлагаем ответственность за свой прогресс на другого человека. Второй метод сохраняет ответственность за самим обучаемым: выключаем радио, отрешаемся от посторонних мыслей и стараемся наблюдать различные аспекты своего вождения. Если следить за собой осознанно, честно и без осуждения, то те аспекты вождения, которые нуждаются в исправлении, проявятся сами. Возможно, мы слишком резко переключаем передачи, неправильно оцениваем скорость или расстояние, напрягаем руки так, что плечи начинают болеть. Так, наблюдая за собой, мы вступаем в стадию **осознанной некомпетентности**, а от нее сумеем перейти и к следующей стадии: приложим сознательное усилие к тому, чтобы плавнее переключать передачи, или начнем следить за тахометром и спидометром, соблюдать четкую дистанцию до впереди идущего автомобиля и т. д. Постепенно благодаря сознательному повтору это делается привычкой, и мы достигнем **неосознанной компетентности**.

Однако самокоучинг можно провести другим, гораздо более эффективным способом. Не прилагать усилий к тому, чтобы исправить те неудачные аспекты вождения, которые мы выявили на стадии **осознанной некомпетентности**, а получить лучший результат ценой меньших усилий и совершенно иным образом.

ПЕРЕСТАТЬ СТАРАТЬСЯ!

Определяем, чего именно мы хотим добиться (например, плавности при переключении передач), и не пытаемся это делать, а наблюдаем за тем, насколько плавно мы их переключаем. Вводим систему измерений для обратной связи с самими собой, десятибалльную

шкалу, в которой десяткой обозначается такое переключение, которого мы вовсе не ощутили. Продолжаем вести машину как прежде, но после каждого переключения выставляем оценку за плавность. Безо всякого дополнительного усилия оценка будет расти и за удивительно короткое время достигнет желаемого уровня — между девятью и десятью.

Неосознанная компетентность включается сама собой, мы постепенно перестаем отслеживать плавность передач, но переключаем их все так же плавно даже в неблагоприятных дорожных условиях или в чужом автомобиле. Если и случится временный «откат», достаточно на протяжении двух-трех километров вернуться к **осознанной компетентности**, отслеживая и оценивая свои действия, и плавность вернется. Так, без лишних усилий, можно в кратчайший срок освоить какие-то знания или улучшить качество исполнения, получив высокий результат.

Этот метод предлагает перескочить из стадии **осознанной некомпетентности** в стадию **неосознанной компетентности**, обойдя стадию **осознанной компетентности**. Инструктор по вождению задерживает ученика на стадиях **осознанной некомпетентности** и **осознанной компетентности**, заставляя его тратить много времени и денег. Осознанность достигается за счет указаний и замечаний инструктора, то есть ее источник — не сам ученик. Чем жестче и требовательнее инструктор, тем сильнее он подрывает инициативу ученика.

Существует огромная разница между этими двумя методами: с одной стороны, сознательно стараться сделать правильно, а с другой — сознательно, но без оценки, отслеживать уровень исполнения. Второй метод порождает петлю обратной связи, которая и обеспечивает качественное обучение и повышение результата. Суть метода: позволять, а не навязывать. Навязывание вызывает стресс, а потому этот метод гораздо менее эффективен, хотя и применяется гораздо чаще.

Обучение и удовольствие

Многие компании начинают понимать, что им нужно поставить во главу угла обучение — это совершенно необходимо как для мотивации и стимуляции сотрудников, так и для реагирования на практически постоянную потребность в переменах. **Эффективность, обучение**

и **удовольствие** неразрывно связаны. Им всем идет на пользу высокий уровень осознанности — основная цель коучинга, но при этом можно успешно сосредоточивать усилия лишь на одном аспекте — но до поры до времени. Когда долго пренебрегают одним из трех элементов, пострадают и два других. Невозможно удерживать эффективность на должной высоте там, где нет обучения или удовольствия.

Решишь я в книге о бизнесе и работе посвятить отдельную главу удовольствию, это могло бы вызвать недоумение. Вообще-то удовольствие стоит того, чтобы посвятить ему главу, но я, так и быть, воздержусь! Разные люди получают удовольствие по-разному, но здесь мы поговорим коротко, в нескольких абзацах, о самой его сути.

Пример с компанией AT&T из главы 7 показывает, что удовольствие — существенное условие тщательной работы. Также можно немало узнать о замечательном эффекте от обучения и удовольствия от нобелевского лауреата психолога Даниэля Канемана и его коллеги Амоса Тверски, которые в конце 1960-х гг. совершили переворот в традиционной экономической науке. Организациям, стремящимся к обучению и инновациям, стоит позаимствовать их опыт. В своей биографии для Нобелевского комитета Канеман написал, что обучение и удовольствие были важнейшими факторами в сделанных ими переломных открытиях:

Этот опыт был подобен волшебству. Я и раньше наслаждался совместной работой, но это было по-другому. Люди, знакомые с Амосом, часто называют его самым умным человеком из всех, которых они когда-либо знали. А еще он был очень веселым, с неисчерпаемым запасом шуток, идеально подходящих к любой ситуации. В его присутствии я тоже становился весельчаком, и в результате мы проводили много часов, работая в духе чистой радости... У нас вместе с Амосом был чудесный дар — гусь, несущий золотые яйца: соединенные, наши умы работали лучше, нежели каждый по отдельности. Статистический анализ показывает, что наша совместная работа была качественнее или, по крайней мере, влиятельнее, чем наши индивидуальные труды.

Вот что утверждает Канеман: «Наслаждение процессом наделило нас бесконечным терпением, и мы писали так, как будто могли позволить себе точный выбор каждого слова».

Еще один вид удовольствия связан с полной реализацией своего потенциала. Каждый раз, когда мы напрягаем все силы и достигаем неведомого прежде уровня активности, отваги, свободы движений, умелости, эффективности, происходит мощный выброс адреналина. Коучинг работает непосредственно с чувствами, в особенности когда речь идет о физической деятельности, и потому по самой своей природе усиливает удовольствие. На практике различие между эффективностью, обучением и удовольствием стирается, и, когда они сливаются полностью, наступает состояние пикового счастья. Я отнюдь не призываю стремиться к эйфории прямо на рабочем месте, но у всего этого есть и серьезная сторона: мы должны понимать, как работает коучинг, особенно коучинг продвинутого уровня, о котором мы поговорим в следующей главе.





23 Коучинг продвинутого уровня и психология

*Психологические дисфункции по большей части
проистекают из разочарования нехваткой смысла
и жизненных целей*

Слишком часто коучинг на рабочем месте сводится к операционным моментам, ограничивается когнитивной психологией или принципами гуманистической науки, в которой осознание уже несет исцеление. Но внутренняя игра исходит из трансперсональной психологии, подчеркивающей принцип воли, намерения или ответственности. Коучинг строится на философии как осознанности, так и ответственности. Много лет назад меня привлек своей глубиной и всеохватностью психосинтез, цельный взгляд на психологию, который с тех пор продолжает влиять на мою работу коуча. Такой коучинг мы называем преобразующим, в отличие от поверхностного, решающего лишь операционные задачи.

Концепция психосинтеза была разработана Роберто Ассаджиоли в 1911 г. Ассаджиоли учился у Фрейда и стал первым психоаналитиком в Италии. Подобно своему другу и соученику Карлу Юнгу, он восстал против ограниченной психологии Фрейда, видевшего в человеке только животное начало да патологии. Ассаджиоли и Юнг верили в более высокую природу человека, и Ассаджиоли высказал предположение, что значительная часть психологических дисфункций происходит от разочарований и даже отчаяния, вызванного недостатком смысла и цели в жизни.

Психосинтез предлагает множество моделей, из которых складывается весьма полезная основа для глубинного коучинга. В том числе можно использовать упрощенную модель развития человека — подобно любой

модели, это не то, что есть на самом деле, но лишь образ, позволяющий нам вести разговор с коучем или с самими собой. Коуч, знакомый с психосинтезом, предложит подопечному организовать свою жизнь как путешествие-развитие: искать в любой проблеме творческий потенциал, препятствия считать камнями для перехода вброд и помнить, что у каждого из нас есть в жизни предназначение. Нужно принимать вызов и преодолевать барьеры, чтобы осуществить это предназначение. Вопросы коуча будут направлены на то, чтобы выявить позитивный потенциал любой проблемы и тех действий, которые намерен предпринять подопечный. Это и есть кульминация кривой эффективности, поскольку рассматривается как внутренний, так и внешний мир, человек и организация связываются с обществом и целым мирозданием.

Два измерения роста



Рис. 19. Два измерения роста

Собственный жизненный путь или чей-то еще мы можем представить на двухмерном графике (рис. 19), отложив по горизонтальной оси материальный успех и психологическую интеграцию, а по вертикальной — ценности и духовные устремления. Проиллюстрируем значение данных на каждой оси, приведя в пример двух принципиально разных людей.

Бизнесмен сосредоточен на личных достижениях и материальных успехах. Это отнюдь не мешает ему сделаться цельным человеком, хорошим отцом, уважаемым членом общества, так ни разу и не задав-

шись вопросом о смысле жизни. Тот второй тип, который мы описываем ниже, покажется деловому человеку неорганизованным лентяем, дилетантом или даже паразитом.

Этот тип — «мистик», ведущий созерцательную и аскетическую жизнь, мало приспособленный к реалиям и насущным нуждам повседневности. Дом, финансы, порой даже личность такого человека находятся в беспорядке. Он погружен в искусство или науку, с готовностью и кротко оказывает помощь другим. В глазах подобных людей жизнь бизнесмена бесцельна, эгоистична и зачастую вредна для окружающих.

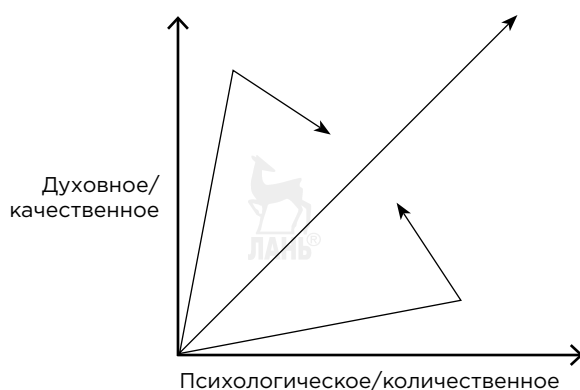


Рис. 20. Достигая равновесия

Достаточно очевидно, что западный человек направил свою энергию на продвижение вдоль горизонтальной оси рис. 20, что он делает весьма эффективно и с большим энтузиазмом. Экономическое и материальное влияние Запада уже давно стало основной мировой силой, но тем не менее и на Востоке, и на Западе многие предпочитают движение вверх по вертикальной оси. Чем дальше человек продвигается по одной оси, оставляя в пренебрежении другую, тем дальше уходит от идеала, от сбалансированного пути, и тем сильнее возрастает напряжение.

Если социальное давление, требования бизнеса или слепое желание преуспеть любой ценой заставят забыть об этом напряжении, которое напоминает нам о необходимости искать гармоничный путь, то когда-нибудь мы наткнемся на глухую стену и тут-то опомнимся. У этой стены есть имя: кризис смысла. Ударившись о стену кризиса, мы в ужасе отскочим назад, и на какое-то время нас охватит смятение. Мы даже работать будем хуже, зато подтянемся повыше к идеалу и, глядишь,

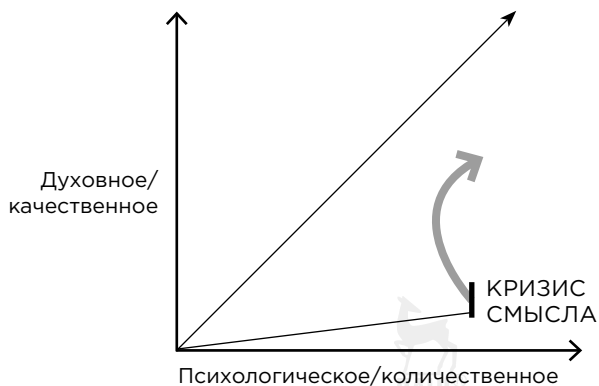


Рис. 21. Кризис смысла

отыщем сбалансированный путь. Мы обратим взгляд вовнутрь, быть может, займемся живописью, попытаемся писать стихи или станем проводить больше времени с детьми.

ЗНАНИЯ

На горизонтальной оси откладываются и знания. Кризис смысла наступает, когда знаний чересчур много, а гармонизирующее влияние ценностей не ощущается. Мы испытываем кризис, когда рушится ложное чувство безопасности, основанное на дарованной знанием иллюзии власти и уверенности.

Мудрость глубже знания. Она способствует предвидению, зачастую парадоксальна, обеспечивает иной уровень безопасности — выкарабкавшись из кризиса, человек может прийти к мудрости. Линия 45° на диаграмме представляет мудрость. Она лежит между крайностями: с одной стороны — неразборчиво используемое знание, с другой — оторванный от реальности духовный фанатизм. Избыток по вертикали тоже способен ввергнуть в кризис: человек разрывается между идеалистической фантазией и суровыми реалиями жизни. В какой-то момент такой идеалист падает на землю и отказывается от своих ценностей, лишь бы получить нормальную работу.

В приведенной выше диаграмме психосинтеза недостает одного элемента: я не обозначил светлую точку, к которой устремлена проведенная под углом 45° стрелка. Там, далеко впереди, наше высшее «Я», или душа, источник смысла и мудрости. Она тянет нас к себе,

возвращая на путь истинный, с которого мы так легко сбиваемся, одержимые земными желаниями и стремлениями. В прошлом мысль о душе как путеводной звезде отбрасывалась рациональными умами как фантазия. Однако новейшие нейробиологические исследования обнаружили в височных долях мозга «место Бога», которое, по мнению Даны Зохар, составляет «ключевой элемент духовного интеллекта».

Деловой мир уже понял, что большинство систем переключается с предписаний к выбору. Так же действует и руководитель с коучинговым стилем. Люди требуют (а в будущем потребуют еще больше) личного выбора. Конечно, психодуховное развитие может осуществляться и вне кризисов. Некоторые люди проходят огромный путь без помощи кризиса или коуча. Другие сталкиваются с не слишком серьезными кризисами без драматических последствий и лишь слегка корректируют маршрут.

Субличности

Порой я всматриваюсь в различные стороны своего характера с недоумением. Я вижу, что состою из нескольких личностей и что та личность, которая взяла верх в данный момент, неизбежно уступит место другой.

Сомерсет Моэм

Эта модель работает с субличностью — различными аспектами человека, которые отличаются своими свойствами и задачами. Случалось ли вам проснуться ярким солнечным утром и сказать себе: «Вот бы сейчас прогуляться по пляжу!» — и тут же услышать другой внутренний голос: «Не стоит, расслабься, полежи еще в постели, тут так тепло и уютно». Кто с кем спорит? Две ваши субличности, а есть и другие — в том числе та, которая слушает этот диалог.

Или вот: человек надевает деловой костюм, смотрится в зеркало и шагает на работу, выпрямив спину, развернув плечи. Так ли он двигается, так ли разговаривает, общаясь с друзьями, со старой бабушкой, с детьми? Вряд ли. В различных обстоятельствах в зависимости от того, как мы воспринимаем и хотим подать себя, проступают разные наши качества и даже целые личности. Случалось ли вам ходить чуть приседая, сгибая ноги, после просмотра ковбойского фильма?

Многие субличности происходят из детства, когда мы подсознательно (или отчасти сознательно) применяли различные тактики, выбивая желаемое из родителей: «Можно еще печенюшку-у-у-у?» — и голос взмывает вверх, голова уныло свесилась, взгляд Кота из «Шрека». Если этот прием не действовал, мы прибегали к другому и к третьему, пока не добивались своего, а потом шлифовали удачный прием до совершенства. Позже мы убеждались, что этот прием действует и на других, и прихватывали его во взрослую жизнь, причем добывали уже кое-что посерьезнее печенюшки. Большинство сублинностей соответствуют потребностям, а иные и дарам своего «хозяина» — так, Герой будет отважен, что очень важно, когда нужны решительные действия во спасение.

КОУЧИНГ В СИТУАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНФЛИКТА

Когда у клиента возникает внутренний конфликт, имеет смысл спросить его: «Какая часть твоей личности хочет этого?» и далее: «Какие еще качества присущи этой части личности? Чего хотят другие?» Цель этих вопросов — помочь подопечному разобраться в своих желаниях и внутренних конфликтах, а затем — разрешить их. Когда клиент почувствует себя в безопасности в работе с вами, можно попросить его дать имена своим сублиностям: Шоколаголик, Герой, Жертва и т. д.

Это исходный пункт для постановки многих других вопросов.

- Какая из этих личностей наиболее разрушительна?
- При каких обстоятельствах она проявляется?
- Приведите пример недавнего ее появления.
- Чего она хотела в прошлый раз?
- Добилась ли она своего? И если да, то как отнеслись к этому другие субличности?
- Каким иным способом можно было бы получить желаемое в тех обстоятельствах?

В этом процессе самосознание клиента повышается до такого уровня, когда он сам сможет выбирать, как подавать себя, а не прибегать автоматически к той или иной субличности в зависимости от обстоятельств. Укрепляется ответственность за самого себя, человек

ощущает способность управлять собой. Когда две субличности вступают в конфликт, как в нашем примере с прогулкой по пляжу, — а подобное зачастую упорно повторяется — можно предложить подопечному провести воображаемую беседу между разными сторонами своей души и достичь в этой беседе компромисса (например, три раза в неделю будем ходить на пляж, а четыре — оставаться в постели).

КТО ТЫ?

Один из способов описания сублинностей — признать, что мы отождествляем себя с определенными описаниями, ролями, даже предметами. Если задать незнакомому человеку вопрос «Кто ты?», он, скорее всего, в первую очередь назовет в ответ свое имя. Но когда люди собираются вокруг места аварии, кто помочь, кто поглазеть, а один из прохожих упорно проталкивается сквозь кучку зевак, то на вопрос полисмена или родственника жертвы этот человек назовет не имя, но профессию: «Я — врач», потому что в таких обстоятельствах профессия важнее имени. В различных ситуациях человек определяет себя как бизнесмена, боельщика «Арсенала», бухгалтера, гонщика, феминистку, американку, мать, учительницу, ученого — выбирай на вкус. Ни одно из этих определений не исчерпывает личность, но это те ее элементы, с которыми человек отождествляет себя в данный момент или при определенных обстоятельствах.

Некоторые люди застревают на одной субличности, теряя связь с другими сторонами самих себя, которые могли бы оказаться более интересными, творческими, веселыми, даже просто более уместными. Иной раз человек и вовсе отождествляет себя с вещами, со своей одеждой или автомобилем — он не просто владеет вещами, он становится ими. Каждому человеку необходимо понять, кто же таится под всеми этими временными и поверхностными определениями.

Человека можно сравнить с командой, различные члены которой обладают разными качествами, а также разными желаниями и ожиданиями. Члены команды должны быть откровенны друг с другом, обсуждать свои потребности и различия, сотрудничать, поддерживать друг друга в достижении разных целей. Коучинг помогает человеку сделаться более цельным, единым внутри самого себя, а также в общении с другими. Для этого требуется повысить сперва самосознание, а затем — ответственность за свои действия.

На рабочем месте, да и дома большинство конфликтов происходит из-за того, что субличность одного человека сталкивается с субличностью другого и конфликт разрастается. Как только оба поймут, что враждуют лишь определенные стороны их личности, конфликт утратит напряженность, люди смогут взять свои субличности под контроль и придут к соглашению по тому самому вопросу, из-за которого так ожесточенно спорили.

Теория субличностей может использоваться по-разному, тем более что и присутствуют они в разных формах. Есть свои субличности и у команды. Еще одна полезная аналогия — можно представить субличности как музыкантов симфонического оркестра: каждый играет на своем инструменте, но все мелодии можно согласовать. Когда перед концертом музыканты настраивают свои инструменты, раздаются дисгармоничные, довольно-таки неприятные звуки. Но вот появляется дирижер, и, повинуясь взмаху его палочки, оркестр создает музыку.

ВЛАДЕТЬ СОБОЙ

Отсюда вытекает следующий вопрос: «Сумею ли я стать дирижером собственного оркестра?» Ответ — да, если вы перестанете отождествлять себя с той или иной субличностью, отойдете на шаг в сторону и будете наблюдать процесс извне. Спешу уточнить: это совсем не так просто и за один день не делается, но стать дирижером собственного оркестра значит достичь того состояния спокойствия и силы, которое и называется «владеть собой». В психосинтезе дирижера обозначают как «Я», центр сознания и воли в чистом виде. Сознание и волю мы именуем также осознанностью и ответственностью, и теперь мы видим, в чем суть коучинга: укреплять свойства и присутствие «Я». Неудивительно, что эти же качества требуются лидеру на высшем уровне руководства — о них говорит Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому»: смирение, неизменный спутник самосознания, и воля, она же энтузиазм или страсть.

Какова же последовательность действий, ведущих к слаженности?

- Первый шаг: признать сам факт существования субличностей, выявить наиболее активные из них и ситуации, в которых они берут верх. Для этого требуется честно взглянуть в самого себя, а лучше всего это делать с помощью коуча.

- Второй шаг: готовность признать перед другим человеком или несколькими людьми наличие конфликтующих субличностей, определить, когда они проявляются и завладевают вами, чего они хотят, в чем мешают, а чем могли бы послужить.
- Третий шаг: добиться, чтобы эти личности начали сотрудничать. С этого начинается внутренняя слаженность. Если вернуться к примеру с двумя внутренними голосами, из которых один выступал за утреннюю прогулку, а другой — за отдых в постели, можно провести ролевую игру, диалог между голосами, и прийти к компромиссу: две ранние пробежки в обмен на право три утра поваляться без чувства вины.
- Четвертый, заключительный шаг: подлинный синтез, сотрудничество ради общего блага и во имя единой цели. Этот процесс развития можно провести у себя дома посредством саморефлексии, медитации и визуализации, однако для этого в свою очередь нужен опыт или тренинг. Лучше всего обратиться к коучу, сведущему в психосинтезе, а еще полезнее заниматься этим в специализированной группе тренинга.

Я набросал карту коучинга продвинутого уровня для того, чтобы заинтересовать будущих коучей, которым я настоятельно советую пройти курс (а то и не один) в области продвинутого коучинга, ведь лучше всего учиться в безопасной среде и при наличии обратной связи. Не существует единого правила, как следует выполнять то или другое упражнение, и далее я привожу всего лишь подробное описание того, как используется одна из форм продвинутого коучинга. На первых порах вы можете пользоваться (причем во всех деталях) этой схемой.

Направленная фантазия, или визуализация

Методы трансперсонального коучинга стремятся к выходу за пределы ограниченного, рационального и логического разума в целостный мир подсознательного. К примеру, метод направленной фантазии предлагает подопечному «подняться на гору». Гора выступает символом-архетипом роста; на пути подопечный встретит другие символы — дары и препятствия, животных, мудрого старого учителя и т. д.

Подопечный должен рассказать, что происходит при каждой из этих встреч. Описываемые события, преодолеваемые препятствия, существа, с которыми подопечный беседует, — все это символы чего-то, что хранится в его подсознании, и дальнейшие занятия коучингом помогут это выявить.

Я привожу тот сценарий, который предпочитаю использовать сам. Советую разыгрывать его спонтанно и без подготовки, когда момент покажется вам подходящим. Так он прозвучит более достоверно.

УПРАЖНЕНИЕ:

*направленная
визуализация*

Попрактикуйте этот сценарий визуализации с коллегой, подопечным или членом семьи. Попросите прочесть его вам вслух.

- Посидите минутку тихо и спокойно, сделайте несколько глубоких вдохов.
- Представьте себе, что вы находитесь в поле у подножия горы.
- Медленно идите по направлению к горе, начинайте восходить по пологому склону.
- Постепенно склон становится более крутым и обрывистым.
- Вы вошли в рощу, вокруг — большие камни.
- Вдруг вы натываетесь на непреодолимое с виду препятствие.
- Вы стремитесь дальше и придумываете, как преодолеть это препятствие.
- Вам пришлось нелегко, но все же вы преодолели препятствие и пошли дальше.
- Неожиданно вы встречаете животное, и, что еще более неожиданно, оно заговаривает с вами.
- Вы испуганы? Что именно оно сказало? Испугалось ли животное? Что вы ему ответили?
- Пора продолжать путь, и вы прощаетесь с говорящим животным.
- Вы выбрались на край леса, и перед вами открывается путь к вершине.
- На тропе лежит подарок. Вы знаете, что он предназначен вам. Вы подбираете его и берете с собой.
- Вы приближаетесь к вершине горы, откуда открывается прекрасный вид.

- Вы обходите большой валун и видите, что на нем сидит старый мудрец (или мудрая старуха).
- Он приветствует вас и говорит, что ждал вас.
- Он предлагает вам задать три вопроса и обещает ответить на каждый.
- Вы задаете три вопроса (один за другим, по мере того как они приходят вам на ум) и получаете ответы.
- Ответы получены, мудрец прощается с вами, и вы поворачиваетесь, чтобы уходить.
- Идти под гору намного легче, и вы спускаетесь гораздо быстрее, чем поднялись.
- Вот вы уже снова на том поле, откуда началось ваше путешествие.
- Когда будете готовы, не торопясь возвращайтесь в комнату и открывайте глаза.

Теперь возьмите ручку и блокнот и запишите все, что запомнилось, включая разговоры с животным, вопросы, заданные мудрецу, и полученные от него ответы.

УПРАЖНЕНИЕ:

*направленная
визуализация
(окончание)*

Когда подопечный закончил визуализацию, я делаю небольшую паузу для отдыха и провожу коучинг уже на основании этого опыта. Сначала я сосредоточиваюсь на значении препятствия и тех качествах, которые подопечный проявил, одолевая это препятствие. А какое животное ему встретилось и какие чувства у него вызвало? О чем они говорили и что означает этот разговор? И наконец, кто был тот мудрый старик (или та мудрая старуха), какие вопросы были заданы и какие ответы получены? И самое важное: что они значат для подопечного? Разумеется, придется исследовать и многие другие аспекты воображаемого путешествия, но основную схему я набросал.

Что касается ритма, подъем на гору должен быть медленным, продуманным, фразы следует произносить с интервалом не менее 20 секунд, чтобы в целом подъем и возвращение заняли около 15 минут. На вопросы после путешествия времени жалеть не стоит.

Надеюсь, эта схема достаточно ясно показывает суть процесса, чтобы вы могли попробовать ее в действии. Главное — выработать свой собственный стиль такой работы.

Узнать больше

Профессиональный коуч (например, получивший аккредитацию Международной федерации коучинга) после обязательных 100 часов обучения и 500 часов коучинга сможет разумно применять все эти средства. Даже если вы не планируете становиться профессиональным коучем, я все же рекомендовал бы пройти курсы коучинга с элементами продвинутого уровня. Это не только расширит спектр ваших навыков, но и поспособствует личному развитию, что немаловажно.

Будущее развитие общества приведет к тому, что навыки продвинутого коучинга станут пользоваться все большим спросом.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Глоссарий коучинговых терминов

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ Коуч слушает, чтобы понять суть сообщаемого подопечным посредством слов, молчания, тона голоса, языка тела, эмоций и энергии; слышит базовые убеждения и тревоги, мотивацию и решимость; видение, ценности, цели и высший *смысл*. Коуч слушает «между строк», чтобы услышать то, что подопечный НЕ говорит. Коуч фокусируется на *повестке дня* подопечного без осуждения и *непредвзято*; использует мышление, креативность и способы обучения подопечного; побуждает к самовыражению и целеустремленному поиску. См. также *Выпуск пара, Интуиция, Коучинговое присутствие, Отражение/Возвращение, Парафраз, Резюмирование, Уяснение сути*

АНАЛОГИЯ Аналогия может содержать метафору или сравнивать объект с чем-то, что на него похоже. Однако она идет дальше сравнения, поскольку добавляется рассуждение о причинах или объяснение, иллюстрирующее концепцию или процесс. Аналогия может помочь подопечному понять нечто сложное путем сравнения его с чем-то знакомым, взятым в качестве примера, на котором можно изучить подобия и соотношения в каких-то материях, которые подопечному раньше не приходили в голову. Зигмунд Фрейд говорил об аналогиях, что «они помогают нам почувствовать себя как дома». Например, мы можем помочь подопечному прийти к такой аналогии: «Я хочу, чтобы мое следующее предложение для участия в тендере отличалось от всех остальных — сияло, как бриллиант, было крепким на пробу и кристально прозрачным, в то же время отражая разные грани в зависимости от того, что нужно покупателю». См. также *Прояснение*

ВЕРА В ПОБЕДУ Коуч видит потенциал подопечного и верит в его способности и внутренние ресурсы. Коуч борется с собственными подрезающими крылья убеждениями, приостанавливает суждение, а также обращает внимание на ограничивающие убеждения подопечного и бросает им вызов.

ВКЛЮЧЕННОЕ СЛУШАНИЕ См. *Активное слушание*

ВНУТРЕННЯЯ ИГРА В 1970-е гг. тренер по теннису Тимоти Голви разработал несколько концепций, ускоривших развитие коучинга, включая важность осознания внутренних препятствий (мыслей, чувств и физических реакций, часто созданных нами самими). Голви заметил, что повышение осознанности приводит к снижению помех, влияющих на результат. Он констатировал, что «результат равен потенциалу минус вмешательство» или $P = \Pi - В$. См. также *Тараканы в голове*

ВОЗВРАЩЕНИЕ См. *Отражение/Возвращение*

ВОПРОСЫ См. *Эффективные вопросы*

ВЫЗОВ Коуч приглашает подопечного выйти за пределы зоны комфорта, бросить вызов прежним установкам, подрезающим крылья убеждениям и *точкам зрения*, чтобы спровоцировать новые мысли и возможности. Искусный коуч способен бросить вызов, не осуждая и не критикуя.

ВЫПУСК ПАРА Коуч позволяет подопечному эмоциональную разрядку, без предвзятости и осуждения, чтобы затем двигаться дальше. Прозвучавший при выпуске пара материал не используется в процессе коучинга, который начинается заново после эмоциональной паузы.

ГОВОРИТЬ С ПОДОПЕЧНЫМ НА ЕГО ЯЗЫКЕ Коуч проявляет эмпатию к ситуации подопечного и принимает во внимание этап развития, на котором тот находится, не пытаясь куда-либо его «подвинуть». Коуч использует понятийный аппарат подопечного, доступный ему язык.

ДАВАТЬ МЕСТО Искусный коуч уважает динамическое пространство подопечного и дает ему полную свободу выражения эмоций, сомнений, страхов и ограничивающих убеждений, без осуждения и чрезмерных реакций.

ДВИГАТЬ ПОДОПЕЧНОГО ВПЕРЕД Коуч способен подвинуть подопечного вперед разными способами, включая *уяснение сути*, воз-

вращение фокуса назад к цели, помощь в конструировании действий подопечного и озвучивание просьбы. См. также *Вызов, Выпуск пара, Мозговой штурм, Постановка цели, Точки зрения*

ДЕЙСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ См. *Эффективные вопросы*

ДЕЙСТВИЯ См. *Конструирование действий, Личная ответственность, Мозговой штурм, Праздновать победу, Разбор действий*

ДЕРЖАТЬ ФОКУС Коуч способствует тому, чтобы энергия подопечного постоянно направлялась на достижение желаемых результатов. См. также *Повестка дня*

ДОВЕРИЕ Коучинг держится на глубокой и доверительной связи между коучем и подопечным. Она построена на близких отношениях, взаимном уважении и искренней заботе коуча о благополучии и судьбе подопечного. Построение доверительных отношений между коучем и подопечным требует безопасной поддерживающей среды, а также четких соглашений, личной порядочности, честности и искренности. См. также *Вера в победу, Подлинность, Разрешение*

ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ Любые вопросы, на которые можно просто ответить «да» или «нет». См. также *Открытые вопросы, Эффективные вопросы*

ЗАЯВЛЕНИЕ Коуч создает пространство (среду), где подопечный берет на себя обязательства предпринять эффективные действия, которые приведут к наступлению желаемого будущего. Это гораздо больше, чем просто «да, я сделаю то-то и то-то». Например, «я сделаю все возможное, чтобы показать коллегам, что мне очень дорог этот проект». См. также *Свидетель*

ИНТУИЦИЯ Прямое обращение, доверие к внутреннему знанию или шестому чувству, бесстрашное *непредвзятое* сообщение своих интуитивных ощущений.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ Коуч помогает подопечному изучить альтернативные идеи и решения, относящиеся к *повестке дня* подопечного, а также определить те меры, которые он обязуется принять для движения к цели. См. также *Личная ответственность, Мозговой штурм, Праздновать победу, Разбор действий*

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ Дача советов и рекомендаций.

КОНТРАКТ См. *Соглашение*

КОУЧИНГ Поддержка людей, желающих добиться личного роста, повысить результаты, прояснить цель и видение, достигнуть целей и реализовать свой потенциал. Благодаря исследованию, целеустремленному поиску и познанию самого себя повышаются *осознанность* и *ответственность*. Коучинг сосредоточен на настоящем и будущем, требует тесного сотрудничества между коучем и подопечным, рассматривает подопечного как здоровую (не «сломанную» и нуждающуюся в починке) личность, полную ресурсов и способную найти ответы на собственные вопросы. См. также *Коучинг продвинутого уровня*, *Коучинговое мышление*

Определение коучинга Международной федерации коучинга Партнерство с клиентом в творческом и стимулирующем мышление процессе с целью максимизировать личный и профессиональный потенциал.

Философия коучинга Международной федерации коучинга Подопечный лучше всех знает свою жизнь и работу, он полон творчества, способностей и ресурсов. Обязанность коуча — открыть и прояснить то, чего хочет достичь подопечный, выстроить коучинг в соответствии с этим; побуждать подопечного к познанию самого себя; вести подопечного к рождению самостоятельных решений и стратегий; обеспечивать личную ответственность.

КОУЧИНГ ПРОДВИНУТОГО УРОВНЯ Призывает подопечного переосмыслить жизнь в качестве пути роста и развития, помогает увидеть творческий потенциал в текущей реальности и найти смысл, цель и мощное чувство самого себя. Базируется на трансперсональной психологии и отвечает на жажду подопечного найти нечто за гранью личного, материального и повседневного, помогает обрести более глубокое осознание воли, личной ответственности и служения — не самому себе, а другим. Трансформирует человека, а не просто решает оперативные задачи, подчеркивает дух исследования, захватывает подопечного целиком — его величие и таланты вместе с подрезающими крылья убеждениями и привычками. Коуч полностью доверяет процессу, не боится задавать вопросы, отсылающие подопечного к его тайным мотивам и барьерам. Процесс наделения силой, который помогает подопечному открыть самого себя и действо-

вать от сердца — из источника своих глубинных ценностей и качеств, откуда проистекают подлинная личная мощь, творчество и актуализация. См. также *Коучинг*

КОУЧИНГОВАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ Коуч старается, чтобы подопечный сам снабжал себя обратной связью, с фокусом на цели, а не на препятствиях, чтобы барьеры исчезали, а вместо них появлялись новые идеи и росло познание, реализовывался потенциал. Эффективная обратная связь, рождающаяся как у самого подопечного, так и из наблюдений коуча, позволяет подопечному понять свои сильные стороны и те области, где необходимы обучение и рост.

КОУЧИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ Коуч убежден, что подопечный полон способностей, ресурсов и потенциала. Вера в скрытые таланты человека повышает его веру в себя и внутреннюю мотивацию, помогает ему раскрыться с лучшей стороны. С таким мышлением можно помочь подопечному принимать собственные мудрые решения и познать радость от высоких результатов и успеха.

КОУЧИНГОВОЕ ПРИСУТВИЕ Чтобы создать естественные и глубокие отношения с подопечным, коуч должен сохранять полное присутствие в моменте и гибкость. Это требует открытости к возможному незнанию, рискам и экспериментам с новыми возможностями. Коуч должен уверенно менять *точки зрения* и работать (не застревая) с сильными эмоциями, обращаясь к собственной *интуиции*, используя юмор, чтобы разрядить обстановку и поднять настроение. См. также *Танцевать в моменте*

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ Коуч *доверяет* подопечному, что ведет к личной ответственности. Она касается прогресса в мыслях, обучении и действиях подопечного, касающихся его *повестки дня* и целей. Личная ответственность осуществляется с помощью заранее разработанных и согласованных структур и мер, без осуждения и поиска виноватых. Коуч помогает подопечным создавать структуры личной ответственности для самих себя, формируя понимание того, что они сами в ответе за свое развитие. Вопросы, связанные с личной ответственностью, таковы: «Что вы будете делать?», «К какому сроку?» и «Как я узнаю, что у меня получилось?». См. также *Проверка прогресса*

МЕНТОР Человек, который делится своими профессиональными знаниями, дает советы.

МЕТАФОРА Использование символизма и образности — фигур речи, которые не следует понимать буквально, — помогает подопечному исследовать эмоции и ассоциации из другого контекста (знакомого) и на их основе построить картину или ощущение того, что они пытаются выразить словами (незнакомое или непонятное). Когда коуч использует метафору, он побуждает подопечного не просто представить себе, что одно похоже на другое, но сделать следующий шаг — вообразить или почувствовать, что одно и есть другое ($X=Y$, например, «когда я выступаю с презентацией, я хочу быть бриллиантом сцены»). См. также *Аналогия*, *Прояснение*

МОЗГОВОЙ ШТУРМ Коуч предлагает подопечному устроить мозговой шторм возможностей, с *непредвзятым* отношением к возникшим идеям. Идеи высказывают и коуч, и подопечный. Коуч побуждает подопечного порождать идеи, что помогает последнему проявить творческий подход и находчивость.

МУДРОСТЬ ТЕЛА Осознание телесных ощущений, возникающих в результате физической активности или эмоционального фона, которое ведет к действию или пробуждает любознательность в отношении происходящего с подопечным. См. также *Интуиция*

МЫШЛЕНИЕ См. *Коучинговое мышление*

НАПРАВЛЕННАЯ/СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ФАНТАЗИЯ Коуч призывает подопечного создать мощное видение будущего, способное мотивировать его реализовать свой потенциал. См. также *Постановка цели*

НЕПРЕДВЗЯТОСТЬ Коуч остается в рамках *повестки дня* подопечного и не пытается повлиять на результат, не обладает собственным мнением. См. также *Партнерство*

НЛП (НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ) Модель межличностной коммуникации, в основном затрагивающая отношения между успешными моделями поведения и субъективным опытом (особенно мысленными моделями), лежащим в их основе. Предложена в 1970-х гг. Ричардом Бендлером и Джоном Гриндером.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ См. *Коучинговая обратная связь*

ОПИСАТЬ РЕАЛЬНОСТЬ Коуч говорит о своем видении ситуации, например о том, какое действие предпринял подопечный и какой эффект оно возымело в жизни последнего, чтобы утвердить мысли

подопечного или добавить свою точку зрения. См. также *Отражение/ Возвращение, Резюмирование*

ОСОЗНАННОСТЬ Самостоятельно добытая, высококачественная, имеющая отношение к делу информация, полученная через разум, органы чувств и эмоции. Осознанность может касаться самого себя, других людей, объектов или обстоятельств. Коучинг помогает подопечному найти дорогу к трезвому взгляду на самого себя, повышает осознанность таким образом, чтобы открыть дорогу к росту и лучшим результатам. С ростом осознанности растет способность к обучению, улучшаются результаты и повышается удовольствие от работы. Осознанность — основа, из которой может родиться *ответственность*, вера в себя и внутренняя мотивация. См. также *Эмоциональный интеллект*

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ Личный выбор взять ситуацию в свои руки и начать действовать. Ответственность невозможно навязать; она должна прийти изнутри. Суть коучинга — стимулировать *осознанность* и ответственность, чтобы способствовать личностному росту и повышению результатов. Рост ответственности приводит к повышению потенциала, уверенности и внутренней мотивации. Это источник, из которого может родиться уникальность, вера в себя и вовлеченность. См. также *Эмоциональный интеллект*

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ Широкие вопросы с открытым исходом, например «Чего ты на самом деле хочешь?», «Какие есть другие варианты?». Эти вопросы способствуют прояснению ситуации и глубокому осмыслению. См. также *Закрытые вопросы, Эффективные вопросы*

ОТРАЖЕНИЕ/ВОЗВРАЩЕНИЕ Коуч резюмирует то, что он услышал, используя для главных понятий точные слова подопечного. Подобное «возвращение» позволяет коучу проверить свое понимание, а подопечному дает возможность услышать свои собственные слова со стороны и по необходимости исправить сказанное так, чтобы оно полностью соответствовало его намерениям. См. также *Парафраз, Прояснение, Резюмирование*

ОЦЕНКА Измерение результатов коучинга с точки зрения добавленной ценности, как качественных (изменение поведения), так и количественных (финансовый эффект).

ОЧИЩЕНИЕ См. *Выпуск пара*

ПАРАФРАЗ Коуч повторяет сказанное подопечным немного другими словами, без изменения смысла и значения, чтобы показать, что он слушает его речь (содержание), подтвердить значимость произнесенного, а также помочь ему еще раз обдумать сказанное. См. также *Прояснение, Отражение/Возвращение, Резюмирование*

ПАРТНЕРСТВО Коуч следит за тем, чтобы вести себя с подопечным на равных. Он идет рядом с подопечным, а не забегает вперед или переходит на противоположную сторону. См. также *Непредвзятость, Повестка дня, Танец в моменте*

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ Коуч помогает подопечному взглянуть на вещи с новой точки зрения. Примером переосмысления может быть такая фраза: «С одной стороны, вы можете считать себя жертвой сложившихся обстоятельств, но можно посмотреть на это и с другой стороны...» См. также *Прояснение*

ПЛАНИРОВАНИЕ Коуч создает действенный коучинговый план, который включает в себя подопечного как единое целое, руководствуясь его *повесткой дня*, тревогами и теми областями, где главным образом необходимо обучение и развитие. План включает в себя измеримые и достижимые цели, достаточно амбициозные и привязанные к конкретным срокам, обладающие потенциалом подвинуть подопечного ближе к желаемому результату. См. также *Постановка цели*

ПОВЕСТКА ДНЯ Фокус коучинга выбирает подопечный, а коуч всецело придерживается этой повестки дня, без *предвзятого* отношения к исходу дела. Удерживает внимание подопечного на главной сути коучингового плана или его *цели*, желаемом исходе и согласованных *действиях*. Искусный коуч может призвать подопечного пойти дальше, чтобы отыскать истинную проблему, желание и повестку дня. См. также *Партнерство*

ПОВТОРЕНИЕ См. *Отражение/Возвращение*

ПОДЛИННОСТЬ Коуч должен принимать самого себя. Когда коуч честно признается, что не знает, куда направить беседу, или рассказывает историю о трудностях в своей жизни, подопечный чувствует, что коуч — живой человек, и, в свою очередь, готов открыть свою подноготную, признаваться в сложностях, сомнениях и неудачах.

ПОДРЫВ Поиск способов подрыва моделей, которые подопечный хочет перестать применять. Подрывать можно некие действия (напри-

мер, крик на подчиненных) или образ мыслей («Я должен быть совершенным»).

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА Коуч сообщает подопечному какие-то положительные качества последнего, чтобы укрепить его веру в себя и уверенность, помочь ему более полно познать себя. Положительная оценка — форма признания.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ Желаемые цели можно разделить на пять областей, основополагающих для эффективного коучинга. 1. Для начала, для мотивации определитесь с **целью-мечтой** («зачем»), например «моя цель — привносить справедливость везде, где только возможно». Это мощное утверждение, снабжающее контекстом следующий уровень. 2. Долгосрочная **конечная цель** — более конкретна, например, «я хочу работать с лидерами крупнейших мировых корпораций, чтобы они начали опираться на нравственные ценности, и вдохновлять людей, действующих в интересах планеты». 3. Конечная цель не целиком подвластна подопечному, поэтому он нуждается в конкретной и ясной **промежуточной цели** («что»), которая подвластна ему на 99%, например «в этом году я поработаю с 10 000 лидеров, которые руководят 1 млн людей». 4. Подопечный должен определиться с **рабочими целями** («как»), которые поддерживают другие, более высокие уровни целей, например «я перепишу четвертое издание книги, чтобы мое послание оставалось актуальным, и внесу туда больше практических советов, тем самым вдохновляя еще больше лидеров научиться коучинговому подходу». Коучу следует уделять внимание каждому из этих уровней, возвращаться к ним и сверять их с целью-мечтой, поскольку по мере углубления осознанности подопечного его желания уточняются, соответственно, меняется и цель. 5. У каждой коучинговой встречи должна быть своя **цель беседы**. Коуч и подопечный договариваются о желаемом результате текущего разговора, например «я хочу составить действенный план, который поможет мне каждый день приходить на работу на полчаса раньше». Это помогает коучу эффективно направлять беседу, разумно используя время с максимальной пользой для подопечного.

ПРАЗДНОВАТЬ ПОБЕДУ Если побуждать подопечного радоваться своим успехам, всем телом почувствовать праздник своего успеха и осознать свою способность к росту, это дает ему по-настоящему

пережить свой успех, а не просто мчаться от одного вызова к другому. Празднование — средство от выгорания.

ПРИЗНАНИЕ Когда подопечный предпринимает некие действия, развивает свою осознанность или озвучивает некие желания, коуч ощущает и выражает глубинное знание личности подопечного. См. также *Положительная оценка*

ПРИСУТСТВИЕ См. *Коучинговое присутствие*

ПРОВЕРКА ПРОГРЕССА Коуч удерживает внимание подопечного на общей повестке дня и коучинговом плане, признает его успех в приобретении осознанности и мудрости и действиях. Коуч бросает вызов подопечному по поводу того, что последний не сделал, и остается открытым к корректировке мер и действий. Коуч развивает в подопечном способность к рефлексии, внутренней обратной связи. См. также *Коучинг, Личная ответственность, Обратная связь, Планирование*

ПРОСЬБА Коуч приглашает подопечного предпринять конкретное действие, например «я хотел бы, чтобы вы сделали то-то и то-то к такой-то дате», и позволяет подопечному сказать «да, я это сделаю», «нет, я этого не сделаю» или внести контрпредложение. Способы ответа на просьбу обычно проговариваются в *соглашении*. См. также *Двигать подопечного вперед*

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ Коучи должны всегда вести себя профессионально, учитывать профессиональные стандарты (например, этический кодекс и профессиональные стандарты Международной федерации коучинга), а также подавать пример их соблюдения. См. также *Этические принципы*

ПРОЯСНЕНИЕ Коуч сжато выражает суть сказанного с добавлением некоторых ценных мыслей, интуитивно схваченных из эмоций и несоответствий слов и выражения лица или языка тела с целью прояснить что-нибудь для говорящего. Прояснение дает возможность проверить, что коуч внимательно слушал и понял послание подопечного (например, «Для меня это звучит так, будто... Это так?»). См. также *Отражение/Возвращение, Парафраз, Резюмирование*

ПРЯМАЯ КОММУНИКАЦИЯ Используя адекватный и уважительный язык, соответствующий стилю обучения подопечного, коуч эффективно делится с подопечным новыми точками зрения, мыслями, интуицией

и обратной связью и приглашает его к тому же. При этом коуч проявляет *непредвзятость*, чтобы поддержать в подопечном самосознание и следовать его *повестке дня*. Прямая коммуникация эффективна только тогда, когда не вызывает противодействия или обиды у подопечного. См. также *Аналогия, Метафора, Переосмысление*

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ Личная поддержка, ориентированная на конкретную проблему.

ПСИХОТЕРАПИЯ Терапевтическая поддержка, в ходе которой исследуются внутренние барьеры и факторы, повлиявшие на человека в прошлом, особенно эмоциональные. Коучи должны четко доносить до подопечных разницу между коучингом и психотерапией, а также иметь возможность в случае необходимости отправить подопечного к профессиональному психотерапевту.

РАЗБОР ДЕЙСТВИЙ Коуч помогает подопечному повысить качество усвоения уроков и осознанность, выявляет возможные барьеры, а также предлагает дальнейшую поддержку и вызов, способствующие достижению цели. Когда обсуждаются выполненные действия и их результаты, происходит обучение деланием. Когда результаты не таковы, какими их ожидали увидеть коуч и подопечный, коуч может призвать подопечного подумать, нет ли зазора между словами и делами. Речь идет не о поиске виноватых или критике, но о помощи подопечному в формировании объективного взгляда на вещи. См. также *Конструирование действий, Личная ответственность, Праздновать победу, Углубление познания*

РАЗРЕШЕНИЕ Всякий раз, когда речь идет о деликатной, интимной или новой области, а также о нелицеприятной правде или интуитивном ощущении, коучу следует спрашивать, хочет ли подопечный услышать его мысли. Это способствует доверию к коучу, а также помогает ему быть уверенным, что в данный момент подопечный хочет именно коучинга, а не какого-либо иного стиля общения.

РЕЗЮМИРОВАНИЕ С помощью повторения сказанного более сжато, без изменения смысла и значения, коуч показывает, что слушает содержимое слов подопечного, пытается проверить, правильно ли он все понял, помогает подопечному снова услышать и, возможно, пересмотреть свои слова, признает значимость сказанного. Также этот прием помогает вежливо прервать подопечного, когда тот говорит

слишком много или повторяется. См. также *Отражение/Возвращение, Парафраз, Прояснение*

СВИДЕТЕЛЬ Коуч выступает для подопечного свидетелем. Наличие того, кто с доверием засвидетельствует *заявление* подопечного, — мощный стимул для последнего. Коуч может способствовать тому, чтобы подопечный нашел мудрость внутри самого себя — просто выслушав его мысли, идеи и чувства и обеспечив ему отсутствие осуждения.

СИСТЕМНЫЙ КОУЧИНГ Коуч осознает, принимает во внимание и соединяет все элементы системы, окружающей подопечного. Это может включать динамику отношений, а также рабочий поток, иерархию, различные подразделения бизнеса, случайные факторы и общие закономерности, присутствующие в системе. Системный коучинг особенно полезен подопечному, страдающему из-за тех элементов системы, которые он не может контролировать. См. также *Целостный системный подход*

СЛУШАНИЕ См. *Активное слушание*

СЛУШАТЬ В ПОИСКАХ ПОТЕНЦИАЛА Вместо того, чтобы воспринимать подопечного как проблему, коуч сосредоточен на его способностях и сильных сторонах. Чего бы мог достичь подопечный, если бы не был ничем ограничен?

СЛУШАТЬ СЕРДЦЕМ Коуч прислушивается к невербальным посланиям, например тембру голоса, паузам, выражению лица и языку тела. Когда мы слушаем с вниманием к чувствам и смыслу (намерению), это отражается на наших жестах и выражении лица, которые побуждают говорящего открыться.

СОГЛАШЕНИЕ Коуч и подопечный с самого начала совместно создают коучинговое соглашение (союз), чтобы определить, чего подопечный ожидает от коучинговых отношений в долгосрочной перспективе, есть ли соответствие между потребностями подопечного и подходом (методами) коуча, а также каковы обязанности коуча и подопечного. С самого начала важно убедиться, что подопечный понимает природу коучингового процесса, а также дать ему возможность реагировать на *просьбу* со стороны коуча, решать, что допустимо в их взаимоотношениях, и обсуждать конкретные параметры, такие как логистика,

оплата и расписание. См. также *Повестка дня, Профессиональные стандарты, Этические принципы*

СОЗДАНИЕ ВИДЕНИЯ Процесс, когда коуч помогает подопечному представить себе желаемый результат так, будто он уже наступил или был достигнут. Создание мощного видения, описанного подопечным как «желаемое будущее», — первый шаг в том направлении, куда он хочет двигаться.

СОЮЗ См. *Соглашение*

СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ См. *Профессиональные стандарты*

ТАНЦЕВАТЬ В МОМЕНТЕ Коуч полностью присутствует и следует направлению и «поток» подопечного, замечая перемены в энергетическом уровне и обеспечивая постоянную осознанность как самого себя, так и подопечного.

ТАРАКАНЫ В ГОЛОВЕ Мысли или чувства, мешающие нам двигаться вперед, но, будучи отслеженными и названными вслух, теряющие над нами свою силу. В этом деле очень помогает книга Рика Карсона «Приручи своих тараканов» (*Taming Your Gremlin*). А в книге «Позитивный интеллект»¹⁷ Ширзад Чамин называет эти внутренние голоса «саботажниками» и описывает приемы борьбы с ними с применением «мудрого разума».

ТЕЛЕСНОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ Использование тела для укрепления решимости или углубления понимания или опыта. Например, работая над ораторскими способностями, не просто говорить о том, как встать, но по-настоящему встать как мощный оратор.

ТЕРАПИЯ См. *Психотерапия*

ТОЧКИ ЗРЕНИЯ Коуч доносит до подопечного иные точки зрения, которые помогают последнему шире взглянуть на вещи, лучше изучить собственное мнение, а также решиться на поиск возможностей в более полезном месте. См. также *Мудрость тела, Переосмысление*

УГЛУБЛЕНИЕ ПОЗНАНИЯ Коуч помогает подопечному вынести уроки из предыдущих действий или текущих размышлений, чтобы они стали основой для новых действий. Коуч может предложить подопечному

¹⁷ Чамин Ш. Позитивный интеллект. Почему только 20% людей по-настоящему раскрывают свой потенциал и как попасть в их число. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

«сделать это прямо сейчас», во время встречи, а потом поддержать его и немедленно *отпраздновать* успех принятых мер или вынесенные уроки.

УЯСНЕНИЕ СУТИ Коуч помогает подопечному выразить суть сообщения быстро, не углубляясь в длинные описания и не застревая в них. Освоив важную ключевую компетенцию *активного слушания*, коуч способен докопаться до сути услышанного от подопечного, чтобы добиться большей ясности и продвинуть разговор вперед.

ФОКУС См. *Держать фокус*

ЦЕЛОСТНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД Признает взаимосвязанность индивидуумов, сообществ и организаций, активно задействует способность использовать и развивать системный потенциал этих сетей.

ЦЕЛЬ Более широкая задача (или «зачем?»), исходя из которой человек действует, не менее важная, чем как он действует или что делает. Эта задача — объединяющий и интегрирующий фактор реальных перемен.

ЦЕННОСТИ Руководящие принципы, которые вам особенно дороги и за которые вы готовы сражаться. Определение и понимание ключевых ценностей подопечного — основа коучинговых взаимоотношений. Коуч может помочь подопечному повысить результаты, удовлетворенность работой и общее благополучие, если поможет ему заявить о своих принципах и жить по ним каждый день, например, спросив: «Как вы можете каждый рабочий день жить в согласии с добродетелью искренности?»

ШЕСТОЕ ЧУВСТВО См. *Интуиция*

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ Коучинг в своей основе прежде всего касается эмоционального интеллекта (EQ), понятия, введенного Дэниелом Гоулманом в одноименной книге. Эмоциональный интеллект можно описать как набор эмоциональных, социальных и личностных компетенций, которые влияют на нашу способность справляться с жизненными требованиями и напряженными моментами. Его можно разделить на несколько областей и компетенций, из которых каждая влияет на то, как мы решаем задачи, как действуем и взаимодействуем. Коучинг помогает развивать и использовать эмоциональный интеллект. Все перемены начинаются изнутри. Развитие и использование интеллекта могут повысить нашу *осознанность*. Она

помогает нам лучше владеть собой и понимать окружающих, что, в свою очередь, позволяет нам оказывать положительное влияние на них и повышает *ответственность*.

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ Коуч обязан осознавать и передавать подопечному ряд этических принципов, а также придерживаться их, например этического кодекса и профессиональных стандартов Международной федерации коучинга. См. также *Профессиональные стандарты*

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС См. *Этические принципы*

ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ Коуч сначала задает обширные всеохватные вопросы, требующие внимания, работы мысли и наблюдения, а затем более узкие, повышающие сосредоточенность, ясность, внимание к деталям и точность, а также способствующие открытиям, новым мыслям, обучению, ответственности и решимости двигаться в направлении желаемого подопечным результата. Эффективные вопросы полны любознательности и *активного слушания*, придерживаются *повестки дня* подопечного и *непредвзяты*, бросают вызов устоявшимся мнениям подопечного, создают петлю обратной связи и не содержат осуждения, поиска виноватых или критики.





ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Инструменты коучинга — чемоданы вопросов

В этом приложении собраны и разделены по темам все вопросы, которые мы в Performance Consultants неизменно находим полезными в коучинге. Мы приглашаем вас «залезать» в каждый «чемодан» по мере надобности. Золотое правило — задавать вопрос коротко и ясно. Иногда самые действенные вопросы ведут к продолжительному молчанию, поэтому не поддавайтесь искушению срочно вставить новый вопрос, если возникла длинная пауза. Воистину, молчание — золото. Большинство вопросов, перечисленных здесь, прекрасно действуют и в ситуации команды, стоит лишь заменить «вы» и «ваш» на «мы» и «наш». Хотя коучинг — это больше, чем просто вопросы, для начинающего коуча это будет то главное, что он должен освоить. Причина в том, что именно этот инструмент поможет вам черпать из кладезя мудрости других людей. А еще все зависит от ситуации, поэтому при должных намерениях и в подходящих обстоятельствах может сработать любой вопрос.

Когда вы станете увереннее, следуйте за своей интуицией и позвольте эффективным вопросам свободно изливаться. Вместо того чтобы заранее обдумывать следующий вопрос, доверьтесь своей интуиции, которая в нужный момент подскажет его вам.

Чемодан вопросов 1.

Последовательность для самокоучинга

Используйте эту последовательность вопросов, когда хотите поработать над конкретной проблемой — самостоятельно или в команде. Определите, чего вы хотите достичь на работе, куда внести улучшения, какую проблему разрешить. Запишите свой ответ на каждый из

этих вопросов, толкуя их так, как вам кажется правильным. Вопросы соответствуют модели РОСТ (Цели, Реальность, Выбор, Воля)

- Над чем бы вы хотели поработать?
- Что бы вы хотели получить, ответив на этот набор вопросов (например, первый шаг, стратегию, решение)?
- Какова ваша цель по отношению к этой ситуации?
- Когда вы хотите ее достигнуть?
- Какие преимущества вы получите, достигнув этой цели?
- Кто еще от этого выиграет и каким образом?
- Как будет выглядеть ситуация, когда вы достигнете своей цели?
- Что вы увидите (услышите, почувствуете)?
- Какие действия вы уже предприняли?
- Что продвигает вас к цели?
- Что мешает вам двигаться?
- Какие разные пути к цели имеются?
- Что еще можно было бы предпринять?
- Каковы принципиальные преимущества и недостатки каждой возможности?
- Какие пути вы выберете для воплощения?
- Когда вы начнете каждое из действий?
- Что могли бы сделать другие люди, чтобы обеспечить вам поддержку, и когда вы их попросите?
- Какова ваша решимость предпринять эти действия (по шкале от 1 до 10)?
- Если решимость не дотягивает до десяти, что «дотянет» ее туда?
- Что вы обещаете предпринять? (Примечание: один из вариантов — не делать ничего и вернуться к вопросу позже.)

Чемодан вопросов 2.

Сознательное рабочее соглашение

Эта последовательность понадобится, если вы хотите создать сознательное рабочее соглашение с одним человеком или командой. Каждый человек должен ответить на все вопросы. Если команда большая, ее члены отвечают на вопрос до тех пор, пока команда не почувствует, что ответов достаточно и больше добавить нечего.

Через некоторое время выберите те вопросы, которые подходят вам лучше всего, и создайте свой набор для этой цели.

- Как для нас выглядит мечта (успех) нашей совместной работы?
- Что будет для нас кошмарным провалом (худшим сценарием)?
- Каков оптимальный способ совместной работы для достижения желаемого результата?
- О чем нам необходимо помнить, чтобы избежать провала?
- С каким отношением мы хотим участвовать в этой беседе?
- Какое разрешение мы хотим получить от остальных?
- Какие у нас имеются ожидания?
- Что мы будем делать, когда встретимся с трудностями?
- Что работает (что не работает)?
- Что нужно изменить, чтобы наши отношения стали более продуктивными (позитивными)?
- Как каждый из нас может взять на себя ответственность за то, чтобы отношения работали?

Чемодан вопросов 3. Разрешение

В этом разделе содержатся разные способы получения разрешения.

- Можно мне добавить к тому, что вы сказали?
- Хотите, чтобы мы вместе произвели мозговой штурм?
- Можно я поработаю с вами на эту тему методом коучинга?
- Можно вас спросить...?
- Вам поможет, если я скажу, что я слышу в ваших словах?
- Можно мне внести предложение?
- Какое разрешение требуется нам в этом разговоре?

Чемодан вопросов 4. Лучшая десятка

Этот раздел состоит из моей любимой десятки— списка простых, но глубоких вопросов, которые вы должны знать назубок.

1. Если бы меня здесь не было, что бы вы сделали? (Мой любимый вопрос всех времен, который я использую, чтобы доказать циникам, что на коучинг не требуется много времени, часто достаточно одного мощного вопроса!)

2. Если бы вы знали ответ, каким бы он был? (Вопрос не так глуп, как кажется: он позволяет подопечному заглянуть за внутренний барьер.) А если бы вы знали? (В ответ на «не знаю».)
3. А что, если бы не было никаких ограничений?
4. Какой совет вы дали бы другу, оказавшемуся в вашем положении?
5. Представьте себе, что разговариваете с самым мудрым человеком, которого вы знаете или можете себе представить. Что бы он вам посоветовал?
6. Что еще? (Этот вопрос в конце большинства ответов породит еще больше ответов. Молчание тоже может рождать ответы, поскольку дает подопечному возможность подумать.)
7. Что еще вы могли бы изучить?
8. Я не знаю, что теперь делать. Куда бы вы пошли?
9. В чем же реальная проблема? (Иногда используется, чтобы помочь подопечному выйти за рамки ситуации и увидеть суть.)
10. Какова ваша решимость (по шкале от 1 до 10) сделать это? Что вы можете сделать, чтобы она составила 10?

Чемодан вопросов 5. Стадии РОСТ

Этот раздел содержит вопросы для каждой стадии модели РОСТ.

ЦЕЛИ

Цель конкретной беседы

- Чего бы вы хотели достичь в этом разговоре?
- Какова ваша цель в этой дискуссии?
- Похоже, что у вас две цели. На какой из них вы хотели бы сосредоточиться в первую очередь?
- Как нужно провести это время, чтобы оно было потрачено не зря?
- Какой результат этой встречи вы бы посчитали наиболее полезным для себя?
- У нас есть полчаса. К чему вы хотели бы прийти за это время?
- Если бы у вас была волшебная палочка, где бы вы хотели оказаться в конце нашей встречи?

Цель для конкретной ситуации или проблемы

- Какова ваша мечта?
- Каким вам видится идеальное положение вещей?

- На что оно похоже?
- Что вы будете говорить самому себе?
- Что это позволит вам сделать?
- Что вам скажут другие люди?
- Что у вас будет такое, чего у вас нет сейчас?
- Представьте себе, что прошло три месяца, все препятствия исчезли и вы достигли своей цели:
 - Что вы видите (слышите, чувствуете)?
 - Как это выглядит?
 - Что вам говорят люди?
 - Как это ощущается?
 - Какие новые элементы появились?
 - Что изменилось?
- Какая цель вас вдохновляет?
- Какого результата вы добиваетесь?
- Что это принесет вам лично?
- Где вам понадобится превзойти самого себя, чтобы достичь цели?
- Каковы сроки?
- Какие этапы вам видятся? Каковы сроки для каждого этапа?
- Как бы вы разбили эту цель на более мелкие отрезки?
- Что бы для вас значило достичь этой цели?
- Что для вас важно в этом процессе?
- Чего еще вы хотите?
- Каков бы был самый лучший для вас исход?
- Как бы выглядел успешный результат?
- Как бы выглядело успешное выполнение задания?
- К чему вы здесь стремитесь?
- К какому сроку вам нужно достичь результата?

РЕАЛЬНОСТЬ

- Что происходит в данный момент?
- Насколько это важно для вас?
- По шкале от 1 до 10, если идеал — это 10, на каком этапе вы сейчас находитесь?
- На каком этапе вы бы хотели находиться?

- Что вы чувствуете по этому поводу?
- Как это на вас влияет?
- Какой груз лежит на ваших плечах?
- Как это влияет на другие сферы вашей жизни?
- Какие шаги вы предпринимаете навстречу своей цели?
- Что вы делаете такого, что мешает вам достичь своей цели?
- Сколько...?
- Кого еще это затрагивает?
- Какова текущая ситуация?
- Что *именно* происходит в настоящий момент?
- Что вас здесь более всего беспокоит?
- Что вас наиболее тревожит в этой ситуации?
- Кто еще задействован или затронут?
- Насколько именно вы контролируете результат?
- Какие меры вы уже предприняли?
- Что помешало вам сделать больше?
- Какое внутреннее сопротивление встречают ваши действия?
- Какие ресурсы у вас уже есть (навыки, время, энтузиазм, поддержка, деньги и т. д.)?
- Какие еще ресурсы вам необходимы?
- Какова *истинная* проблема?
- Каковы основные риски?
- Какие ресурсы у вас уже есть?
- Какой у вас план в настоящий момент?
- На какие действия со своей стороны вы можете рассчитывать?
- В чем вы наиболее (и наименее) уверены?

ВЫБОР

- Что вы можете сделать?
- Какие у вас есть идеи?
- Какие у вас есть альтернативы?
- Есть ли еще что-нибудь?
- Если есть что-нибудь еще, что бы это могло быть?
- Что уже срабатывало в прошлом?
- Какие шаги вы могли бы предпринять?

- Кто бы мог вам с этим помочь?
- Где бы вы могли добыть информацию?
- Как вы можете это сделать?
- Какими способами можно подойти к решению этой проблемы?
- Что еще вы могли бы сделать?
- Что бы вы могли сделать, если бы у вас было больше времени (контроля над ситуацией, денег)?
- Что бы вы сделали, если бы могли начать все сначала, с чистого листа?
- Кого вы знаете, у кого такие вещи хорошо получаются? Что бы он сделал?
- Какие варианты принесли бы самый лучший результат?
- Какое решение вам больше всего нравится?
- Что можно сделать, чтобы избежать рисков (снизить риски)?
- Как бы вы могли улучшить положение?
- Итак, как вы хотите это сделать?
- Что вы думаете?
- Что еще могло бы сработать?
- Какие вам приходят в голову идеи — что бы здесь могло сработать?
- Что поможет вам не забыть?
- Как могло бы выглядеть окончательное решение?
- Что можно сделать, чтобы этого больше не произошло?
- Из чего вы можете выбрать?
- У меня есть некоторый опыт в этой сфере. Вам поможет, если я внесу предложение?

ВОЛЯ

Этап 1: обеспечить личную ответственность — определить действия, сроки и способы измерения результатов

- Что вы будете делать?
- Как вы это сделаете?
- Когда вы это сделаете?
- С кем вы поговорите?
- Куда вы пойдете?
- Есть ли что-нибудь, что нужно обеспечить перед этим?
- Насколько сильна ваша решимость предпринять эти действия?

- Чего вам стоит железно обещать это сделать?
- Какой вариант (варианты) вы выбираете?
- До какой степени это послужит вашей цели?
- Как вы будете измерять успех?
- Каков первый шаг?
- Когда конкретно вы начнете?
- Что мешает вам начать раньше?
- Что может помешать вам предпринять эти действия?
- Есть ли кто-то, кто мог бы сопротивляться этим действиям? Как именно?
- Что вы сделаете, чтобы минимизировать эти факторы?
- Кому еще необходимо знать о ваших планах?
- В какой поддержке вы нуждаетесь? От кого?
- Что вы предпримете, чтобы получить эту поддержку?
- Как я могу поддержать вас?
- Чем вы сами можете себя поддержать?
- Какова ваша решимость предпринять эти действия (например, по шкале от 1 до 10)?
- Кто будет предпринимать эти действия?
- Каков ваш следующий шаг?
- Когда вы сделаете этот первый шаг?
- К какому времени это закончится?
- Насколько вы решились на эту меру?
- Что может помешать вам предпринять это действие?
- Кого еще вы могли бы позвать на помощь?
- Что еще вам нужно?
- Какие конкретные меры вы предпримете?
- Как вы узнаете, что план сработал?
- Как я узнаю (личная ответственность)?
- Каков лучший вариант (варианты)?
- Что вы измените?
- Что вы сделаете, чтобы гарантировать, что это произойдет?

Шаг 2: разбор полетов и обратная связь — обсудить произошедшее и изучить обратную связь, чтобы усвоить уроки

См. «Чемодан вопросов 6» (вопросы для выяснения прогресса) и «Чемодан вопросов 7» (вопросы для обратной связи и обучения).

Чемодан вопросов 6. Воля (разбор полетов)

Эти вопросы — для «сверки часов» после постановки цели, но до ее достижения.

- Где вы находитесь в этом проекте (по отношению к этой цели)?
- Что произошло к настоящему моменту (с того времени, как мы в последний раз об этом говорили)?
- Как идут дела?
- Насколько вы довольны тем, до какого этапа удалось дойти?
- Что вы думаете по поводу своего продвижения?
- Чего вы добились?

Возможны три сценария произошедшего, поэтому последующие вопросы разделены на три категории. Обращайтесь к той, которая подходит в каждом конкретном случае.

ПОДОПЕЧНЫЙ СПРАВИЛСЯ

- Что работает хорошо и почему?
- Чем вы более всего довольны?
- Чем вы больше всего гордитесь?
- Что прошло успешно?
- Что привело к этому успеху?
- Что позволило вам продвинуться так далеко?
- Какие навыки, качества или сильные стороны вы вложили в это со своей стороны?
- Какая модель поведения наиболее эффективна?
- Поздравляю! Это надо отпраздновать.
- Как бы вам хотелось это отпраздновать внутри себя?
- Чему вы научились?
- Какие вызовы вы преодолели и как?
- Какие новые сильные стороны вы в себе открыли?
- Какие способности вы развили?
- Что будет следующей задачей?

ПОДОПЕЧНЫЙ НЕ СПРАВИЛСЯ

- Что случилось? (Вкратце.)
- Что вы узнали благодаря этому?
- Что не работает и почему?
- С какими вызовами вы встретились?
- Как вы работали с этими вызовами?
- Какие новые сильные стороны вы в себе открыли?
- Какие потенциальные области развития вы открыли?
- Чему в себе вы хотите порадоваться?
- Что вы хотите сделать в следующий раз?
- Как вы начнете двигаться дальше?
- Какие пробелы в навыках, знаниях или опыте вы хотели бы заполнить?
- Какие модели поведения вы измените в следующий раз?
- Над какими областями вы хотели бы поработать?
- Каково самое большое препятствие?
- Что будет самым эффективным способом преодоления этого препятствия?

ПОДОПЕЧНЫЙ ВООБЩЕ НЕ ПРИСТУПАЛ К ИСПОЛНЕНИЮ ПЛАНА

- Что произошло?
- Что помешало вам сделать это?
- Что это для вас означает?
- Что вы узнали о самом себе?
- Какие дальнейшие действия?

Все вышеприведенные вопросы касаются вынесенных уроков. Для более глубокого усвоения см. «Чемодан вопросов 7».

Чемодан вопросов 7. Модель обратной связи РОСТ

Напоминаю золотое правило обратной связи: сначала говорит подопечный, а мнение коуча — во вторую очередь.

ЦЕЛИ: ОПРЕДЕЛИТЬ НАМЕРЕНИЕ

Говорит подопечный — задайте подопечному вопросы, которые помогают сосредоточиться и придают сил

- Что вы хотели бы вынести?
- Что будет для вас полезным?

Говорит коуч — поделитесь своей целью

- Я бы хотел...

РЕАЛЬНОСТЬ: ВЫЧЛЕНИТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ

Говорит подопечный — задайте подопечному вопросы о положительных моментах

- Что вам понравилось по поводу того, что и как вы делали?
- Что сработало?
- Какие модели поведения были наиболее эффективны?
- Чем вы больше всего гордитесь?
- Какие конкретные положительные качества вы пустили в ход?
- Что, как вам кажется, больше всего способствовало успеху?

Говорит коуч — расскажите, что, как вам кажется, сработало

- Я заметил, что хорошо сработало, когда вы (как вы)...
- Мне показалось, что вы постоянно перевыполняли намеченный план и ожидания на...
- Я одобряю усилия, которые вы в это вложили... даже несмотря на то, что полностью достичь цели не удалось...
- Сильные стороны, которые я вижу, таковы...

ВЫБОР: ВОЗМОЖНЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

Говорит подопечный — задайте подопечному вопросы, которые помогут ему взять на себя ответственность за улучшение результатов

- Если бы вы могли начать все сначала, что бы вы сделали по-другому?
- Какие положительные качества вы бы хотели больше использовать в будущем?
- Какое поведение вы бы изменили в следующий раз?

- Что бы вы сделали, чтобы достичь (превзойти)...?
- Как бы вы могли преодолеть это препятствие в следующий раз?
- Что бы помогло вам достичь большей частоты (последовательности, лучшего качества) в будущем?
- Когда конкретно в прошлом году вам бы пригодились дополнительные навыки или опыт?
- Каких важных навыков или опыта вам не хватает, чтобы быть во всеоружии для будущих возможностей?
- Если вы сошли с дистанции, что случилось? Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

Говорит коуч — поделитесь тем, что, по вашему ощущению, подопечному следует сделать для дальнейшего роста

- Можно мне внести предложение?
- Мне кажется, вы могли бы достичь этой цели так-то...
- Мне кажется, вы могли бы еще больше постараться таким-то образом...
- Чтобы задействовать ваши сильные стороны, было бы хорошо...
- Эта область развития важна, потому что...

ВОЛЯ: УРОКИ

Говорит подопечный — задайте подопечному вопросы, помогающие усвоить уроки, и договоритесь о следующих шагах

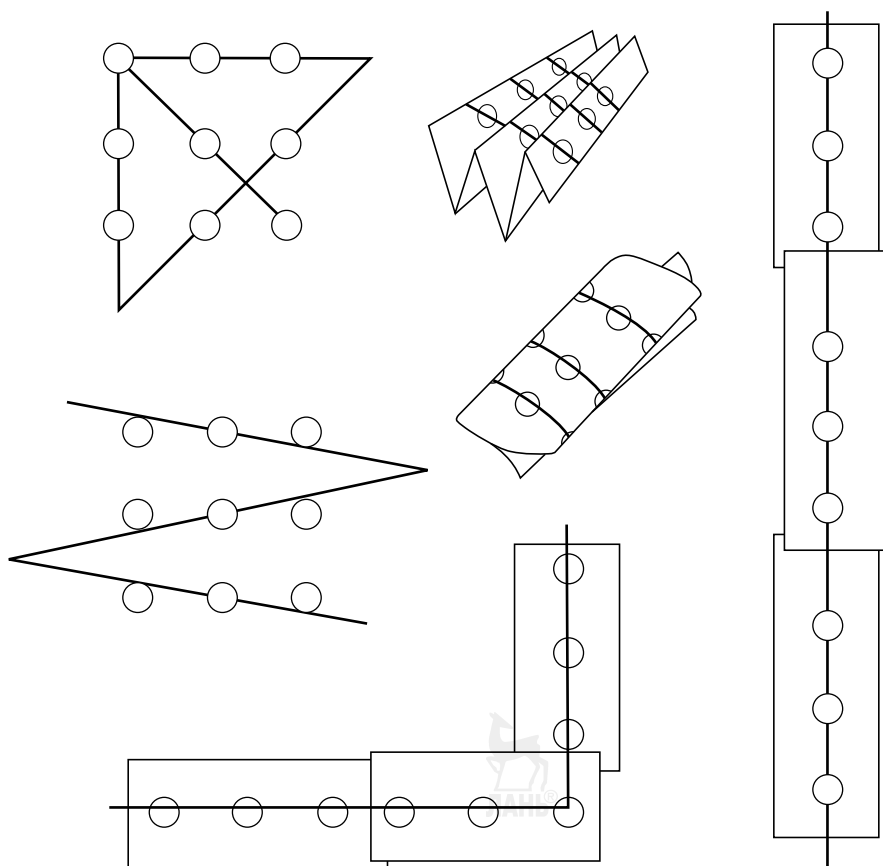
- Какие уроки мы можем вынести?
- Чему вы научились, что поможет вам на дальнейшем пути?
- Что вы узнали о самом себе?
- Что вы узнали о других?
- Что вы теперь знаете об этой цели (этом проекте), чего не знали раньше?
- Чему еще мы можем научиться?
- Что вы будете делать в следующий раз?
- Где еще вы сможете применить эти уроки?

Говорит коуч — поделитесь тем, чему научились и что можно сделать по-другому

- Я научился...
- Я сделаю...

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Некоторые варианты
решения задачи
с девятью кружками



Библиография

Я пришел к твердому убеждению, что в нынешние времена коучи несут величайшую ответственность и не могут позволить себе превращаться в пустой сосуд, в зеркало или инструмент, обслуживающий лишь интересы клиента. Коучи должны быть хорошо информированы, должны быть в курсе глобальных тенденций, чувствовать экономический и экологический кризис, ориентироваться в вопросах социальной справедливости и социального недовольства, разбираться в психотерапии и духовной области. Все это весьма непросто, и потому я добавил к рекомендуемой библиографии еще ряд книг, охватывающих эти более широкие сферы. Новых книг по коучингу я не привожу сознательно: их слишком много, чтобы перечислить все, и большинство из них весьма ограничены, я же в этой книге старался расширить представления коучей, менеджеров и лидеров и вывести их за пределы уже установившихся границ коучинга.

- Бриджес У. Время перемен: Как контролировать изменения в вашей жизни. — М.: Вершина, 2008.
- Вольф Д., Сисодиа Р., Шет Дж. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса: как им удается завоевывать сердца людей. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2011.
- Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе. — М.: АСТ, 2010.
- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

- Гэллуэй Т. Теннис: Психология успешной игры. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.
- Дэй Л. Самоучитель по развитию интуиции. — М.: АСТ, 2000.
- Катценбах Дж. Командный подход: Создание высокоэффективной организации. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Кимси-Хаус Г., Уитворт Л., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. — М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004.
- Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Колвин Дж. Выдающиеся результаты: Талант ни при чем! — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
- Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
- Кэнфилд Дж. Правила успеха. — М.: Эксмо, 2017.
- Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. — М.: Эксмо, 2006.
- Мосс Р. Мандала Бытия: Искусство жить настоящим. — СПб.: ИГ «Весь», 2009.
- Найт С. НЛП на работе. Различия, которые важны в бизнесе. — М.: АСТ, 2006.
- Перкинс Дж. Тайная история американской империи: Экономические убийцы и правда о глобальной коррупции. — М.: Альпина Паблишер, 2008.
- Рассел П. Планетарный мозг. Земля пробуждается. — М.: Постум, 2011.
- Роддик А. Бизнес не как обычно. — СПб.: BestBusinessBooks, 2006.
- Селигман М. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Семлер Р. Маверик: История успеха самой необычной компании в мире. — М.: Хорошая книга, 2011.
- Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Сенге П., Шармер О., Яворски Дж., Флауэрз С. Преображение: Потенциал человека и горизонты будущего. — М.: Олимп-Бизнес, 2008.
- Толле Э. Новая Земля: Пробуждение к своей жизненной цели. — М.: Рипол Классик, 2011.
- Толле Э. Сила настоящего. — М.: София, 2017.

- Форд Д. Пробуждение, или Отключите автопилот. — Мн.: Попурри, 2005.
- Хокен П., Ловинс Э., Ловинс Х. Естественный капитализм. Грядущая промышленная революция. — М.: Наука, 2002.
- Barrett, Richard (1998) *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann.
- Barrett, Richard (2006) *Building a Values-Driven Organization*, Elsevier.
- Barrett, Richard (2014) *Evolutionary Coaching*, Lulu.
- Bennis, Warren (1989) *On Becoming a Leader*, Addison Wesley.
- Browne, John (2016) *Connect*, WH Allen.
- Canadian Union of Public Employees (CUPE) (2003) *Enough Workplace Stress*, Canadian Union of Public Employees.
- Carson, Rick (2007) *Taming Your Gremlin*, William Morrow.
- Chang, Richard (2001) *The Passion Plan*, Jossey-Bass.
- Childre, Doc, Howard Martin, & Donna Beech (2000) *The Heartmath Solution*, HarperCollins.
- Conference Board (2016) *The Conference Board CEO Challenge® 2016*, Conference Board.
- Correa, Cristiane (2014) *Dream Big*, Kindle edition, Primeira Pessoa.
- Dispenza, Joseph (2009) *Evolve Your Brain*, Health Communications.
- DuPont (2012) “The DuPont Bradley Curve infographic,” www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/articles/bradley-curve-infographic.html.
- DuPont Sustainable Solutions (2015) “The DuPont Bradley Curve | DuPont Sustainable Solutions,” <https://www.youtube.com/watch?v=tMoVi7vxkb0>.
- Einzig, Hetty (2017) *The Future of Coaching*, Routledge.
- Emerald, David (2016) *The Power of TED (The Empowerment Dynamic)*, Polaris.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) and the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014) *Psychosocial Risks in Europe*, Publications Office of the European Union.
- Ewenstein, Boris, Bryan Hancock, & Asmus Komm (2016) “Ahead of the curve: The future of performance management,” *McKinsey Quarterly*, May.
- Foster, Patrick & Stuart Hault (2013) “The safety journey: Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry,” *Minerals*, 3: 59–72.

- Gallwey, Timothy (1986) *The Inner Game of Golf*, Pan.
- Gallwey, Timothy (2000) *The Inner Game of Work*, Texere.
- Goleman, Daniel (2006) *Social Intelligence*, Random House.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee (2002) *The New Leaders*, Little, Brown.
- Hackman, Richard, Ruth Wageman, & Colin Fisher (2009) "Leading teams when the time is right," *Organizational Dynamics*, 38(3): 192–203.
- Harris, Alma (2003) "Teacher leadership, heresy, fantasy or possibility?" *School Leadership and Management*, 23(3): 313–324.
- Hartmann, Thom (1998) *The Last Hours of Ancient Sunlight*, Three Rivers Press.
- Harvard Business School (2009) "Jorge Paulo Lemann, A.B. 1961; Carlos A. Sicupira, OPM 9, 1984; Marcel H. Telles, OPM 10, 1985," *Alumni Stories*, <https://www.alumni.hbs.edu/stories/Pages/story-bulletin.aspx?num=1990>.
- Hawken, Paul (2007) *Blessed Unrest*, Viking.
- Heifetz, Ronald, & Marty Linsky (2002) *Leadership on the Line*, Harvard Business School Press.
- Hemery, David (1991) *Sporting Excellence*, Collins Willow.
- Homen de Mello, Francisco S. (2015) *The 3G Way*, 10x Books.
- Hopkins, Andrew (2008) *Failure to Learn*, CCH.
- International Coach Federation and Human Capital Institute (2014) *Building a Coaching Culture*, Human Capital Institute.
- James, Oliver (2008) *The Selfish Capitalist*, Vermilion.
- Kahneman, Daniel (2002) "Daniel Kahneman — Biographical," www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahneman-bio.html.
- Kegan, Robert, & Lisa Laskow Lahey (2009) *Immunity to Change*, Harvard Business School Publishing.
- Kegan, Robert, Lisa Laskow Lahey, Matthew L. Miller, & Andy Fleming (2016) *An Everyone Culture*, Harvard Business Review Press.
- Lee, Graham (2003) *Leadership Coaching*, Chartered Institute of Personnel & Development.
- Mehrabian, Albert (1971) *Silent Messages*, Wadsworth.
- Mindell, Arnold (1998) *Dreambody*, Lao Tse Press.
- Monbiot, George (2006) *Heat*, Penguin.
- Neill, Michael (2009) *You Can Have What You Want*, Hay House.
- Nicholas, Michael (2008) *Being the Effective Leader*, Michael Nicholas.

- Peltier, Bruce (2009) *The Psychology of Executive Coaching*, Routledge.
- Pilger, John (1998) *Hidden Agendas*, Vintage.
- Renton, Jane (2009) *Coaching and Mentoring*, The Economist.
- Rock, David, & Linda Page (2009) *Coaching with the Brain in Mind*, John Wiley.
- Rogers, Jenny (2016) *Coaching Skills*, Open University Press.
- Schutz, William, C. (1958) *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Inter-Personal Behavior*, Rinehart.
- Spackman, Kerry (2009) *The Winner's Bible*, HarperCollins.
- Speth, James (2008) *The Bridge at the Edge of the World*, Yale University Press.
- Whitmore, Diana (1999) *Psychosynthesis Counselling in Action*, Sage.
- Zohar, Danah, & Ian Marshall (2001) *SQ: Spiritual Intelligence*, Bloomsbury.



Благодарности

Любая книга подобного рода появляется в результате общения автора с множеством людей и его обучения через многообразный опыт. Список таких людей для меня, безусловно, возглавляет Тим Голви, создатель внутренней игры, основы основ для коучинга. В прежних изданиях я называл многих других людей, внесших свой вклад и оказавших мне поддержку. Здесь я не буду повторяться, а сосредоточу все внимание на двух группах людей, которые повлияли на меня в пору подготовки этого издания.

Первая — это наши клиенты. У нас в Performance Consultants есть поговорка: «Мы растем через своих клиентов». Благодаря совместной работе с заказчиками мы остаемся на переднем крае своей отрасли — исследуем мир клиентов и создаем решения, соответствующие их потребностям. Это работа серьезно повлияла на пересмотр этой книги, и я бесконечно благодарен всем тем людям, у которых появилось видение, для воплощения которого они пригласили нас в свою организацию. По моему мнению, эти люди подобны имагинальным клеткам гусеницы, приводящим к ее преобразению в бабочку. В конце концов, коучинг — это изменение поведения, а не скорая помощь. Организации трансформируются благодаря видению и долгосрочному партнерству. Я назову здесь несколько долгосрочных партнеров. Наша работа с компанией Medtronic началась с видения Джона Коллингвуда и Памелы Силиато, которые теперь сменили место работы. Но их дело продолжается, углубляется и расширяется Шерил Догетт и Карен Матр, которые «поддерживают огонь» посредством «Центра отличной работы», гарантируя сохранение всех аспектов программы. В компании Linde видение возникло у Джеймса Тима и Каи Грэнси — они хотели трансформировать охрану труда через обучение коучинговому стилю. Именно из этой работы родилась кривая эффективности. А Лина Гленхолмс и Родриго Авелар де Соуза из компании Louis Vuitton посредством

коучингового подхода преобразуют потребительский опыт своих клиентов по всему миру.

Вторая группа людей — это необычайно одаренные люди из Performance Consultants, которые работают с клиентами по всему миру. Дэвид Браун, гендиректор, заметил меня много лет назад, заставил подняться с мягкого кресла, бросил мне вызов и выпустил в мир неограниченных новых возможностей. Тиффани Гаскелл возглавляла команду, которая делилась опытом и знаниями для приведения этой книги в соответствие с сегодняшним днем. Автор кривой эффективности и нашего способа оценки влияния коучинга «Рентабельность инвестиций в коучинг высокой эффективности», Тиффани благодаря своему видению возможной роли коучинга в организациях вывела нашу работу на совершенно новый уровень. Фрэнсис Макдермотт, директор по обучению, пришедшая к нам из издательской отрасли, обдумывала и совершенствовала наши замечательные материалы, приведенные в этом тексте, и углубила содержание книги в целом. Кейт Уотсон возглавляет передовое направление трансформации организаций (или управления переменами с применением эмоционального интеллекта, где речь идет как о «жестких», так и о «мягких» элементах культуры). Кэролин Доусон создала новые диалоги, прекрасно иллюстрирующие практику коучинга на рабочем месте, а также терпеливо выслушивала нас в течение всего проекта. Ребекка Брэдли, экзаменатор Международной коучинговой федерации, дала свою экспертную оценку нашим диалогам, проверив, что они написаны на должном уровне. Сунчица Геттер и Энн-Мари Гонкальв Десаи привнесли свой опыт коучинга команды для совершенствования главы 16, которую прекрасно отредактировала Адина Братеску. Йон Уильямс, который пришел к нам из компании-клиента, Lloyds Bank, специализируется в коучинге в сфере охраны труда, а также коучинге для бережливой работы, описанных в главах 17 и 18 (с диалогами). Хетти Айнциг, с которой я работаю дольше всех и которую считаю лучшим медиатором своего времени, тщательно отредактировала рукопись, добавив глубокие замечания в области своей специализации — психологии. Надя Территилини, самый младший член команды, добавила в работу свою необычную точку зрения. Тамсин Лэнгриш обеспечивала бесперебойную работу, а также проверяла содержание книги там, где это было уместно.

Далее я хочу поблагодарить тысячи (буквально тысячи) людей, с которыми я общался в силу своей профессии коуча. Эти люди пове-

рили в мои усилия укрепить роль коучинга во всех институтах и областях жизни. Я смущен и растроган наградами, отметившими эти мои старания, в особенности почетной степенью доктора наук, которую присвоил мне Университет Восточного Лондона.

И, наконец, особая благодарность издателям. Николас Брили был первым, кто принял дальновидное решение напечатать мою книгу. Сэлли Осборн работала со мной над предыдущими изданиями, а также внесла последние штрихи в текущее. Холли Беннион и команда Nicholas Brealey Publishing помогли пятому изданию принять окончательный вид. Я надеюсь, что это новое издание отражает эволюцию коучинга на рабочем месте, произошедшую с того момента в конце 1980-х гг., когда я впервые представил это понятие широкой общественности, а также закладывает основу его будущего влияния.

ЛАНЬ®





Об авторах

Сэр Джон Уитмор

Сэр Джон Уитмор — пионер коучинга на рабочем месте и соучредитель Performance Consultants International, лидера международного рынка коучинга. В начале 1980-х гг. он первым принес коучинг на просторы организаций, а также создал модель РОСТ, самую широко применяемую модель коучинга в мире. За труд, которому он посвятил всю свою жизнь, сэр Джон получил награду президента Международной федерации коучинга, поскольку его вклад в коучинг и лидерство помог преобразить множество организаций. В своих книгах (и в особенности в этой), семинарах и речах он определил принципы коучинга высокой эффективности, стоял у истоков его рождения из спортивных корней, трансперсональной психологии и концепции эмоционального интеллекта. Книгу повсеместно считают библией коучинга. Видение, философия и методология сэра Джона в течение четырех десятилетий вдохновляют миллионы менеджеров, лидеров и коучей максимально реализовывать свой потенциал и побуждать к этому других. Сэр Джон умер в 2017 г., но его выдающийся труд продолжают его коллеги. Написание этой книги было закончено до его смерти.

Performance Consultants International

Миссия этой организации, основанной сэром Джоном Уитмором в 1980-х гг., — трансформировать взаимоотношения между организациями и сотрудниками. Ее позиция проста: подобно собаке на сене, организации сидят на огромных нереализованных запасах — потенциале своих людей. Персонал компании сотрудничает с организациями по всему миру в области эффективного развития руководителей, коучинга и культурной трансформации. Лидеры рынка в своей отрасли, они приглашают организации повысить свои результаты путем изменения стиля руководства, что принесет богатые плоды для персонала,



планеты и прибылей. Они способны продемонстрировать среднюю рентабельность инвестиций 800%. Их главная программа развития названа в честь английского названия этой книги — «Coaching for Performance». Она считается золотым стандартом отрасли и преподается в 40 странах на 23 языках.



Уитмор Джон

ЛАНЬ®

КОУЧИНГ

Основные принципы
и практики коучинга и лидерства

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Чудинова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Подписано в печать 04.07.2018. Формат 70×100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 20,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано в типографии

Полиграфическо-издательского комплекса «Идел-Пресс»,
филиала АО «ТАТМЕДИА», 420066, г. Казань, ул. Декабристов 2.

e-mail: id-press@yandex.ru <http://www.idel-press.ru>

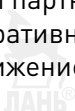
Издательская группа «Альпина»



Услуги для бизнеса

Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке



Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая закупка книг

- Гибкие цены при оптовой закупке

Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: lib@alpinadigital.ru

Оптовая закупка книг:

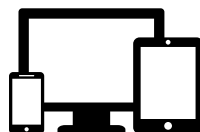
+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru



Коучинг

На сайте www.coachingperformance.com вы найдете много современной информации о золотых стандартах коучинга, включая решения для создания и поддержки высокопроизводительных культур, которые можно адаптировать конкретно для вашей организации.

Если вы хотите развивать свои навыки дальше или участвовать в преобразовании своей организации, компания Performance Consultants International может вам в этом помочь. Наша команда, говорящая на 23 языках и работающая в более чем 40 странах, занимается созданием трансформационных организаций с высокоэффективными культурами, в которых сотрудники могут активно развиваться.



e-Learning

Гибкое самостоятельное обучение,
где бы вы ни находились,
в любой момент.
Высококачественное обучение
прямо у вас на компьютере.



Исследования и анализ

Узнайте, где на кривой
производительности находится
ваша организационная культура.
Оцените окупаемость инвестиций
в развитие лидерских качеств.



Консультирование

Создавайте и поддерживайте
высокоэффективную культуру.
Работайте вместе с нашими
консультантами мирового уровня
по трансформации.

www.CoachingPerformance.com

Двигаемся дальше



Семинары и программы

Золотой стандарт для руководителей, которые хотят совершенствовать свой высокопроизводительный стиль лидера-коуча. Обучающие программы с последовательной обратной связью.



Развитие лидерских качеств

Развитие лидерства и обеспечение средней окупаемости инвестиций в размере 800%. Сочетание семинаров, коучинга один на один и обсуждения результатов.



Коучинг один на один

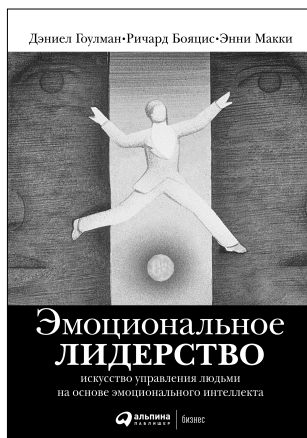
Для руководителей и менеджеров, стремящихся быстро добиться результатов и реализовать свой потенциал. Ускоренная индивидуальная работа над лидерскими качествами, обеспечивающая среднюю окупаемость инвестиций в размере 800%.



Сертификация ICF

Для внутренних и внешних коучей, которым нужен сертификат ICF.

www.CoachingPerformance.com



Эмоциональное лидерство Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки,
пер. с англ., 11-е изд., 2018, 301 с.

Если вселять в людей энтузиазм, то производительность может возрасти, причем почти мгновенно; если же специально раздражать и задевать людей, чтобы выбить их из колеи, дело может просто встать.

О чем книга

О том, что эмоции лидеров обладают заразной силой. Когда лидер излучает энергию и энтузиазм, предприятие процветает; если сеет разрушение и дисгармонию — бизнес идет ко дну. Используя данные многолетних наблюдений за компаниями мирового уровня, авторы показывают, что «эмоциональные лидеры» — будь то управляющие, менеджеры или политики — отличаются не только профессиональным мастерством и проницательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, поддерживать высокую мотивацию и преданность делу.

Почему книга достойна прочтения

- Эта книга была признана национальным бестселлером по версии *The New York Times* и *Wall Street Journal*, а также названа лучшей книгой о бизнесе *Toronto Globe and Mail*.
- В ней не только рассказано о том, почему лидер способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать активность, но и показано, как на практике реализовать возможности такого лидерства — применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

Кто авторы

Дэниел Гоулман — автор всемирно известных бестселлеров «Эмоциональный интеллект» и «Практика эмоционального интеллекта». Психолог, многие годы писавший для *The New York Times* об исследованиях в области мозга и поведенческих науках, читает лекции в Гарвардском университете.

Ричард Бояцис — профессор школы менеджмента Уэджерхеда Университета Западного резервного района.

Энни Макки — преподаватель магистратуры Пенсильванского университета, не один год консультирует руководителей частных и государственных организаций.

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.

Подробнее на alpina.ru/free