

icoach

Я КОУЧ

Эпизод I

Avetisov Arsen

Moscow 2007

УДК 658
ББК 65.291.21+65.291.231.1
А19

Аветисов, А. Б.

А19 Я коуч / А. Б. Аветисов. — М.: Спецкнига, 2007. — 152 с. —
ISBN 978-5-98537-007-2

Настоящая книга рассказывает о методе коучинга для руководителей всех уровней, методе, который востребован самыми передовыми лидерами и корпорациями всего мира. Он позволяет читателю по-новому взглянуть на свой прошлый опыт, понять перспективы и уверенно выстроить будущее. Излагая в ярком и доступном стиле, откровенно и необычно, автор раскрывает методы и технологии внутренней концентрации, эффективного управления людьми, расширения достигаемого горизонта возможностей.

Книга предназначена для руководителей, менеджеров, консультантов, коучей, всех людей доброй воли.

Текст публикуется в авторской редакции.

ISBN 978-5-98537-007-2

© А. Аветисов

© А. Соколова, обложка

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию.	4
Часть 1 (на правах рекламы).	13
The other side of study.	51
Командировка на планету Земля.	73
The other side of the goals.	89
The other side of the time.	99
The other side of problem.	125
And the other side of managment.	133

Предисловие к русскому изданию

Вся правда о коучинге

Это наша первая книга о коучинге. По нашему глубокому убеждению, в наше время книга про коучинг должна быть именно такая — компактная. Надеемся, каждый из нас в ней найдет именно то, что хотел найти, когда прочел аннотацию. За исключением того, как стать богатым. И не потому, что книга вам в этом не поможет. Просто каждый из нас вкладывает в понятие «богатство» что-то свое. Но и это не важно.

Важно, что изменится в вашем мире после ее прочтения.

А пока — это просто разговор...

Разговор о коучинге.

Кстати

«Чтение книг сделало Дон Кихота рыцарем, вера в прочитанное - безумцем».

Бернард Шоу

Разговор о вашей жизни, об этом мире, о бизнесе и смысле, который вы в него вкладываете, о том, что вы постоянно ищете вокруг и внутри себя.

Это разговор для тех, кто уже чего-то добился или думает, что он это сделал.

Это разговор о том, как быстротечно время и прекрасно мгновение, которое всегда с вами.



Разговор о том, сколько возможностей вы еще не использовали и как это сделать уже сегодня.

Этот разговор может стать для вас лестницей, лестницей в будущее с легендарной красной ковровой дорожкой под названием «успех».

И если вам представляется, что книга — это монолог, по прочтении вы ощутите, что на самом деле это был диалог. Диалог с самим собой. И это тоже коучинг.

Диалог, способный поменять количественную переменную на полноты жизни, эволюционно изменить качество мироощущения.

Специфика аудитории постсоветского пространства заключается в особенностях специфического менталитета, непростой истории государства, его колоссальных размерах, тараканах в головах миллионов и еще многом-многом другом. Но в первую очередь она заключается в способности лучшей ее части учиться. Учиться везде и всегда — от университетских аудиторий до считанных квадратов кухонных площадок, от Кембриджа до родной Урюпинской улицы. Именно лучшей ее части. Той, которая и способствовала нам собрать воедино сказанное, сделанное и проектируемое в форму доступную и краткую. Почти по Чехову.

Я врач по первому образованию. Можно говорить о призвании, но в большей степени это образ жизни, алгоритм мышления. Неподражаемая духовность и практичная циничность одновременно.

Профессионально в центре внимания доктора фокусируется человек как биологический вид. Как организация тканей и клеток, как биохимические реакции, как армия рефлексов. Даже отрывка, извините. Человек как существо божественное, как дитя безумного прогресса, как созидатель и разрушитель в одном лице. И это всегда по-настоящему было, есть и будет интересно. И профессия тут не важна.

Кстати

«До боли абсурдно ежедневно констатировать, что мы больше огорчаемся тому, чего не имеем, чем радуемся тому, что уже приобрели».

Мы не знаем, а если и знаем, то иногда и не хотим или просто не используем все наши возможности. В этом мире, к счастью, они ограничиваются только нашим воображением, которое с каждым прожитым годом теряет свой первоначальный смысл.

Наши решения — это продукт стойких «верований-заблуждений», регламентированных процедур и высушенных эмоций. Мы связываем все наши неудачи со стрессом, дефицитом времени, окружающими, государством, его величеством случаем и еще сотней тысяч причин. Но никогда их не связываем с собой. А если и связываем, то с большими оговорками.

Успехи, по нашей же версии, — это итог сумасшедшей нашей трудоспособности, когда-то правильно принятых решений и опять-таки его величества случая. Фортуны. Не много ли случайностей для одной жизни? И случайность ли то, что вам была дарована жизнь именно на этой планете и именно в это время?

Не исследовав себя до конца, до последнего нерва, клетки, еще не открыв этот ящик Пандоры с нашими инициалами, мы безудержно ищем наш философский камень. Камень для превращения всего-всего в золото. Но мы и не подозреваем, что этот камень превращения был дарован нам с самого дня нашего рождения.

Кстати

«Мы хотим управлять миром, но не можем управлять даже с собой».

ABC

Философский камень превращения — каков его химический состав, из чего он состоит? Из любви. Любви к себе. Любовь к себе — это энергия превращения, энергия творчества, энергия неотвра-



тимого успешного будущего. Испытайте любовь к себе. Вы и есть творец и сеятель, вы, как никто другой, достойны именно своей любви, вы достойны дарить ее всему, к чему прикоснетесь, на что упадет ваш взгляд.

И тогда забытые чувства из детства, неподкупные и неподражаемые, снова заполнят вашу жизнь. Создадут терпкое и чувственное пространство. И все вернется: и первая весна, и радостное утреннее пробуждение, и стакан теплого молока, и «Доброе утро, мама!».

Кстати

«Успокоение есть симптом не столько перенасыщения, сколько старости или ограниченности». **ABC**



Ну и причем здесь коучинг? Камень превращения, философия, золото, здоровый нарциссизм, бизнес, молоко, «Доброе утро, мама!». Причем здесь коучинг? Ведь мы говорим о жизни, о страсти, смысле, ценности, успехе, радости, вкусе, запахе, весне...

Коучинг — это тоже жизнь. Это все, что мы перечислили, и еще чуть-чуть. Инструмент для нахождения этого чуть-чуть, пятого элемента, состояния всевозможности и все-силности, ожидания радости и триумфа. То, что мы всегда упускаем, то неуловимое, простое и важное — НАШЕ ПЕРЕЖИВАНИЕ этого мира. То, что мы и называем жизнью.

Коучинг — это не наука, не феномен и не шаманство. Это занятие для людей влюбленных в жизнь, чувствующих, знающих и уже познавших. Коучинг — это и творчество, и степень свободы, это



вся Вселенная, и один атом. Это стиль жизни, стиль творить добро, стиль делать бизнес. Стиль делать большой бизнес. И это красивый и добрый стиль.

Вы встречались с коучем? Не ошибитесь, коуч — это человек образованный, с солидным жизненным и бизнес-опытом, здоровым юмором и оптимизмом.

Это безупречный мотиватор, это безотказный энергетик, это безусловный лидер. С ним уверенность вселяется в вас, с ним вы ощущаете себя таким, каков вы есть, с ним нет границ, есть только возможности. Ваши возможности.

Бойтесь сертифицированных подделок! Смотрите в корень.

Коучинг — это действительно стиль. Не технология управления, а стиль управления, не жизненная концепция, а ее стиль, не линия поведения, а стиль бытия. И это эффективный стиль. Это стиль, когда вы постоянно ощущаете, что все, что вы хотите, уже давно возможно для вас, и что вы всегда желали и желаете этого. Но странность ситуации в том, что вне стиля вы не знали, что хотите именно это. И именно так. Не то чтобы боялись признаться себе, а просто не знали. Не знали «как».

И книга не превратит вас вот так, одномоментно, в коуча, в профессионала-коуча, потому как коуч — это не только философия жизни, это и длительная профессиональная подготовка.

И книга эта не из серии «Маг за час» и не инструкция «Как стать миллионером за квартал». Прочитав ее, вы всего лишь почувствуете безграничность возможностей. Ваших возможностей. И почувствуете это на всю жизнь.

Кстати

«Коучинг - это искусство любить и постигать возлюбленное, Это наука о вашей врожденной гармонии в этом мире».

ABC



Идеи книги не останутся набором букв на бумаге, а ваши мысли не будут помещены на полку с названием «Про все и ничего», не станут эпицентром аккумуляирования пыли. Потому что коучинг — это про жизнь.

Мы далеки от самомнения, что наша работа — это крайне серьезное исследование или бескомпромиссный учебник. Если все радостное и успешное так тяжело и серьезно, то какие мы тогда коучи?

Это всего лишь откровения жизненного пути и желание поделиться тем, что работает, приносит радость и удовольствие. Кстати, и деньги, в конце концов.

Читайте ее легко, проникнитесь духом и энергией наших и ваших идей. Просто получите удовольствие от возможности посмотреть на вашу жизнь и бизнес с еще одной светлой и доброй стороны.

И будет вам!

Благодарности

Традиционно и искренне Господу Богу и родителям — за продюсирование фильма с названием «Моя жизнь». Надеюсь, они не сомневались в моих потенциальных номинациях.

Любимой и жене в одном лице — за мою вечную молодость. И за ее тоже.

Детям — за их стиль и образ жизни, который я понимаю с трудом. Они так не считают. Я делаю вид.

Друзьям — за их преданность, вечные ценности, доступность и уроки. Они такие разные. Как и уроки.

Всем моим родинам — за их множество и различия. Как источникам исторической ответственности и независимости от их же истории.

Учителям — они отделили свет от тьмы. Некоторые просто его включили.

Коллегам, бизнесменам, коучам, всем менеджерам доброй воли, если они слышат меня или читают мои книги.

И еще спасибо себе. Просто я люблю благодарности... И это тоже правда!

Кстати

«Вы видите то, что есть, и спрашиваете «Почему?»

А я представляю себе то, чего не было, и говорю

«Почему бы и нет?»

Бернард Шоу

Как можно просто и быстро понять, что такое коучинг? Мы решили эту задачу традиционно: зачем понимать, надо просто исполь-



зовать. Так мы и построили книгу. Мы будем его использовать, но не так, как вы привыкли понимать слово «использование».

С чем, кем и как мы больше всего сталкиваемся в жизни, в бизнесе, семье? Из чего состоит сам процесс, который мы именуем жизнью? Есть ли какой-либо наиболее абстрактный алгоритм жизни?

Есть. Мы ставим перед собой цели, руководствуясь ценностями, мы определяем их во времени, находим решения для их воплощения. И по пути к этой цели управляем другими людьми для достижения ими их целей. Вот, впрочем, жизнь и есть то, что мы делаем от момента, когда мы решили это что-то делать, до момента, когда у нас все получилось.

Вот такая абстрактная картина жизни. Конечно, есть еще тысячи других ее составляющих, но в нашем блицформате уже более чем достаточно.

Вот об этом и речь.

Кстати

В этой книге вы узнаете:

- *Что было в мире до коучинга (B.C. before coaching), и каков мир сейчас.*
- *Историю коучинга: героическое Прошлое, логическое Настоящее и невероятное Будущее.*
- *Наши Ценности. Вечные, как пирамиды, и преходящие, как сезонный бестселлер. Инвестиции навсегда и надежно.*
- *О лучших друзьях девочек и мальчиков.*
- *Об искренних Целях и маленьких капризах.*
- *О времени и Хранителях времени как правителях Вселенной.*
- *О проектах, где Главный проект - жизнь.*
- *О плодородных Территориях решений.*
- *Об Управлении. Когда работают с вами, а не на вас.*

И все это в стиле коучинг.



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



■
часть

Кстати

«Коучинг для нас - это миссионерский призыв изменить мир к лучшему и желание возглавить эти изменения».

ABC

Кто мы? Что это за философия лежит в основе нашей деятельности?

У нас — философия семи принципов. А сколько принципов у вашей философии? Как правило, нам отвечают двумя пунктами, максимум тремя. Мы в такое количество не уложились.

Философия семи принципов.

1. И по-доброму можно делать деньги.
2. У нас сотни превращений и одна жизнь.
3. Наша цель — люди, остальное пребудет.
4. Лучше делать что-то одно, но делать совершенно.
5. Быстро лучше, чем медленно.
6. И без костюма ты можешь быть серьезным.
7. Мы управляем миром, когда мы управляем собой.

Так получилось, что их семь. Мы ни на что не намекаем. Каждый из этих семи принципов не просто важен для нас. Они являются каркасом, на который вы собираете всю остальную мозаику. Они становятся понятными и родными для каждого, кто прошел наши сессии. Простота принципов — одно из преимуществ их непосредственного использования. Прямо сейчас.



Но вам кажется, что вы знаете об этих принципах, но еще в большей степени вам представляется, что вы ими уже руководствуетесь. Но так ли это? Знать и применять — две большие разницы. Мы применяем, поэтому для нас это философия в практическом значении этого слова. Вы знаете — для вас это просто информация, может, приятная информация. Может, та, которой вы бы хотели пользоваться. Это тонкая, но такая значимая грань между «знать» и «применять». Для этого надо быть человеком. Быть человеком — смелым, открытым, жизнерадостным, полным энергии, готовым учиться. Вот для этого и необходима духовная или идеологическая составляющая, философия, если хотите.

Профессионализм быть человеком. Человеком — миссионером. Миссионером эволюции. Во всем: в коучинге, в новейших технологиях, в адаптации Запада и Востока, в использовании отечественного и приобретении мирового. И главное, можно сказать, державное — это инициация изменения культуры управления собой и людьми и стиля мироощущения при этом.

Наши методики — это катализаторы решений. Решений, которые улучшают вашу управляемость всем, усиливают позицию, позволяют в короткие сроки добиваться конкретных результатов.

Философия — это неформальный подход к проектам. Каждый проект — это, в первую очередь, эмоциональное увлечение и только потом — новейшие технические достижения медиа и обучения. Для нас эмоции и удовольствие, с которыми вы приходите к быстрому решению, — одна из важных составляющих успеха. Нашего с вами успеха.

Серьезные вещи с нами **МОГУТ** быть интересными!

Обучение НА ВСЕХ уровнях менеджмента. Большой жизненный и деловой опыт создает атмосферу лидерства, а реальные рецепты собственных достижений — полное настроение успеха.

Характерно: наши клиенты смотрят на этот мир, и в первую очередь на себя, другими глазами.

В них больше уверенности, энергии, оптимизма и любви.

Наше «know-how» — 7 принципов коуч-стиля ABC, на которых строится наша работа, — ежедневно выдерживает испытания реалиями российского бизнеса. А это больше, чем испытания. Вы получаете интеллектуальный продукт исключительной надежности, высокой пробы и полностью адаптированный! Неординарный, необычный, простой и доступный.

Коучинг в цивилизованном мире — самый эффективный метод работы с людьми. И... борьбы с конкурентами. Даже если главный конкурент — внутри вас.

Мы знаем и можем. Но, главное, чтобы вы хотели!

Мы программируем успех. Каждый час, семь дней в неделю, триста шестьдесят пять дней в году мы программируем ваш успех своим опытом и практикой.

Каждая сессия у нас не похожа на другую, так же, как и мы. Мы все разные. Нас с вами объединяет не только желание стать лучше. Лучше во всем, в тысячах нюансов и качеств.

В чем эффективность и уникальность именно нашего подхода?

Главный принцип — постоянная готовность к действиям. Это не просто готовность, а жажда действий, инстинкт действий. Исключительно действия, только и только действия определяют вашу ценность. Для себя, для семьи, для бизнеса, для истории, для мира.

Кстати

«Мир ценит только действия».



Все остальное теория. Теория отверженных и неудачников, ленивых и очень ленивых. Сюжет любого успеха — это действия. Можно оперировать сотнями теорий и неподъемным багажом знаний, но только действия определяют развитие, определяют, кому и чему быть. Вы, пока действуете, определяете этот мир, ваш мир. Мы освещаем путь, мы воодушевляем, мы слушаем и слышим, мы находим источники для каждого вашего дня. Дня безусловного рефлекса победы. Действуйте и определяйте ваш мир, или мир определит вас.

Это и есть Action Coaching Style. Коучинг в стиле экшен. Action — не потому, что кто-то не признался в англофильстве. Русский язык — один из богатейших языков человеческой цивилизации, английский, скорее, скромнее, но при этом каждое слово в нем обладает максимальной емкостью. Action — это и действие, и поступок, и сражение и главное слово на съемочной площадке. Action — и началось кино. Ваше кино.

* * *

Безупречно остро, словно скальпелем, — срез. Проступает яркая, глубокая сочность и вспыхивает вкус, вкус жизни. Вкус и терпкий аромат, тот, что так ценен, так важен для нас. Тот, что был в детстве, а потом куда-то ушел, где-то остался, улетучился с каждодневной рутинной, буднями безвременья, был надежно погребен в ворохе не то наших, не то чужих дел и проблем.

Да, сегодня мы больше огорчаемся тому, чего не имеем, чем наслаждаемся тем, что уже приобрели. Мы это уже приобрели, это что-то уже наше! Но, увы, талант видеть во всем драму преследует нас. Свою драму и чужой праздник.

Вопрос ракурса, угла зрения. Вот и весь сюжет. Мы помогаем трансформировать сюжет в добрый, остроумный и познавательный экшен. И тогда каждый день — праздник.



* * *

Вы хотели управлять миром? Вы хотели управлять чем-то, тем, что вы называете вашей жизнью, работой, подчиненными? ОК. Но как часто вы не можете управлять даже собой!

Когда вы в последний раз спрашивали себя о том, какой он, путь, ваш путь?

Когда это было в первый раз? Что изменилось? Что изменилось с тех пор?

Что вы изменили в своей работе, в себе, в мире?

Вы знаете, как создать единую линию поведения?

Вы знаете, как стимулировать инициации перемен в бизнесе? А в семье?

Вы знаете, как эффективно использовать ваш потенциал? А потенциал ваших семейных отношений, а потенциал ваших друзей?

Вы знаете, как сотрудникам осознать, искренне осознать, что цели компании есть их личные цели?

А ваши цели — это цели вашей семьи? Или наоборот?

Мы знаем. И самое интересное то, что и вы знаете. И это тоже правда!

Кстати

«Людам, решившим действовать, обыкновенно сопутствует удача. Напротив, она редко достается тем, кто только взвешивает и медлит».

Геродот

Что является способом существования для большинства? Инерция.

Инерция — непозволительная роскошь в то время, когда эволюция продолжается. Эволюция выбирает, она отсеивает, она оставляет самых жизнеспособных, самых меняющихся и готовых к изменениям. Спешите.



Кстати

«Проблемы не могут быть разрешены на том же уровне осознания, на котором они возникли».

Альберт Эйнштейн

Коучинг — это уровень. Это новый уровень осознания.
В цивилизованном мире коучинг — самый эффективный метод работы с людьми.

Не спрашивайте: «Почему?»

Спросите: «Как?»

Как вы всегда будете на шаг впереди конкурентов?

Как вы будете выигрывать все и вся?

Как вы будете стремительны и спокойны?

Как вы будете богаты и счастливы?

И как мы гарантируем это?

И к чему столько вопросов?



Кстати

«Разумный вопрос - это половина знания».

Френсис Бэкон

До момента познания осталась жизнь...

Мир, в котором мы живем

Для того чтобы понять, почему коучинг именно сегодня, поговорим о нашем мире. Нет, скорее о вашем мире. Впрочем, не важно — миры каждого из нас разные.

Это мир стал другим. В мире стало тесно.

Чего стало больше в вашем мире? Чего стало столько, сколько не было никогда у нашей цивилизации на протяжении всего ее существования?

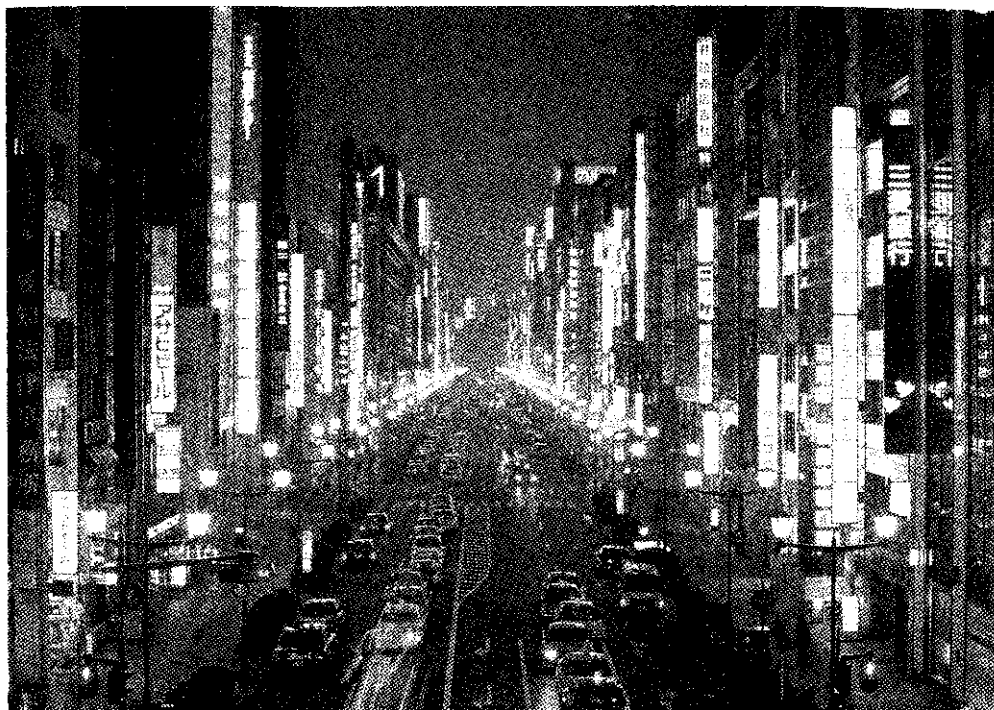
Информации.

Ее не просто много, ее катастрофически много. Ее настолько много, что она топит все и вся, она наращивает скорость своего перерождения. Скорость изменения моды приближается к понятию overnight — то, что модно вечером, может стать ретро уже утром.

Категории «эра», «эпоха» если и существуют, то делятся ровно столько, сколько существует продукт или технология, олицетворяющая эту эру.

Человечество мыслит межвременьем — ничего не говорящими промежутками: квартал качества, декада прибыльности, финансовый год. Потом из этих кусков отчетности захотят сложить жизнь, вашу жизнь. Нравится?

Благодаря Интернету и СМИ все большее количество людей имеют доступ ко все большему количеству информации. Вопрос



компетентности — она же информированность — это всего лишь время от оформления запроса в поисковой системе всемирной сети до нажатия клавиши ENTER. И опять — побеждают самые быстрые поисковики.

К чему библиотеки, откровения сенсеев, университеты со средневековой архитектурой, заросшие плющом? Достаточно двухкилограммового аппарата с клавиатурой и оплаченного доступа во всемирную сеть.

Еще свежо предание — «кто обладал информацией — владел миром». Это одна из главных особенностей автократических форм правления. В СССР монопольный доступ к информации держал



всю популяцию советских граждан в полужомбированном состоянии. Что разрушило устойчивый тюремный рефлекс? Информация. Но сегодня, когда информация максимально доступна, она теряет свою стратегическую ценность.

Ценность информации девальвируется или стремится к нулю.

Да, но знания, знания! Знания ценны? Не совсем так.

Что такое знание? Знание — это правильное понимание информации и ее адаптация к необходимости обстоятельств. Итак, это правильное понимание ИНФОРМАЦИИ и ее АДАПТАЦИЯ.

Первая часть — информация, сегодня вещь более чем доступная. А ее адаптация — это алгоритмы, связанные с возможностями вашего мозга и опыта. Где здесь ценность? Может, ценность — это есть вы и ваши способности?

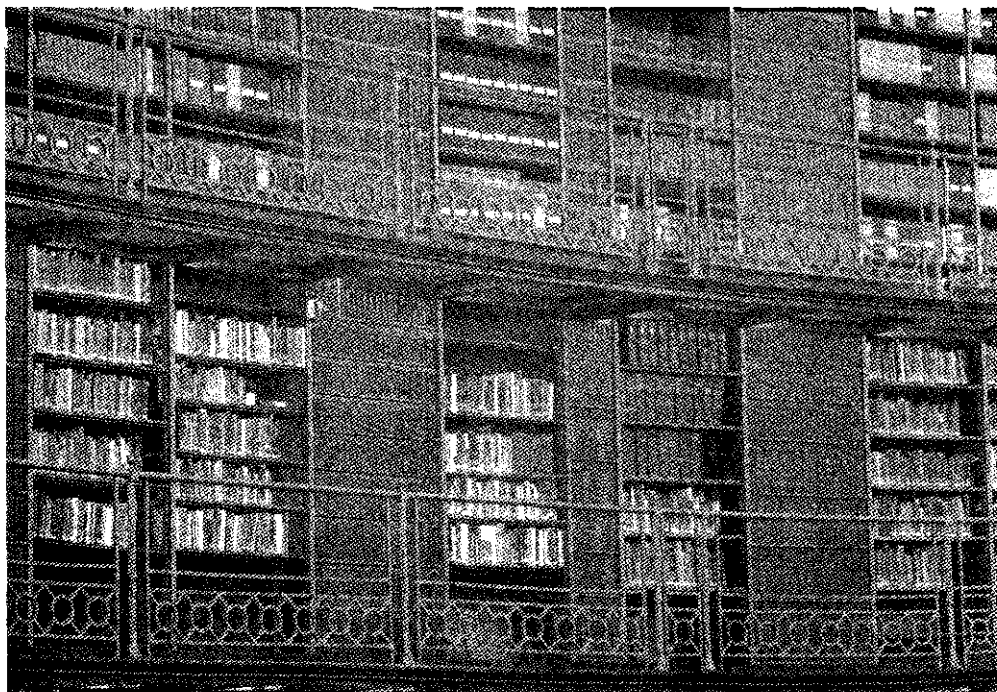
Ценность образования в степени совершенства погружения обучающегося в среду знания. И в этом случае, эффективность процесса обучения зависит от ваших способностей с одной стороны, таланте преподавателя с другой стороны и еще естественности. Если хотите, физиологии процесса обучения. Насколько предложенный процесс обучения соответствует физиологии системы нашего восприятия. Насколько нивелируется при этом подход к образованию как к бизнесу, а не как к великому откровению. Более подробно рассмотрим вопрос технологий обучения ниже, когда будем говорить о тренингах и коучинге, как о самом физиологичном методе обучения.

Образование как бизнес имеет цену, и вполне конкретную цену. Образование как бизнес — это формализованный процесс последовательного предоставления информации обучающемуся. Это регламентированные опыты по адаптации предоставленной информации к вымышленным или историческим ситуациям, происшедшим где-то и с кем-то. Одним словом — опыты, кейсы, лабораторные работы. Где-то и с кем-то. Попробуйте пережить этот мо-

мент — «где-то и кем-то». Не с вами, а с кем-то. Это стало вашим знанием? Скорее осталось информацией. Информацией о чужом опыте. За бортом осталось переживание. Пережить — это прожить.

За что же мы платим? За «образование-знание», за доступную информацию или за технологии форматирования информации (как правило, устаревшей). Устаревшей потому, что учебные программы проходят десятки этапов согласований, прежде чем попадут к студентам. И это правильно, образование — это один из мощнейших капиталов государства. Это безопасность и идеология. Или мы все же платим за кусок картона с надписью «ДИПЛОМ» и с брендом учебного заведения?

И снова бренд!



Выбор этого бренда, как всегда, можно купить за деньги. Их еще никто не отменял. В ассортименте знания от Гарварда до Оксфорда, Кембриджа и Станфордса, степени магистра, бакалавра, академика. Ежегодно так и делают тысячи предприимчивых и целеустремленных личностей. Но о скольких из них знает планета?

Диплом Гарварда — это не условие счастья или успеха, это всего лишь диплом Гарварда. Это надежное капиталовложение, оно гарантирует стабильный доход. Деньги, которые меняют на образование (можете называть это знаниями), или сама по себе ценная бумага «ДИПЛОМ» могут быть условиями для удовлетворения чего-либо в жизни. Тщеславия, к примеру. Но гарантирует ли их наличие успех? Предполагает, но не гарантирует. Так же, как и факт вашего рождения также предполагает успех.

Итак — без знания никуда не деться. Но то, что продают на рынке под артикулом «образование», — это не совсем знания. Это формализованная информация по утвержденным министерством образования инструкциям по ее представлению. И по окончании пятилетних ритуалов обучаемых тестируют на качество хранения, поиска и извлечения информации и на соответствие ее использования в стандартных ситуациях. Все задачи и упражнения стандартны. Раз их кто-то когда-то уже решил, они из настоящего времени их происхождения моментально переходят в прошлое, где и остаются. Но ваша жизнь не бывает в прошлом, она в настоящем и частично в будущем. То есть система оценки качества знаний — это заглядывание во вчера. Единственным и безусловным определением знания является его использование. Опыт, а не диплом. Но, чтобы использовать знания, надо действовать. Действовать, а не только учить.

Одним словом, знания — это одно, жизнь несколько другое. Необходимо связующее между ними звено, естественное, как природа. Неужели коучинг?

Ценность знаний относительна.



У поколения с несколько размытым рекламой смыслом жизни должны быть какие-то определения, характеризующие это поколение. В мире потребления действует следующая методика определения — «Скажи мне, что ты покупаешь, и я скажу, кто ты».

Сегодня экстремально растет потребление экстремальной роскоши, экстремального туризма, высокотехнологичных яхт с использованием космических технологий, автомобилей в драгоценностях, самолетов, дворцов. Репортажи с гламурных party по постановке и масштабу проведения сходны с голливудским блокбастером.

Сотни тысяч долларов — в фейерверк (читай «в воздух»), столько же — в произведения гастрономии (читай в конечном итоге «в воду»). У многих от этого дух перехватывает и полностью отбивает желание к поиску какого-то смысла жизни, тем более своего личного. Смысл искрится в бокалах шампанского, переливается на крыле фантастического автомобиля, замирает на декольте длинноногих топ-моделей. Смысл ли?

Люди, лишённые смысла, объединяются с теми, кто бы разделил их ценности. Человек эмоционально не терпит одиночества и фактически стремится объединиться. Объединяются по ценностям и, соответственно, по интересам. Интересы причудливы — клуб любителей балалайки, фанаты кернинга, племя аниме, поклонники 2pac и ревнителю 50cent.

Членов этих клубов порой намного больше, чем численность некоторых политических партий. Международные корпорации очень чутко восприняли возможность адресного залпа по целевой аудитории. Ведь племя Snop Dog или Apple куда больше, чем средний класс в какой-либо небольшой европейской, пусть и высокоразвитой, стране. Ориентация бизнеса на племенные связки со своими тотемами — куда более преданная клиентская база, чем ретро сегмент женщин-домохозяек.



* * *

У человека практически 98,5% генов идентичны генам шимпанзе. То есть 1,5% процента — вся остальная сознательность и мораль. Мы надеемся, что именно это составляет 1,5% процента,



которые нас отличают от братьев меньших. А теперь посчитайте, сколько транснациональных компаний в стремлении продать вам свои продукты эксплуатируют 1,5% вашего отличия от шимпанзе, а сколько — все остальное. Наши слабости или, иным словом, наша греховность, является краеугольным камнем уникальных



предложений. Собственно говоря, не таких уж и уникальных — ровно по количеству грехов. И чем больше в предложении сочетания грехов, тем вероятность коммерческого успеха возрастает. Хотите подтверждения? Посмотрите на билборды за окном!

Наша греховность стоит миллиарды долларов — от чревоугодия до сластолюбия, от гордыни до гнева, зависти и праздности. Противиться этому — значит идти против природы человека. Впрочем, никто и не идет, а, наоборот, потакают и поощряют развитие и устойчивость безусловных рефлексов и инстинктов. Просто включите телевизор. Что эксплуатирует реклама, какие ваши слабости? И слабости ли это?

В век тотального изобилия самое мучительное — это проблемы выбора для конкретного человека. Потому что выбор — это неопределенность. Что мы делаем в случае предоставления нам рынком выбора? Мы выбираем бренды, которые уже за нас внесли всю определенность будущего. Бренды вполне определены и предсказуемы. В них есть помимо определенности и качественные характеристики этой определенности — счастье, здоровье, сексуальность, сила, вечно шелковые волосы и вечно блестящая обувь и так далее. Упаковка готовых качеств. Уровень качества (при его стандартности) зависит от социального и экономического ценза. Мы помещаем себя в тот или иной ящик социальной упаковки в зависимости от бренда, который мы выбираем.

Мы в брендах и бренды в нас. Мы и бренды. Добровольные заложники друг друга.

Смысл жизни заменили смыслом потребления.

В этом мире изобилия товары и человеческие ресурсы в отдельно взятой ценовой нише практически одинаковы как по качествам, так и по потребительским свойствам. Уникальность осталась только во внешнем виде, ауре, интуиции, **дизайне эмоций и отношений**.



Предложения настроения, в силу отсутствия бизнес-модели их производства, ограничены. И этому практически невозможно научить. Вопрос во врожденных качествах, интуитивности, какой-то особой породе нервных клеток. А если и можно развить какой-либо алгоритм возбуждения настроения, он будет настолько неестественен, насколько и рационален.

Что есть рынок мегабрендов сегодня? Это конкуренция вечных фантазий, вечной молодости, вечного счастья, нескончаемого богатства и плодовитости. Управление настроением требует вовлеченности всех органов чувств и обольщения на всю оставшуюся жизнь (лояльность к бренду) — а это талант. И не надо забывать, что существует очень тонкая грань между настроением добродетели и полного аморального искушения.

Но единицам избранных не нужны чуждые, разработанные транснациональными маркетинговыми компаниями бренды, потому что они сами являются брендами, и в первую очередь для себя. Скажите себе: «Из всех предложений выбираю себя». Я самодостаточен и уникален. Вы уже готовы к такому выбору.

А если вы готовы, то чем вы заняты сегодня?

Фантазии сегодня оцениваются больше, чем фантазии.

Мы, опутанные проводами, обогащенные терминами «Bluetooth», «мегагерц» и вооруженные ими же, порой бываем такими нерешительными. Не столько на работе, хотя это тоже есть, сколько внутри себя. Мы пытаемся свалить нашу отчужденность в плане принятия решений внутри себя и между нами на новые технологии.

Где грань между нашими судьбоносными решениями и шагами на уровне безусловных рефлексов, когда, дисциплинированно сплавляясь по реке времени, мы автоматически нажимаем на кнопки и баннеры чужих идей?



Но технологии не принимают решения и не разъединяют людей, скорее, наоборот — технологии создаются для того, чтобы в единицу времени объединить как можно больше людей, идей, действий. Парадокс.

Решения принимаем мы сами и отчуждаемся друг от друга тоже мы сами. Но страшнее всего, что мы отчуждаемся от самих себя. И не только от себя, но и от себе подобных. Не надо далеко ходить — как сейчас знакомится молодежь? Если кто-то вдруг «выключит» интернет или «отменит» SMS — нашему будущему грозит демографическая катастрофа.

Информационные технологии разрушают институты, которые долгое время являлись залогом стабильности, власти. Они являлись когда-то монополизированным смыслом.

Что происходит с этими институтами? Государство в развитых странах создает все более комфортные условия для регламентации поведения своих граждан и пятизвездочные условия для их волеизъявления. Но активность на выборах продолжает падать, а церкви пустеют.

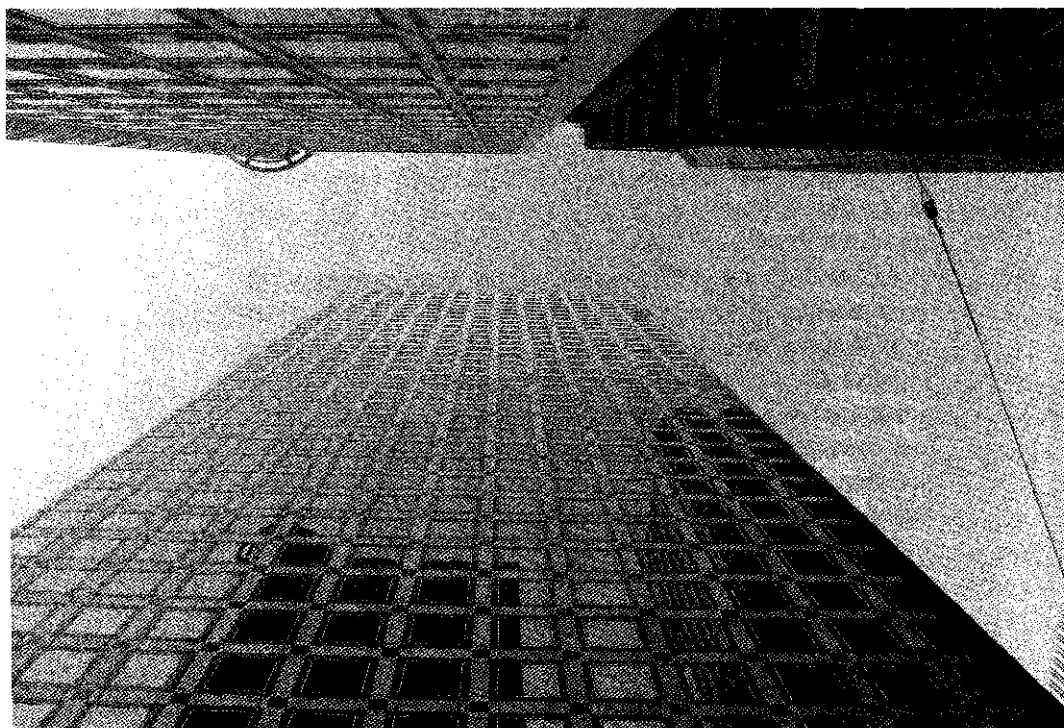
Народ ушел в себя, ушел в себя основательно — от государства, церкви и семьи. Количество разводов увеличивается, а рождаемость продолжает катастрофически падать. Институт семьи, ячейки общества, потерял все и вся. В своем порыве утвердить демократию и свободу в любой сфере законотворчество дошло до абсурда. Слово «брак» — это уже не семья. Смотрите хроники новостей.

Существующая семья — общежитие по интересам. У каждого свои телепередачи, сериалы, чарты, меню, свои «7 дней». Как было в недалеком прошлом — телефонный аппарат и почтальон. И, конечно, семейные обеды — живая устойчивая коммуникация. А что сейчас — когда у каждого члена семьи, помимо двух мобильных телефонов, кучи адресов e-mail, есть еще и блоги, чаты, и т.д. Продолжение вы знаете.

Смысл, предлагаемый церковью и государством, заменили смыслом денег. Еще четверть века назад окончившие школу или университет ставили как одну из главных целей поиск смысла жизни, и лишь некоторая часть думала об элементарной наживе. Сегодня ситуация в корне поменялась.

Везде разговоры о деньгах и практически все понятно со смыслом жизни. То есть совершенно не понятно, да и зачем?

Мы забываем естественные способы получения удовольствий — от воздуха, пищи, общения, музыки. Мы довольствуемся суррогатами. Суррогатами во всем, вплоть до самых первичных потребностей, только бы это не мешало сумасшедшей гонке за при-





думанными нами же благами. DINS — аббревиатура сегодняшнего дня (Double income — по sex).

Двойной доход и никакого секса.

Скорость и удобство — все не выходя из ниоткуда — офиса, дома, ресторана. Вы доступны по мобильному телефону, вы управляете своими банковскими счетами из автомобиля, устраиваете совещания с филиалами по всему миру через видеоконференции в Интернете, ланч на рабочем столе, обед на вынос в автомобиль. Ужин с семьей — иногда в воскресенье. Остальное — с витаминами, транквилизаторами, виагрой — гарантия обязательного и быстрого эффекта.

Мы берем от бизнеса все, но еще больше отдаем ему.

Кстати

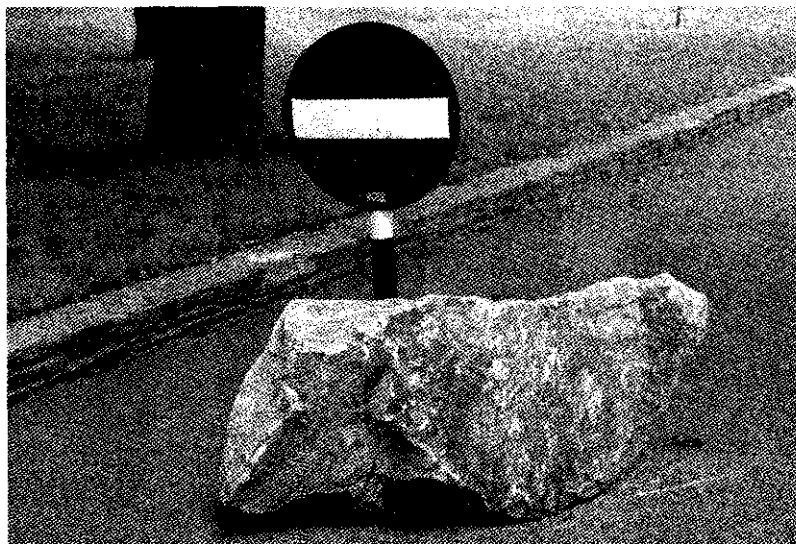
«Мы не знаем что такое ВСЁ, но знаем, что есть больше, чем ВСЁ. Это, наверное, и есть жизнь».

Жесткость законов выживания порождает стрессы. В США только стрессы, связанные с работой, в год обходятся в 200-300 млн. дол. Больше работы — больше стрессов.

Гонка начинается с первого крика новорожденного. Скорость — это уже не столь важно, на первом месте сегодня степень вашего ускорения. Потому как уже совершенно очевидно: то, что сегодня называлось быстро, уже завтра будет так медленно, что со стороны будет казаться, что вы движетесь назад. Но для мира актуально то, что с изменением ситуации вы должны ускоряться все больше и больше.

Кстати

*Стресс - это неправильная постановка вопроса.
Цена вопроса - жизнь. Ваша жизнь.*





В чем же особенности современной эпохи? Обратимся к первоисточникам — Paul Hersey, Kenneth Blanchard. Авторы выделили 4 аспекта, характеризующие эпоху:

- Темпы инноваций будут продолжать усиливаться.
- Поле менеджмента — весь мир.
- Взрывное распространение информации.
- Появятся новые всемирные законы регулирования.

Что происходит?

Информационное поле на порядок увеличило выбор, выбор внимания, выбор действия, что привело к возникновению новой категории: свободных в выборе времени, носителей актуальной степени свободы.

Тотальная свобода во всем — от цвета носок до политических партий, от хип-хопа до демонстраций в поддержку свободно мигрирующих китов, от секты номера 911 до движения по запрещению использования писсуаров в дошкольных учреждениях. Мы еще не говорим о свободе, которая дала несколько нетрадиционных взглядов на институт семьи.

Но главное во всем этом — у вас опять есть выбор: или вы остаетесь в коробке (in the box), куда вас поместило государство, работодатель, супруг или участливый друг, или вы вне ее. Вы не тот, который распределяет места в коробке (box), вы и не указываете: кто в коробке (in the box), а кто нет. И нет такой должности по помещению в коробку (in the box). Вы или в коробке или вне ее.

Коробкой можно назвать все, что вы называете устоявшейся и повторяющейся ситуацией, состоянием, рутинной, жизнью, наконец. Ощутите вашу коробку. Опишите ваши будни — и будет вам коробка.

Все зависит от вас. Или вы в себе и вне коробки (out of the box), или в коробке (in the box) и вне себя. Или вы принадлежите себе, или принадлежите всем и всему, но не себе. Это и есть новая качественная степень свободы.

Пространство вне коробки, несмотря на полную компьютеризацию, не обозначено, не продается и не покупается. Но всегда приятно волнует.

Кстати

«Выбор вашего расположения в пространстве всегда остается исключительно за ват».

Надо только сделать шаг, почувствовать себя вне времени, обстоятельств, комплексов, догм, жить голосом внутри, обладать исключительными знаниями, ощущать единство с Вселенной и



подчиняться вечным законам — заповедям. Выбирайте свое положение в пространстве, оно зависит исключительно от вас.

* * *

Что получается: знания — это не совсем знания, общество — не совсем общество, мы — не совсем мы и так далее. Но этот мир создали мы.

События 2000 года на рынке высоких технологий — оглушающий грохот лопающихся пузырей NASDAQ. Неожиданно оказалось, что новая экономика — это не одно и то же, что новая физика в части физики элементарных частиц. И плохой бизнес-план, примененный в сети или напичканный до предела новыми технологиями, останется плохим бизнес-планом. И технологии, и сеть, и все что угодно не заменят уникальности предложения.

Сеть и информационные технологии сыграли самую зловещую роль в уменьшении рентабельности любого бизнеса. Информация, ее доступность и всепроникающее свойство уменьшили прибыль до толщины хорошо размазанного теплого масла на бутерброде.

Новые технологии — это всего лишь новые технологии.

Бизнес — это не только война с конкурентами, это в первую очередь война с собственной инертностью и ленью. Сколько времени мы тратим на принятие решения, на обсуждение, беззубое переваривание.

Кстати

«История всех победителей проста - они действовали».

Все остальное — риторика и ублажение своей временной славой на виртуальном поле атак и побед. Тоже виртуальных.

Средний класс. Пресловутый средний класс. Золотое яблоко маркетологов. А есть ли он вообще? Скорее был, во времена чулок из нейлона, бебибумеров, арахисового масла на завтрак и любимых телепередач, когда вся страна замирала перед экраном и улицы неестественно пустели.

Устойчивая теория о том, что с развитием экономики растет и средний класс, оказалась несколько неточна. Среднему классу не оставляют выбора в условиях стремительного развития экономики, когда пропасть между богатыми и бедными растет во всех измерениях. Средний класс проваливается в эту Марианскую впадину, и лишь единицы неимоверными усилиями или, что чаще, нелегитимными методами цепляются за берег сверхбогатых, остальных сильным течением прибывает к острову «бедность».

В развитых странах это комфортабельный остров с минимумом возможностей и условий. В развивающихся — это голодный кошмар.

Пропасть стремительно растет. Соразмерно потреблению экстремальной роскоши.

* * *

Бизнес — это стратегия работы с ограниченными ресурсами. Это стремление к созданию того или иного дефицита на промежутке времени и в отдельно взятом месте — построение заветной монополии, прикосновение к сверхприбылям.

Сегодня финансы и инвестиции не являются ограниченным ресурсом. Капитала в мире больше, чем в принципе необходимо. Дефицит исключительно в идеях, мечтах, фантазиях, носителями которых являются единицы. Те, у которых сумасшедшие гонорары, абсурдные зарплаты, они во всех новостях, таблоидах, они мифы и реальность в одном теле. Им подражают, ими восхищаются и им завидуют.

Кто они, эти маяки в безбрежном океане потерь и приобретений, подобно магически притягивающим буквам на известных холмах. А может это буквы — CEO.

Chief Executive Officer — первые рыцари королевства современного мира.

Их зарплаты стремительно взлетают и достигают уровня, граничащего с абсурдом, их власть бесконечна и не обсуждаема. К чему они ни прикасаются, превращается в золото. Во всяком случае, остальное они просто не показывают.

Неужели в современном мире такой дефицит талантов, и при этом не в физике, космонавтике или искусстве, а в бизнесе — ремесле, где совокупность процессов и идей направлена на созда-



ние прибавочной стоимости. И это на фоне того, что все большее и большее количество людей способно получить и получает бизнес-образование экстра-класса.

Может, все дело в ауре, харизме лидера, героической биографии. Может и в этом.

Но факт в том, что в любой работе, если вы тоже хотите обитать на Олимпе или на Манхэттене, должно быть что-то, но очень выдающееся. Ваш стиль должен быть неподражаем, вы должны воодушевлять как подчиненных, так и начальников. А если такого нет, то вы подобно миллионам будете работать тысячи часов в год и при этом балансировать между жизнью и выживанием. Между жизнью и выживанием.

И остановка при таком марафоне балансирования невозможна. Ваши знания, компетентность стремительно могут девальвировать даже в течение одного продолжительного отпуска. Вам упорно и неприятно дышат в затылок, наступают на пятки сотни слегка голодных претендентов. Они вооружены агрессивной эффективностью, паспортами иностранного государства и разрешениями на работу в вашей стране.

Молодые и молодящиеся, они подобно всепроникающей радиации сканируют и подвергают мутации штатное расписание, ожесточенно карабкаются на самый верх, к обжигающему солнцу и смертельной высоте стремительного успеха.

Гастарбайтеры. Их множество, легионы, армия. Языковой барьер потерял свое значение. Есть один язык — язык бизнеса, язык эффективности. И развитие информационных технологий позволяет выполнять работу, даже не пересекая границу, даже не имея разрешения на работу в данной стране. Ветер с востока усиливается. Как не вспомнить слова Мао Цзе-дуна: **«Ветер с востока победит ветер с запада».**

Да, и сегодня провозглашаются разумные и сдержанные правила и законы, которые опять-таки разрабатывает человечество. И наше сознание, как венец эволюции, методично декларирует свою абсолютную власть и силу и думает, что это оно разрабатывает законы. Но подсознание, которое сто миллионов лет управляло всем живым, и сейчас, подобно серому кардиналу, незаметно, но уверенно правит этим балом. Этот бал называется рынок, любимая игрушка человечества.



Рынок живет по законам природы. В природе эволюционно выживают сильнейшие, самые приспособленные. И рынок, его величество рынок признает только приспособленных и эффективных. Иногда и эффективных.

Кстати

«Мир подобен женщине, он больше ждет, пока его соблазнят, чем завоюют».

ABC

А иногда он и сам сегодня не знает, кого он предпочтет завтра.

Что же вам делать? Гастарбайтеры, всеобщая свобода, безвременье, законы природы. Что главное в вас, что есть ваш актив? Что вы можете противопоставить этой конкуренции?

Что есть ваш главный актив?

Ваш главный актив — это ваша уникальность. Это так и есть, каждый из нас уникален — в своем генетическом коде, в отпечатках пальцев, в мыслях, во всем. Творец изначально всем дал пре-

имущество. Преимущество уникальности рождения. Но такого рода уникальность дается каждому на старте, дальше воля ваша и его величества случая.

Но случай не приходит к тем, кто не подготовил его приход. Даже с колодой дипломов, и не обладая определенным талантом или не развивая его, вы не сможете спокойно и уверенно чувствовать себя на рабочем месте, зная, что миллионы обладателей таких же дипломов ждут своей очереди в Азии, Восточной Европе, а может, в соседнем доме.

Уникальность необходимо еще доказать.

Акции вашей уникальности должны расти ежесекундно, а их обеспеченность не вызывать и капли сомнения.

Океан информации затопляет этот мир подобно всемирному потоку. Но обладание количеством информации еще не факт, что в этом океане у вас есть лужа информации стратегической. Мудрый не тот, кто обладает знаниями, а тот, кто имеет нужные знания. А эффективность складывается из того, что вы знаете, и того, чему вы можете обучиться. Для нас же, приверженцев коучинга, еще более важно осознавать то, что система приобретения опыта и его анализа сегодня важна как никогда. Ваш потенциал умножается только в том случае, если вы еще способны учиться. Избитая истина, но актуальна до предела.

Инерция, корпоративная инерция, еще является способом существования для подавляющего большинства. В организационных решениях предпочитают старые, типа проверенные методы в ущерб новизне и инновациям. Инновация — это продукт способности учиться.

В этом не только ваша экономическая ценность, но, что еще более важно, ваша жизненная ценность. Обладая уникальными способностями к восприятию информации и ее адекватному ис-



пользованию, ваши активы становятся поистине безграничными в буквальном смысле этого слова. Вот почему сегодня так актуальны навыки эффективного обучения — коучинг.

* * *

Мы уже упоминали, что сама экономика становится невесомой. Материальные активы компаний и товаров стремительно теряют в весе, уступая ценности виртуальной. Проверьте по списку Fortune 100.

Дж. Уоллис и Дуглас Нортон рассчитали, что в 2000 году сумма затрат на транзакции в США превышала половину ВВП всего негосударственного сектора страны. Американцы тратили на переговоры и контроль над операциями больше средств, чем на выполнение этих операций. Абсурд.

Но развитие информационности нарастает. Такого количества знаний не существовало никогда на протяжении существования человечества. При этом срок годности этих знаний ограничен и перманентно стремится к нулю. Увеличивается частота вывода на рынок новых товаров, с сокращением цикла их жизни. А следовательно, беспредельно нарастает давление, связанное с поиском новых способов мышления, ускоренной накачкой нужных знаний, позволяющим компаниям двигаться быстрее.

Бюрократическая структура не может выдержать стремительности изменений и необходимых для конкуренции скоростей. Вертикаль власти всего лишь отображение социального самомнения подвешенных к ней должностей. Как прищепки к бельевой веревке.

Вы, как носители уникальности, являете собой и хранителями, и залогом безоговорочного роста нематериальных активов компании, в которой вы работаете. Кстати, в современном высокотехнологичном мире ценность материальных активов снижается настолько, насколько увеличивается ценность нематериальных. А управление такого рода активами становится уравнением с миллионом неизвестных.

Полная прописанность административных и бизнес-процессов привела к безликости корпоративного управления, к стандартным рецептам успеха или банкротства в одном лице, точнее, в отсутствии лица как такового.

Носители уникальности пользуются и этим дефицитом. Сегодня они тот единственный ресурс, который формирует лицо, характер, эмоцию. Их инновационность и своеобразие является острым дефицитом в реальном бизнесе.

Они не стеснены ни оседлостью, ни привычками, ни постоянством. Они не стеснены и не стеснительны.

Они принадлежат миру, и мир принадлежит им.

Уникальность и компетентность личностей — вот главный капитал сегодняшнего мира. Личностный капитал самое выгодное и ценное вложение и сегодня, и завтра. Наверное, это было и вчера, просто при дефиците финансов до людей руки как-то не доходили. При таком росте «потребительского» капитала, значимости компетентностей уникальной личности, роль и дефицит «финансового» капитала сводится на нет, или почти на нет.

Правда, странно, что большинство компаний продолжают тратить драгоценное время на общение с финансовыми институтами, чем на работу с подчиненными и клиентами.

А что с остальными? Они прикованы к своим рабочим столам, компьютерам, мегашопинг-центрам рядом с домом, к страшному трафику на дорогах, собственности, наконец. Это на них и рассчитывает государство, увеличивая налоговое бремя, армию, на них работает реклама, маркетинговые программы, потребительские опросы и все остальные приметы современности.

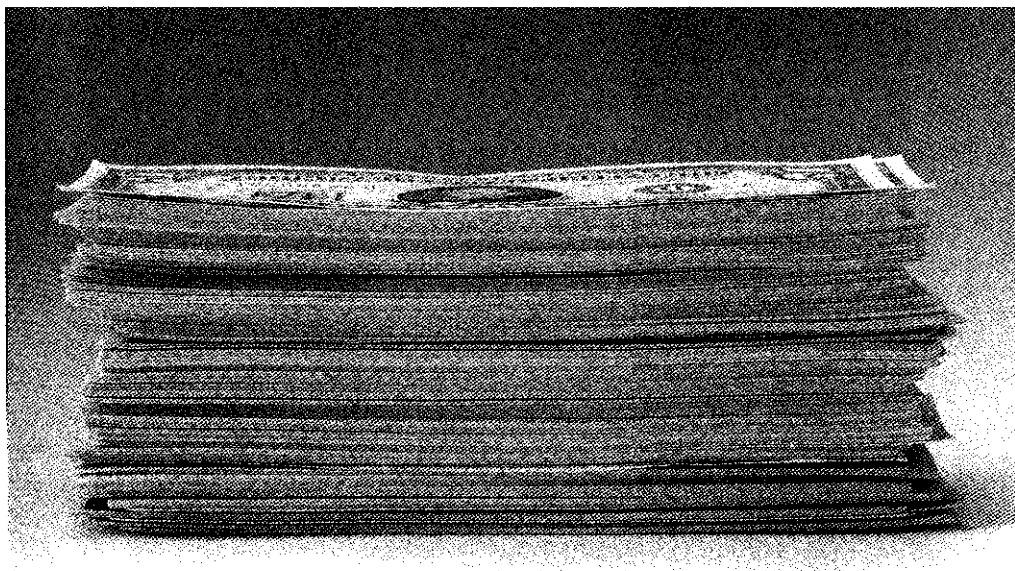
Знания являются источником компетентного воображения, а во-

ображение сегодня куда более ограниченный ресурс, чем инвестиции. Наверное, вы уже задумались о том, чем вы будете привлекать ваших работодателей, подчиненных, команду, общество. Скорее — соблазнять. Деньгами?

Деньги — не столько пошло, сколько утомительно и не творчески.

Нужна мечта, сказка, красивая и неповторимая, классическая по структуре, как «У лукоморья...». Сейчас у вас, чтобы соблазнить, должно быть что-то более весомое. История, например.

Есть ли у вас история, которая соблазнит и привлечет таланты к вам? Любую историю можно рассказать по-разному, и рассказанная в разных местах она может иметь совершенно разный смысл и цвет. А как насчет навыков распространять вокруг себя ауру неповторимости и ценности? Ценности быть рядом с вами.





Касаться вас, прикладываясь к вечному и ценному. Дышать одним и тем же воздухом, как один из необходимых, хотя и не единственных сопровождающих успеха? Ауру транслируете вы, но ее мощная ретрансляция — это ваши же сотрудники, соседи, друзья, знакомые, СМИ, в зависимости от уровня, на котором происходит ее формирование.

Невесту делает фата, а короля — свита.

Не слишком ли вы застенчивы или преступно скромны для этого? Но без этого не создается великое в веке диктатуры информации. Пора гениев-затворников, не появившись, канула в лету. «А был ли мальчик?»

Не надо бояться быть индивидуалом. Индивидуализм сегодня — это норма, индивидуализм сегодня во всем. От производства автомобилей до контрактов с сотрудниками. Еще на конвейере автомобиль комплектуется тем, что пожелал взыскательный потребитель — от цвета, объема двигателя, музыкальной системы, десятка излишеств и усовершенствований, которые сочетаются в любом приложении. Чем дороже автомобиль, тем больше вариантов. То же с сотрудниками. Если вы ночной уборщик офиса — это стандартный контракт. Но когда дело касается талантов — все, как у дорогих автомобилей. От опционов, процента с продаж до бонусов. Все за талант. И разница между стандартом и эксклюзивным подходом вырастает в тысячи раз. Вы готовы стать «тюнинговым вариантом»?

С чего вы начнете при движении к своей нише на нестандартном рынке по стандартной процедуре? Повторим условие: на нестандартном рынке по стандартной процедуре. Выявите слабые стороны и ввяжетесь с ними в бескомпромиссную войну, уже обреченную на поражение или в лучшем случае жалкое перемирие? Так ежедневно поступают миллионы честолюбивых людей и радуются своим ужасно скромным достижениям. И даже не удивляются, что успехи такие сомнительные.



Невозможно привнести в человека то, чего у него нет и быть исторически, генетически, культурологически и так далее не может. Зачем бороться с собой? Зачем бороться с самым дорогим, что есть у вас, — с собой? Когда говорят о победителе, не говорят о том, чего в нем нет, а отмечают то, что в нем присутствует: его достоинства, сильные стороны.

Забудьте о слабых, уделяйте ваше драгоценное время вашим сильным сторонам, усильте те таланты, которые уже присутствуют у вас!

Все надо делать быстро. И хотя в нашем разрушительном мире предсказания ничего не решают, скорости настолько высоки, что только предвосхищение способствует самообновлению. И если вы только голый теоретик или исправный проводник идей, то это позиция бессмысленная и расточительная. При любой передаче имеет место сопротивление, потеря времени и энергии.

И, стало быть, за вашим знанием и компетентностью единой стеной должна стоять решительность к действиям и их своевременность. Что и находится в полной зависимости от вашей эмоциональной компетентности. Есть ли она у вас? Есть ли решительность, чувство актуальности переживаемого момента?

Чтобы увлечь за собой людей, в сегодняшнем мире необходима великая идея. Только великая и никак не меньше. Идея должна быть настойчивая, непрерывная и простая. Именно простая. Эта простота — не упрощенность, а простота — дается, поверьте, намного трудней, чем самые сложные проекты. Готовы ли вы оставить сложности ради неподкупной простоты?

Практичная терпимость. Готовы ли вы совершать ошибки и признавать ошибки других? При существующих скоростях это немудрено. Творчество и скорость несовместимы. Ошибки — это не противоположность успеху, это всего лишь другие решения, которые не приносят результата. Только терпимость к ошибкам — сила со-



временного лидера, потому как это увеличивает доверие подчиненных. И естественно, что самые традиционные (читай отсталые) компании больше напоминают заводы страха, чем храмы доверия. Так в чем же ваше преимущество? И хотите ли вы его иметь, хотите ли вы быть немного экстремалом. **Немного экстремалом — это не немного беременным.** Потому что быть им полностью — это или уже клинический случай, или формальное предсказание нестерпимой боли, с ожидаемой анестезией.

Почему экстремалом — потому, что только инновации могут создавать заветные монополии хотя бы на кратчайшем промежутке времени. А инновации, в какой-то момент своего формирования как проекта, и вправду выглядят как экстрим.

Почему инновации должны бесконечно происходить в вас, чтобы вы оставались уникальным? Миллионы людей ежедневно тщетно и совершенно непродуктивно пытаются конкурировать друг с другом. И все они выращены на одних и тех же учебниках, одних и тех же кейсах, особенно если мы говорим о бизнесе. Тот же маркетинг, те же учебники по финансам, менеджменту и так далее.

Как конкурировать, откуда взяться преимуществу, если вы не помните что-нибудь в себе и не станете хоть в чем-то непредсказуемым и уникальным. И при этом меняться надо постоянно и с ускорением.

Только тогда вы сможете несколько предвосхищать поток, быть на полшага впереди, и, следовательно, быть среди крайне востребованных на рынке.

И все же ваша уникальная компетентность не будет единственным и безоговорочным условием для вашей избранности в клуб «не для средних».

Есть еще один важнейший фактор — ваша привлекательность. Ни стандарты длины ног, ни толщины губ, ни другие размеры и формы, а именно привлекательность или скорее сексуальность,



если хотите. Сексуальность, конечно, ближе и точнее объясняет всю мощь арсенала, необходимого для успеха. Сексуальность — это не размеры и формы, это комплекс из перьев, звуков, жестов, тембра, шепота, походки, полуулыбки — всех нюансов самовыражения, на которое вы способны. Все то, чем вы можете создать настроение, вызвать эмоцию, состояние обольщения фантазией. Все, даже ваша визитка, при грамотном подходе даст вам **молчаливое право обладать**.

Рационализм вашей уникальности может при определенных обстоятельствах даже проиграть голый эмоциональности вашего конкурента. Мир сегодня находится в остром дефиците гармонии и красоты. Просто сравните, как выросли гонорары моделей и звезд по сравнению, к слову, с супертехническим персоналом. Звезды несут в себе **молчаливое право обладать**.

Ваши потребительские качества, способности и умения, знания и опыт могут стать далеко не решающим в выборе вас как кандидата на ту или иную значительную должность. И хотя владельцы расчетливы и эгоистичны, они остаются в первую очередь эмоциональными существами. И если вам удастся создать чувственный образ, от которого многие не в силах отказаться, — это будет стоить нескольких бесполезных дипломов и сертификатов.

Коучинг помогает выработать это ощущение **молчаливого права обладания**.

Стать воплощением мечты — как своей, так и тысяч чужих — не столько килотоннами голых фактов, сколько миллиграммами ярко окрашенных эмоций и настроений — это ключ к вашим начальникам и подчиненным.

Рынок рационального не актуален: предложений более чем достаточно. Актуальны предложения фантазий. Помните, ваши конкуренты прошли столько тренингов и смертельно удушены



стандартной бизнес-литературой, что испытывают острую передозировку логического начала в любом процессе.

Ваши способности, профессиональные и, как оказалось, еще и эмоциональные, в сегодняшнем мире должны обязательно содержать специфическую возможность. Возможность инноваций. Без инноваций нет будущего — или эволюция, или забвение. Вы становитесь самым необходимым пятым элементом компании только тогда, когда эта страсть под названием «я меняюсь и меняю всех вокруг себя» будет опознаваема в вас за версту (русская система мер). Таких индивидуумов называют лидерами.

Современные компании страдают от переизбытка менеджерства и недостатка лидерства. О лидерстве, впрочем, исписано столько книг и исследований, что по ходу их увеличения количество истинных лидеров прогрессивно уменьшается. Что, впрочем, и понятно — лидерству невозможно научиться по книгам, это невозможно запрограммировать, это нельзя методически описать. Это нужно чувствовать и с этим нужно родиться.

Руководители строят системы, описывают каждый стул в кабинете, каждую скрепку в процессе, но это описание настоящего не есть определение будущего. Лидеры не строят — они выращивают, они творят, они импровизируют. Основная мелодия, необходимая для постоянного и скорейшего перерождения, — это музыка любви. Самое простое, самое сильное и естественное состояние. Это невозможно построить, это надо зачать, выносить и родить. Это будет волшебство, как волшебно каждое рождение. Любовь к себе и к миру, ко всему, что создано в нем и будет еще создано. Вот бесконечная энергетика лидера. А вы думали, что лидеры — это «железные дровосеки» или «храбрые львы»?

И, кстати, если вы любите Snoop Dog, Gillette, да Винчи, почему бы вам не любить свою компанию, свой народ?



Лидерство — это невероятно тяжелая ноша. Прежде ответьте на несколько простых вопросов.

Готовы ли вы отказаться от своего эго и радоваться успехам подчиненных больше, чем своим?

Готовы ли вы заниматься бизнесом или работать не только потому, что платят?

Готовы ли вы всегда поддерживать культуру и ценности компании и ставить их выше, чем чисто финансовые краткосрочные выгоды?

Готовы ли вы возлюбить всех ваших подчиненных?

Впрочем, вы свободны выбирать...

Или любите вы — или любят вас.

* * *

Как вы знаете, существует три вида индивидуальной свободы: свобода мыслить, говорить и действовать. Большинству доступны два первых вида. Третий определяется или вашим финансовым капиталом, или вашим внутренним Я. Выбирая действия, вы выбираете или работу для удовольствия, или работу по необходимости. Попробуйте выбрать для удовольствия.

* * *

В мире хаос, знание относительно, конкуренция, бешеные скорости. В мире как никогда поднялся уровень зависимости от характера одной личности — лидера. Возвращаются времена Александра Великих. Ваша воля может изменить ход истории, компании, государства. Жизни. Вашей жизни.

И если вы решили что-то изменить вокруг вас, необходимо начать с себя. Оставьте ваши слабости и будьте тем, кем вам суждено быть. Ваш способ преуспеть только в том, чтобы стать самим собой.

Если вы и стремитесь построить идеальный мир — вы его построите сначала в вас, потом в ваших компаниях, создавая стабиль-



ность, безопасность и уверенность. Вы вооружены знаниями о себе и вы действительно оригинальны.

И если вы не будете вершить историю, вы просто станете ею.

А если и так, то зачем, за каким призом пришли в этот мир вы? И в какой из миров?

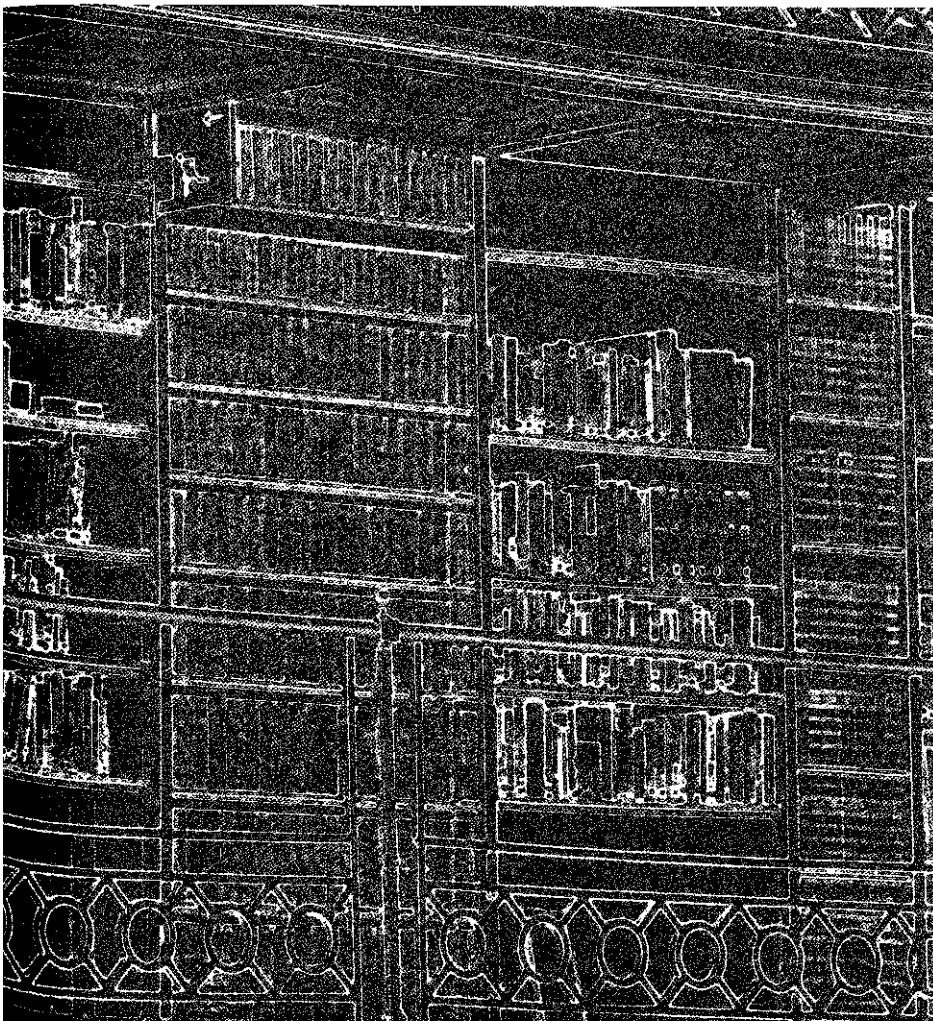
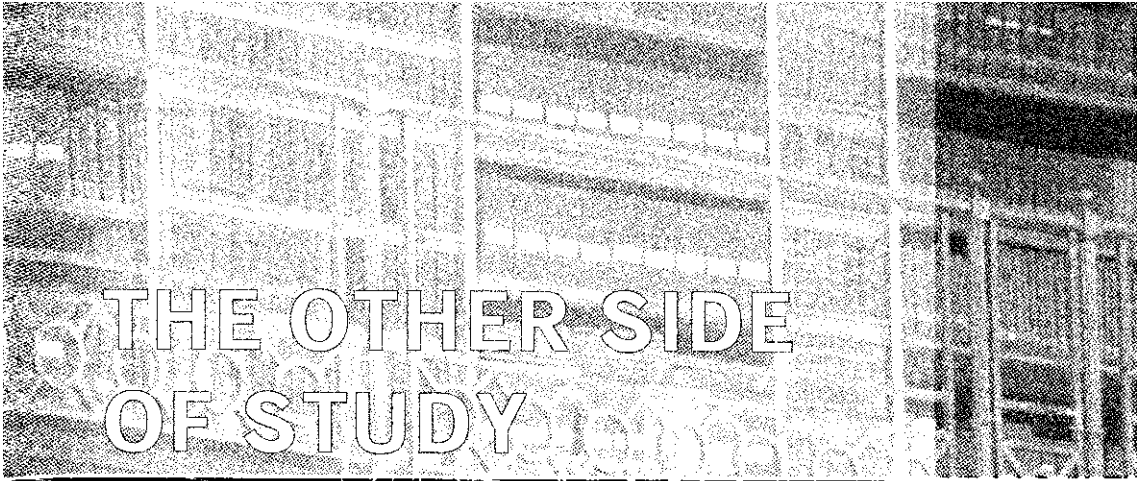
Итак, ситуация подсказывает, что в нашем мире, **чтобы быть, а не казаться**, уже недостаточно просто быть. И для этого мир искал и ищет пути и методы «не просто быть».

Коучинг — это не просто быть, а быть с удовольствием.

Для того чтобы быть, для того чтобы полностью проявить все то, что заложено в нас творцом, для того чтобы всегда быть актуальным, эксклюзивным, готовым ко всему, что захотим, необходим коучинг.

Сегодня, как никогда.

Что же было до коучинга? (Before Coaching)



часть

Тренинги — «WooDoo» уходящей эпохи.

Коучинг — модное слово?

Новый месидж патриархов бизнеса?

Очередная панацея от всевозможных проблем?

Кто-то сказал, что без коучинга нет настоящего и нет будущего. Это правда, что без коучинга ваш менеджмент мертв, а если еще и жив, то вальяжно покуривает бамбук на празднике ничегонеделания или безумно и одиноко блуждает в поисках своего самосознания. Другое дело, если вы этого еще не замечаете. Это не рекламная перетяжка и не анонс сериала сезона. Это то, что находится во взвешенном состоянии в растворе под названием «новое предложение для современного бизнеса». А что же выпадает в остаток?

Что же такое коучинг? Зачем он этому миру жесткого бизнеса?

Пришло ли время вспомнить «красный цветок» (слоган из мультфильма)?

Для объективного ответа на этот вопрос в рамках нашего субъективного восприятия, наверное, будет полезнее окунуться в историю образовательных процессов на рабочем месте за последние два десятка лет, как истории передачи «Как стать звездой». Или скорее понять рациональные и духовные корни происхождения коучинга.



У рынка инноваций в области учебных процессов есть свои локальные цунами, накрывающие время от времени компании. Волны откатываются назад и оставляют после себя «подбитые танки» образованных.

К примеру, CRM. По сути — это прилежное ведение отношений с клиентом, очевидное и неперемное качество в условиях конкуренции. Оно как бы подразумевалось как составляющая любой компании, было на поверхности. Любой торговец в лавке в прошлом знал всех своих клиентов, их привычки и семейный состав, дни рождения детей, возраст собаки.

Оплодотворив очевидное компьютерными технологиями, на рынок был представлен новый продукт — CRM. Аббревиатура CRM принесла сумасшедшие доходы компаниям, которые вовремя комфортно упаковали старый метод лавочников в коробки с программным продуктом, дополнив полком сертифицированных внедренцев.

Это все привело к увеличению расходных бюджетов потребителей CRM, крайнему напряжению нервной системы ответственных за ее внедрение, гнетущему упорству рядовых сотрудников в освоении новой планки стандартов современного менеджмента.

Непомерные деньги, потуги внедрения, строгие регламенты, охи сотрудников — все ложилось на алтарь с чарующим названием CRM.

Что получили на выходе. Однозначно: «Мы используем CRM» — в пресс-релизах, годовых отчетах и неторопливых беседах в сигарной комнате. А как же повышение конкурентоспособности, рентабельности и все подобное. Это тоже имело место быть. Но стоила ли игра таких свеч?

Сегодня все это стоит намного дешевле на уровне экономической целесообразности.

Рынок сработал, как всегда, на вере, на ожиданиях чуда.

CRM — это наш пример. Вы сможете представить еще не менее десятка. При этом многие из технологий — профессионально оформленный старый реквизит, смотря на который восклицаешь: «Да это так и должно было быть, это ведь на поверхности, как же я до этого не дошел сам!»

Может, и коучинг был на поверхности, может, это тоже маркетинговая уловка?

* * *

Всегда приятно ощущать, что вы растете. И рост ваш измеряется не только физическими показателями. В далеком детстве вас измеряли осторожными метками на косяке дверного проема. А вы получали удовольствие, если после процедуры не приходилось есть элементарную кашу или слушать триллер о рыбьем жире, забытом, но всегда готовом к применению. И все это, чтобы приблизиться к заветному взрослому миру.

Но приходит время, когда ваше эго требует что-то еще. Ваше стремление развиваться на внутреннем глубинном уровне уже доказано мэтрами психологии и выгодно отличает вас от других представителей животного мира.

Вы начинаете искать различные способы получить дополнительные знания и опыт, которые, как вы рассчитываете, принесут вам моральное удовлетворение, заряд для будущей артподготовки и адекватные деньги. Способы могут быть различными. Все может обычно начаться с поиска и прочтения соответствующей и не соответствующей литературы, сайтов и в итоге привести к организации или вхождению в «клубы по интересам». Главное, не забыть, где дверь. На всякий случай.

Основной мотив подобного стремления состоит в истинном желании быть лучше, совершеннее, по возможности счастливым и в



итоге просто выжить. Да, да именно выжить в таком динамично-хаотично-жестко развивающемся мире. Смотрите истоки — в многочисленные теории от Павлова до Дарвина. Как факт: естественный отбор не смогли отменить никакие постановления и директивы и инстинкт самосохранения тоже.

Массовые публикации предупреждают нас о наступлении людей с кодовым названием «поколение Y». Их жизненные кредо: постоянное обучение, немедленная ответственность, ориентация на достижение цели. Сбалансированность жизни — их настоящая ценность. Они считают возможным работать в компаниях, которые придерживаются креативного подхода, и считают малоэффективным авторитарный стиль управления. Это популяция не только многое требует, но и многое может. А за ним пойдет «поколение Z», и, когда закончится поколение латиницы, придет поколение иероглифов — и их много, очень много. И вряд ли они будут уступать по возможностям и установкам своим прародителям. Современные гастарбайтеры, принявшие ислам или пока не принявшие его, отмечающие пасху или песах, перед ними невинные одуванчики.

Напрягает? Следовательно, стремление улучшить себя и свой мир, обусловлено и биологически, и социально. И нет у вас другого пути. «Учиться, учиться и учиться...» Знаменитая мантра классика инноваций. А как важно получить от этого процесса еще и удовольствие. Вам предлагается забыть о «фрейдовских переносах» негативных воспоминаний о процессе обучения со школьной скамьи, музыкальных классов и студенческих аудиторий.

Потребность человечества в получении новых умений, ресурс и желание обрести это в окружении единомышленников с радостью и относительно быстро могут удовлетворить различные тренинговые программы.

Первыми нежными ласточками, которые принесли на своих обретенных крыльях возможность каждому желающему почувствовать себя ценной личностью, стали психологи и их чудо-тренинги. Психологи со своими «штучками» в России воспринимались в те времена как странные волшебники Изумрудного города. Чудные люди и, в худшем случае, забавные мастера оригинального жанра.

Стремление людей объединяться в сообщества и чувствовать свою принадлежность к группе привело к организации различных психологических групп взаимопомощи, где человек мог обсудить свою проблему и, главное, почувствовать себя в этой проблеме не одиноким. Группы взаимопомощи и тренинги личностного роста — отличная в те времена инновация, которая действительно растопила сердца многих людей и дала им большой толчок в реализации своего потенциала. И никто в группе и не предполагал сомневаться, что ресурс любого человека поистине безграничен.

Компания — это такой же организм, как любой человек. Она живет по тем же эволюционным законам, проходит те же этапы развития и становления и так же борется за свое существование. И в исключительных случаях, как в мифах, описанных в литературе, возрождается после непродолжительного парабриоза.

Рано или поздно руководство компании приходит к пониманию необходимости обучать своих сотрудников. Как правило, это благое намерение повысить производительность труда, желание, чтобы каждый сотрудник принес прибыль на несколько долларов больше. В общем, нормальное желание.

И обаятельные, искрометные психологи, которые имели опыт проведения тренингов и умение работать с групповой динамикой, способные настраиваться на волны любого индивидуума, резко наращивают свое приложение в практическом бизнесе.



При устоявшейся структуре тренинга важно было определить цель, соответственно назвать тренинг — и вы уже в бизнесе. Поэтому специалист с опытом работы в группе по интересам без большого труда мог переложить свои знания для организации и проведения корпоративных тренингов.

Примерно так и/или почти так вошли в нашу жизнь бизнес-тренинги.

И все бы ничего, только у любого переходного периода, как и у подростка от намеков на вторичные половые признаки, при уже организованном и зрелом аппарате есть свои сложности.

Во-первых, тренинги личностного роста и бизнес-тренинги имеют принципиальные отличия. В первом случае должна быть счастлива и удовлетворена личность, во втором — и личность, и процесс, и компания. Следовательно, плодотворный бизнес-тренинг не возможен без сильного блока личностно-развивающего тренинга.

Вряд ли сотрудник, который имеет личные психологические проблемы, черты характера, мешающие ему устанавливать выгодные межличностные отношения, сможет эффективно достигать успеха в бизнесе и карьере. Чтобы сформировать комплексную программу, потребуются уже совсем другие и ресурсные, и временные затраты, а следовательно, и материальные вложения.

Главное, что на тренинг личностного роста человек приходит сам, это его внутреннее желание и, как правило, мощный посыл к познанию и гармонизации внутреннего мира. Любая мотивация — это великая сила! В этом случае тренеру важно только направлять и поддерживать своего клиента.

Сотрудники компании, как правило, не встречают такими бурными овациями предстоящий бизнес-тренинг. Персонал относится



к этому как к вынужденной необходимости, или, что еще хуже, как к внешнему негативному воздействию, что, естественно, вызывает протестное поведение. Это не правило, но почти условный рефлекс на решение властей. Это воспитывалось в нас веками справедливыми феодалами, стоящими у руля государства.

Конечно, и с этим фактором работают. Минимизирование такого восприятия или вообще сведение его на нет требует дополнительного времени и, соответственно, средств. А руководство настаивает на максимальном эффекте за минимальные сроки. Все на тренинг!

Во-вторых, личность самого тренера. К примеру, портрет среднестатистического бизнес-тренера. Это женщина, до 38 лет, с высшим психологическим образованием, которая в прошлом имела опыт проведения тренингов личностного роста, чаще всего с детьми, подростками, пациентами, учителями. Это человек «помогающей» профессии имеет большой позитивную энергетику, транслирует ее своим подопечным, а взамен получает благодарный взгляд и признание собственных заслуг. Скромное вознаграждение.

Ведь вам действительно порой надо так мало: чтобы вас просто выслушали, не осуждая, не обвиняя, приняли вас такими, какие вы есть. Сделали бы акцент на ваших положительных качествах и поступках, и тогда... Вы снова готовы свернуть горы!

Личностные тренинги с такой категорией граждан (учителя не в счет) — это всегда комфортный микроклимат, благоприятная взаимосвязь между всеми членами группы, где чувствуешь сопричастность каждому и искренне сопереживаешь с каждым. В такой атмосфере легче прожить самые разные переживания. Из такой теплицы и вышел среднестатистический тренер в большой и жесткий мир бизнеса.

Сам факт принятия решения посвятить себя работе в бизнесе уже говорит об определенных установках и намерениях личнос-



ти психолога. В бизнес-тренеры идут специалисты с желанием не только помогать людям, но и зарабатывать. И этому человеку понадобится немало времени и сил, чтобы ощутить себя полноправным мастером в корпоративном тренинге. Не всем дается легко учитывать интересы не столько самого человека, сколько компании, которые чаще всего выражаются в материальном эквиваленте (увеличение продаж, рост прибыли и т.д.).

За редким исключением тренинги в организациях напоминают увеселительные мероприятия с непродолжительным эффектом. Фразы от участников «Я хорошо провел время на тренинге, отдохнул, легко, прикольно, кофе-брейк впечатляет». Многие ли руководители готовы платить за такие удовольствия?

Профессионализм тренера — это основной фактор риска. До сих пор нет единого мнения, должен ли человек, который проводит, например, тренинг по продажам, сам уметь продавать? С другой стороны, личностей, достигших успеха, хватает только на мемуары. А преподавание — это отдельный бизнес. Но так уж устроено наше сознание, что я скорее прислушаюсь к рекомендациям бывшего курильщика, а вот советы никогда не попавшего под эту зависимость выслушаю с большим пессимизмом.

Спросите своего бизнес-тренера, когда он последний раз заключал выгодную сделку. И по какой причине он уже несколько месяцев не может найти время, чтобы провести для вас тренинг по тайм-менеджменту.

Когда компания заказывает в первый раз тренинг, она ожидает молниеносных результатов, сотрудников с горящими глазами, экстремальной точки кипения во всех подразделениях, клиентов в очереди, лавины прибыли. Тренинг заканчивается, чудеса задерживаются, и вот оно похмелье — разочарование. В тренингах, тренерах, собственных сотрудниках и в решении потратить деньги на тренинг.



Другое извращение, когда подчиненные тренируются, а руководство не просвещается. Мир-перевертыш. Дни Австралии в России. Подчиненным пора менять размер подгузников или вообще отказываться от них, они требуют нового стиля руководства, они имеют знания и навыки правильной работы, в то время как их босс неестественно щеголяет в ретро.

Тренинг — это формирование определенного навыка, который позволяет достичь социального успеха и высоких показателей на рабочем месте. Безусловно, корпоративные тренинги полезны и даже в части случаев просто необходимы.

Данный способ обучения сотрудников позволяет овладеть теми навыками, которые считаются необходимыми для работы в конкретной компании. Разные флаконы тренингов, разное действие — как и что говорить клиенту, чтобы захватить его внимание, что и как должен отвечать секретарь, чтобы сформировать положительный образ компании, по какому алгоритму вести переговоры и презентации. Сотрудники будут знать, и, возможно, они даже это будут делать.

И тогда компания будет иметь общий корпоративный стиль работы, а руководство подозревать, что и как делает любой сотрудник в любую минуту рабочего времени (да и не только рабочего). И при нечеловеческом усердии коридоры компании, наконец, заполнят безликие затренингованные корпоративные зомби. Надо ли это?

Квалифицированный тренинг способствует сплочению коллектива, создает дополнительную возможность взаимодействия членов коллектива и в неформальных условиях раскрывает новые и иногда неожиданные стороны личности. Восприятие коллег друг другом приобретает новые краски и открывает широкие непредсказуемые горизонты...



Комплиментарное взаимодействие нескольких людей — это всегда энергия, а под чуткой десницей мастера она воплотится в гармоничное полотно, учитывающее все полутени и перспективы. А если не получится скорректировать это буйство красок в голове персонала, подмастерья, осознав свой внутренний потенциал и задавленные возможности, возьмет и развернет кисти в противоположную от заказчика сторону. Будут малевать шаржи и карикатуры, только дай!

Следующий важный момент — это личность мастера. Не секрет, что часто ходят именно на конкретного тренера, режиссера, актера. Это как приключение, как новая любовь, как давно ожидаемая премьера. Ожидание прекрасного, но не знаешь какого на этот раз. Всегда приятно общаться с интересными, яркими и подчас уникальными личностями. Да и мнение мастера о вашей компании и сотрудниках, мнение значимой стороны всегда полезно.

Переключение видов деятельности — лучший отдых. Люди выходят с тренинга посвежевшими и улыбающимися. И тогда смело можно сэкономить на мероприятиях корпоративного досуга.

Но все же что мы имеем потом, после проведения тренинга? Что остается в итоге для сотрудника и что остается для компании? Сотрудники получают знания, методику работы и взаимодействия, эмоциональный подъем, немного отдыха и дополнительно потраченное рабочее или личное время. При этом они осознают или подозревают, что от него теперь ждут новых побед и высоких результатов. Мотив долженствования не самая приятная вещь.

Компания, в свою очередь, приобретает обновленных и поумневших сотрудников, большие ожидания и весомые материальные затраты.

Уже известен феномен тренинговой зависимости. Результат этого обучения может быть сразу, но кратковременный, а может не быть



никогда. Для поддержания результатов необходимы не разовые тренинги, а полноценная система обучения. Да и тренинговые компании, подогревая аппетит, предлагают посттренинговое сопровождение, не столько ради благих намерений добиться лучших показателей своих подопечных, сколько ради желания посадить клиента в зависимость от своих услуг, вызвать у него стойкую абстиненцию.

Не всегда понятен и тот факт, когда оценку эффективности тренинга осуществляет тренер. Может, это и правильно, но есть ли повар, который не хвалит свое блюдо? Выводы должен делать покупатель услуги.

Персонал — это основная ценность компании. Инвестиции в эту категорию не только необходимы, но и неизбежны. Но и затраты должны быть соизмеримы выгодам.

Тренинговые услуги не отличаются низкими ставками. А выше мы определились, что для получения высокой эффективности должна быть выстроена система обучения, серьезные курсовые программы и их дальнейшее сопровождение, это умножает не только финансовые вложения, но и временные. А время — это деньги. Даже если у вас есть внутри корпоративный тренер, вряд ли это спасет ситуацию.

Статистика говорит, что с тренинговых групп больше пользы берут мужчины, нежели женщины, т.к. прекрасная половина переносит полученный опыт скорее в семью, чем в рабочую ситуацию для улучшения своих трудовых показателей. Групповая работа — это скорее возможность пообщаться. При этом мужчины посещают тренинги реже. Они составляют 20-30% от общей численности участников.

Как же начиналась эра тренингов? Компания, сотрудники которой не проходят тренинги, это не просто отстой, это вчера и позавчера, мезозой!



Откуда же пришел ветер? В 90-х годах появились новые и, как всегда, иностранные понятия «корпоративный тренинг», «консалтинг», которые быстро стали модными. Принадлежность к данной сфере или участие в этих мероприятиях придавали вес и значимость специалистам или компании в целом. В любой новый рынок устремляются люди предприимчивые, но часто без достаточного опыта в данном виде услуг. Поэтому компании, купившие данный продукт на этом этапе, приобрели иммунитет от подобных инноваций на определенное время. И продолжали использовать старый, но невероятно эффективный и живучий способ кнута и пряника. Тем не менее, опыт западных коллег диктовал свои правила работы с персоналом.

Сейчас при запросе в поисковой системе на просторах Интернета вы получите несколько тысяч ссылок. И как трудно будет «сделать правильный выбор». Региональный тренинговый рынок не отстает от центрального и составляет уверенную конкуренцию московским и питерским провайдерам. Их отношение с местными клиентами отличается большей теплотой и взаимосвязью, ведь они всегда рядом, всегда «под рукой», а стоимость услуг в 1,5-2 раза ниже столичных.

Страны СНГ обладают не меньшим потенциалом. На Украине емкость тренингового рынка можно оценить в \$ 5-15 млн. Казахстан также с оптимизмом развивает эту сферу бизнеса. Пока компании платят, музыка играет.

Как проводится обучение навыкам сотрудников в настоящее время? Это до предела эффективная закачка в сознание навыков и информации по какой-то процедуре или процессу. Молниеносное воспитание солдата бизнеса. Но так как реалии бизнеса сейчас меняются ежедневно, меняются и тренинги, их тематика и форма. Рынок тренингов — это большие стабильные деньги. И, главное, все очень удобно и просчитываемо.

Есть необходимость увеличить продажи — тренинг по продажам, есть необходимость увеличить продажи в условиях сезонных дождей — тренинг продаж в условиях дождей, понижение лояльности (под этот термин, впрочем, компании «засовывают» все, что невозможно просчитать для вынесения штрафов по конкретным показателям) — тренинг по развитию лояльности и т.д. Список бесконечный.

Руководство компании спокойно — персонал прошел тренинг, витамин съеден, эффект обязателен или вероятность его близится к единице.

И, скорее всего, за те деньги, которые вы платите сотруднику, прошедшему тренинг, этого и достаточно. Алгоритм заложен как последовательность его физических действий или программа поведения, рассчитанная до секунды. Что может быть лучше, чем прогнозируемое поведение подчиненных? Но в топку массового подхода бросаются толпами индивидуальности и нераскрытые таланты, потенциальные творцы и гениальные руководители. Единицы выкарабкиваются вверх до штурвала власти и уж там стараются чем-то порулить, опять-таки в большинстве случаев находясь под влиянием любимых тренингов.

Описанные на тренингах кейсы, история бизнеса в картинках, броские названия: как сделать миллион, гении управления, пророки рынка, краткое пособие по счастью и т.д. Но все это чужое — чужие кейсы, чужое счастье, чужие деньги, чужая жизнь, наконец. Импортное умение — изготовлено не вами, не для вас, а для всех, внедрено с вашего согласия или без него и исходя из необходимости в этой компании. Но каждый человек достоин индивидуального пошива.

Конвейер тренингов и конференций не в состоянии (да ему это незачем!) воспринимать и учитывать особенности ваших детских фантазий и взрослых комплексов. У этого учебного бизнеса свои проблемы и задачи на единицу времени. Фабрика по обработке



голов примерами из чужой жизни, выпуски солдат образца осени 200... года, новые обработки — лето 2007, спешите принять участие! Последняя распродажа уходящего года...

О, если бы пословица относительно возможности учебного процесса на чужих ошибках была настолько верна, чтобы предотвратить аналогичные миллионы подобных ошибок! Это невозможно по определению — ошибки, совершаемые другими, всегда совершаются при других обстоятельствах, другими людьми с другой биографией и имеют совершенно другие нюансы. И, главное, они были совершены в другое время и в другом месте. А обстоятельства места и времени являются основополагающими в любом процессе.

Безусловно, у тренингов есть рациональное зерно, есть целая лавина позитива, и они замечательно заряжают, просто и надежно адаптируют, это инструмент, который всегда под рукой. И, заметьте, главное, он не длительный, он почти мгновенный: однодневные, трехдневные, недельные, три часа — и пациент готов! Максимальный эффект за минимальное время. К чему академическое длительное образование, когда бизнес работает в реальном ограниченном времени?

В условиях тотального дефицита времени это более чем находка. Другая сторона — экономическая составляющая. Лекарство действует недолго, периодически и регулярно требуются инъекции, тем более что рынок не стоит на месте и задачи постоянно меняются. И лекарство не из дешевых — помножьте на количество персонала и на периоды его приема. А еще отсутствие персонала на рабочем месте по причине тренинга и еще вероятность ухода его из компании, которая влила в него столько дорогостоящего лекарства.

И все бы ничего, только не хватает беспокойной корпоративной души, не хватает ей времени. Хотелось бы, чтобы новые формы

поддержки и развития персонала не нарушали рабочий процесс, а шли с ним неразрывно. Еще есть желание самостоятельно выработать свои методы и правила работы, а не копировать методику других докторов.

«Не надо наставлять, и оставьте менторский тон, пускай рядом будет успешный человек, который хочет мне добра, и я ему доверяю. Пусть он просто мне поможет найти мой путь в достижении моих целей. Я сам знаю все». Так сказал один из перспективных топ-менеджеров.

Мы помним, что чем выше карьерная ступень, на которой стоит человек, тем сложнее ему работать в группе, пускай даже соответствующих ему по статусу людей. Он, скорее, нуждается в индивидуальных непродолжительных по времени консультациях с человеком, которому он действительно доверяет настолько, что готов и желает слышать от него правду. Спросите себя, как много вокруг успевающего, состоятельного, наделенного властью руководителя людей, осмелившихся дать правдивую оценку его поступков. А ведь взгляд со стороны может во многом помочь.

* * *

Бум тренингов закончился, и они превратились из модного слова и олицетворения успеха в обычный продукт на рынке бизнес-услуг — рутинное мероприятие для персонала. Выверенная методика преподнесения материала тренинга, выработка алгоритма действий, временное впрыскивание энергии и при длительном использовании и слабой психической системе может довести до состояния элементарного зомбирования.

Эффективность тренингов никто не нивелирует, они имеют свое значимое место в системе обучения и работе над сотрудниками. Но в настоящее время иллюзий никто и не испытывает. Обычная работа.



Продукт категории «суп из пакета». Просто добавь своей воды. Противозачаточное от творчества средство.

Пришло время еще чего-то, более экономичного, эффективного и естественного.



КАК мы учимся, если учимся?

А как, собственно говоря, проходит обучение, как мы учимся? Для представления этапов, которые проходит обучающийся, обозначим следующие ступени.

- Неосознанная некомпетентность
- Осознанная некомпетентность
- Осознанная компетентность
- Неосознанная компетентность

Прочитайте все 4 пункта три раза. Абракадабра!

Чтобы не споткнуться на множестве последовательных согласных в терминах этапов, давайте рассмотрим их по отдельности.

Изначально вы не знаете чего-то и даже не представляете, что такое знание существует. К примеру, навык катания на виндсерфинге может оставаться незнакомым для жителей совершенно Крайнего Севера при отсутствии у них телевизора, газет и в целом информации об этом виде спорта.

Несмотря на то, что у них существует незнание этого вида спорта, есть школы, сертификаты, чемпионаты и многое другое по доске с парусом. Это и есть неосознанная некомпетентность.



На втором этапе вы, наконец, представляете глубину вашего незнания в этом вопросе. Вам показали доску, рассказали, как на ней плавают, вы посмотрели фильм «На гребне волны». Но как устоять на доске в меховом комбинезоне, как поймать ветер, как идти галсами (и что такое галсы), а не на собаках — все это за пределами ваших умений, но в поле вашей информированности. Вы осознали вашу некомпетентность в этом вопросе. Осознанная некомпетентность.

Работа с тренером-профессионалом, практика на Большом коралловом рифе дает первые результаты. После получения навыков вы осознаете, что знаете и умеете применять все алгоритмы скольжения по воде. Но сознание контролирует процесс применения знаний. Если ветер слева — парус вправо, центр тяжести влево, ноги шире и так далее. Выработанная последовательность действий позволяет управлять доской. Контроль за процессом осуществляет сознание. Но контроль — это напряжение, напряжение — это не полная свобода. А вам хочется легкости и естественности. Куража — в определенном смысле. Бултых! Кстати, пора опять забираться на доску, вылезайте из воды. Без напряжения. Осознанная компетентность.

И, наконец, вершина переваривания знаний — неосознанная компетентность. Вы знаете, умеете, но делаете это без напряжения, как ходите, дышите, мыслите. Просто и свободно. Вы и доска с парусом — один организм, одно целое, парус — продолжение рук, он, как крылья, для вас, гармония в каждом движении. И если ваши соплеменники и спрашивают вас, в чем секрет такого виртуозного управления парусом и доской, вы вряд ли что ответите конкретно, кроме того, что любите эту свободу, несущуюся по волнам. Аплодисменты!

Это идеал. К этому в обучении и стремится коуч, этот путь он прописывает герою серфинга и ко всем его процессам в будущем.



Коучинг — это степень свободы использования знания. Просто дополнительная степень свободы.

* * *

По данным исследования Ланкастеровского университета, в ситуации стресса у футболистов изменяется контроль движений, они заторможены, неуверенны. Род Курбан объясняет это тем, что, если вам нужно думать о движениях, у вас задействован так называемый вертикальный нервный тракт, если вы делаете что-то бессознательно — то дорсальный тракт. Феномен «зажима». Вспомните свое обучение на роликах, велосипеде, написание сочинений и т. д.

Сопоставьте вышеперечисленные ступени с тем, что вы уже умеете и делаете, и проверьте, на каком этапе обучения вы находитесь в том или ином навыке. Ну и что вы умеете на самом деле?

Так вот коуч и является проводником к четвертой ступени.

Коуч не учит, он помогает учиться. Коучинг не панацея, а руководство к действию.

* * *

Самая экономичная модель функционирования — это саморазвивающиеся и самообучающиеся системы. Наиболее общие законы жизни, как это будет видно и далее, при применении в рамках нашего ежедневного бдения дают суперэффект. И только системы, способные к эволюции и наиболее полно использующие первоначально заложенное: гены, материал, ресурсы и возможности, усиленно развиваются. Это, собственно говоря, и есть идеологическая подоплека коучинга. Все ресурсы уже даны, у вас есть инструмент для эволюции. Контролируемой эволюции.

Коучинг — это дитя большого бизнеса, стремящегося к уменьшению издержек. Однажды кто-то из представителей этого боль-

шого и ужасно хладнокровного бизнеса, взяв в свои сильные руки калькулятор, подсчитал, что применение коучинга намного эффективнее и менее затратно, чем тренинги. Или, что еще хуже, их отсутствие!

Пройдя курс один раз, менеджер может эффективно построить не только свой участок ответственности, но и распространить эту гармонию на всю свою жизнь, установить прочный мир сам с собой. Что опять-таки будет способствовать повышению эффективности всех его рабочих часов. Это и искусство работать, и искусство отдыхать, и искусство общаться, и, говоря просто, **искусство жить**. Искусство в смысле прикладного инструмента, а не отвлеченной метафоры. Или моды — как вымышленной степени качества жизненных процессов. Степень, которую можно просто измерить, спросив у себя: «Как жизнь?».

Бизнесу нужны полноценные личности, быстро и эффективно решающие проблемы как вне, так и внутри себя, с отсутствием всякого рода комплексов, правильно ставящие цели и находящие пути к их достижению. Способные принимать, перерабатывать и грамотно отдавать информацию и опыт. Нужны носители практического знания. И все это с исключительными навыками обучаться и учить других.

Четверть века назад была расхожая фраза — уча других, учишься сам. В то время скорее всего эта фраза могла быть дополнительной компенсацией к низкой заработной плате учителей и научных сотрудников, сегодня это стало кратким описанием методики.

Все это большому бизнесу предлагается за минимальные вложения! Экономический эффект также можно подсчитать. Коучинг, его решения и эффективность — понятия измеримые. Замеряют на входе и неожиданно восхищаются на выходе.



Но измерить радость, которую получаешь как в процессе обучения, так и впоследствии, при применении навыков коучинга, существующими средствами не представляется возможным!

Таким образом, стремительному развитию коучинга способствует исключительно экономическая целесообразность. Это действенная, универсальная методика работы менеджера с окружающими и самим собой.

Большой бизнес выбирает эффективность, сегодня, и, думаем, на всю оставшуюся жизнь. И это тоже коучинг.

Небольшое замешательство происходит при толковании коучинга как термина, имеющего английские корни. «Коуч» — на английском — «тренер». Но «тренер» — это в первую очередь — «эксперт», который делится своими знаниями с тренируемым. Вы заметили близость с термином «консультант»? То есть в процессе исполнения им своих функций мы имеем момент передачи знаний в той или иной области.

У коуча процесс не совсем такой. Знания уже существуют, в том или ином объеме и формате. Основной вопрос, который решает коуч, как их ощутить, увидеть, почувствовать и, главное, использовать по необходимости с удовольствием и наслаждением.

И совершенно не обязательно иметь специализированное психологическое или психотерапевтическое образование, их отсутствие не критично, а избыточное может и несколько вредно. Главное — это опыт, пережитое и неотъемлемое, опыт, который ценнее любого образования, так как опыт — это изнутри, а образование — это внесенное.

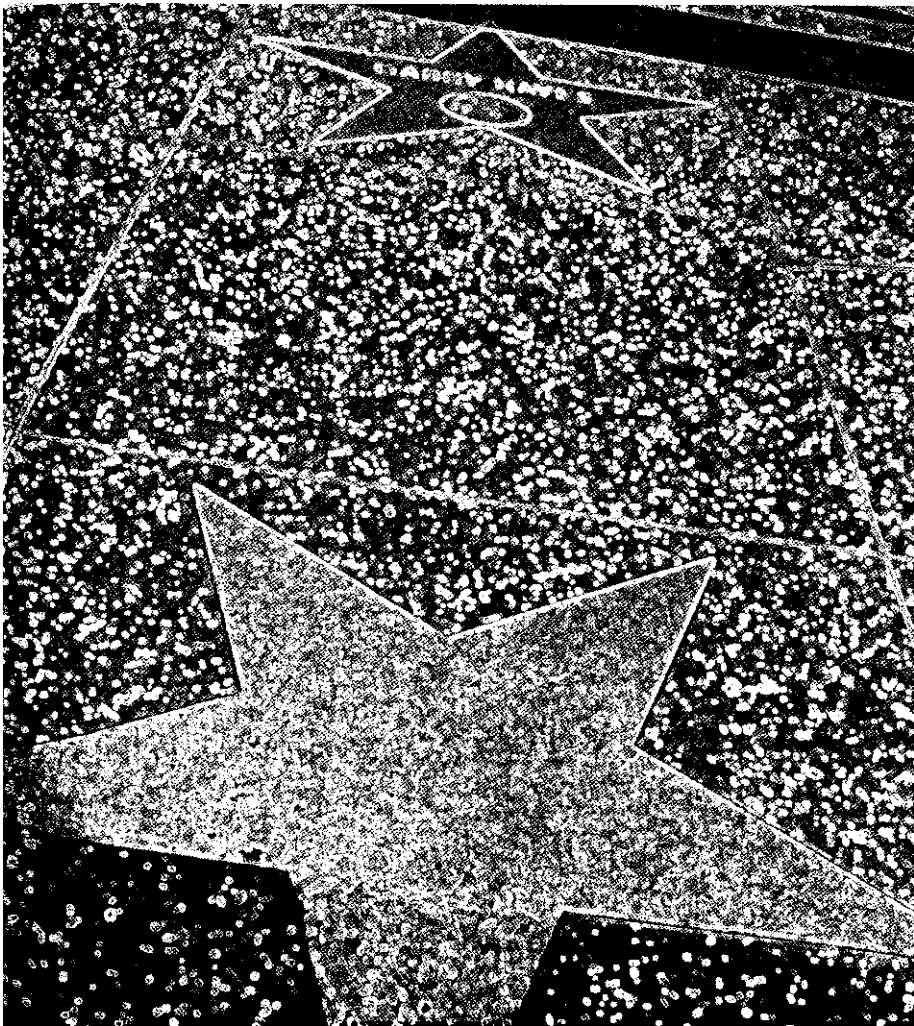
Опыт коуча должен быть непременно успешным. Биография коуча — очень важная составляющая полноценного представления

коуч-процесса. Коуч-неудачник, несмотря на все возможные достоинства и таланты, не может дать то, что есть у эмоционально и интеллектуально успешного коуча. Коуч как бизнесмен — это не столько умопомрачительные или просто достойные счета, сколько уверенная лестница к звездам, с классическими фанфарами, ежегодными наградами и бойскаутами-пионерами, с вожделением взирающими на героя.

Уверенный и успешный коуч лучше, чем просто коуч. Как говорят в США, если вы такой умный, то где ваши деньги mr. Coach?



КОМАНДИРОВКА
НА ПЛАНЕТУ ЗЕМЛЯ



часть



Мы все рождаемся с относительно одинаковыми возможностями. Некоторые, но не основополагающие хромосомные наборы: достаток семьи, полученное образование. Но у каждого из нас, в первую очередь уже опираясь на генетическую предрасположенность, есть вполне определенная цель, с которой Господь послал нас в этот мир. И, следовательно, есть способности для ее воплощения или, иными словами, потенциал.

Задача коуча в первую очередь — раскрыть этот потенциал, помочь человеку самому осознать цель своей рабочей командировки на планету Земля и ответственно ее претворить.

Кстати

«Наши способности если не безграничны, то точно не до конца исследованы».

АВС

И в первую очередь нами самими. И даже если индивидуум и знает о существовании даров свыше, ему и не снится их использовать и раскрыть в полной мере.

Что ему мешает это сделать? И страхи, и сомнения, и начальник, и соседский ребенок из далекого детства, и жена такая непостоянная, и дети практически не прогнозируемые и все такое и оттуда же и туда же. Можете продолжить сами...

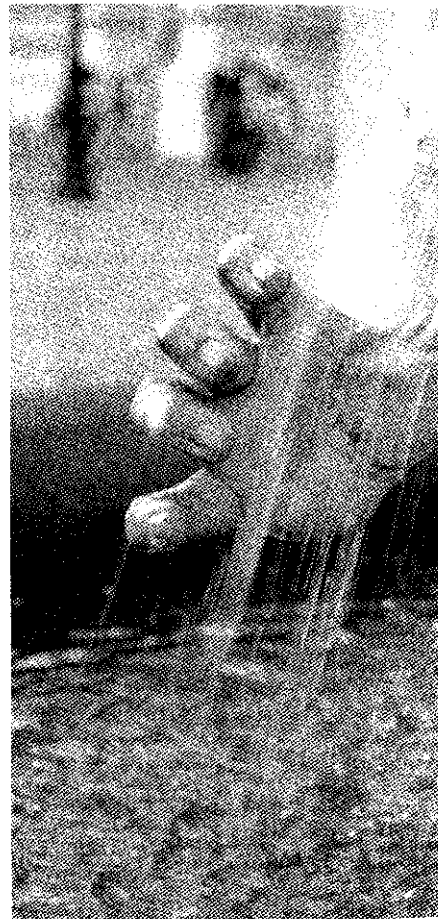
Результативность вашего потенциала есть конкретное действие.

Можно бесконечно долго, вплоть до конца командировки думать о том, какой же вы великий и способный, художник, поэт, менеджер, ювелир, оратор, воспитатель детского сада. Но ваши прекрасные грезы так и останутся грезами, или, в лучшем случае, у вас хватит храбрости для воплощения хотя бы 50% способностей в рамках реальной жизни. Это будет средний результат по стране или бизнесу в целом.

Что вам мешает? Неуверенность в себе, чрезмерное усердие и навязчивый перфекционизм, излишняя эмоциональность и суета, лень. А может это преследующий кошмар — оказаться на арене посмешищем, голым и с уверенным фиаско? Все это у разных авторов называется по-разному, этот червь сомнительности, которому жизненно необходимо сиюминутный комфорт и стабильность. И когда вы поддаетесь его требованиям, он становится еще жирнее и наглее.

Этот внутренний паразит не дает сосредоточиться, он нагнетает напряжение и растит чудовищ вашей некомпетентности, он цепляется за ленивую и постную праздность настоящего нищенства тысячами своих щупалец.

И, как правило, вы и не ощущаете его и не в состоянии диагностировать его смертельное присутствие. У вас тысячи отговорок и объяснений его полного отсутствия. Коуч, подобно томографу, препарирует степень его проникновения, находит все метастазы и точно указывает цель для самоизлечения.





Две большие разницы кроются именно в том, что с коучем вы проходите курс самоизлечения, с консультантом и тренингами — это насильственный или разрешенный, может, желанный процесс лечения. Заканчивающийся, как это чаще бывает, переводом в состояние ремиссии. Это означает, что при провокациях болезнь повторяется, как и при мутациях паразита, в совершенно иной, осложненной форме. Медицинское образование не дает покоя, уж извините...

Коучинг позволяет развить гармоничную иммунную систему против данного заболевания. Иммунитет, прививаемый коучингом, с одной стороны — уникальный, а с другой — универсальный. Как бы ваш внутренний червь не менял формы своего проживания внутри вас, обладая инструментом коучинга, вы всегда его найдете и обезвредите. Это не означает полного выведения его из организма: это ваш червь, часть вашего организма. Иммунитет коучинга подразумевает локальную обработку его и перевод в состояние близкое к анабиозу. Внутренний «гремлин» (так его именуют в западной литературе) не может быть уничтожен, он рождается вместе с вами, а его агрессия исключительно связана с вашей врожденной слабостью и боязнью к переменам. Итак, коучинг можно рассматривать и как терапию.

Вы поняли, о каком паразите идет речь? Это ваше второе Я. Иногда и первое.

Если коротко говорить о способе перевода паразита в состояние анабиоза — оно заключается в концентрации внимания на процессе, на задаче, проблеме. При этом это не напряженное, до судороги в скулах сосредоточение, до скрипа зубов и нервного подергивания мышц — это умственное состояние расслабленности. Как у футболистов, когда игра, как спектакль.

Это состояние называется потоком. Оно многим из вас знакомо. Оно возникало у вас, когда вы полностью увлечены работой, ког-



да ваши мысли и ваши действия становятся одним единым целым, и вы погружаетесь в поток, спокойный и стремительный. И слова, движения, мысли появляются сами собой, без мук и более рождения, без стонов и ступоров. И это главный постулат, краеугольный камень, положенный в основу храма «коучинг».

Так что же такое коучинг, на что он похож? Коучинг, как оазис среди безвременья пустыни, пустыни, где месяцы, дни и минуты, как песок — одинаковый и безмолвный. А в оазисе время то очаровательно сверкает и томительно звучит живительным родником, то щебетанием птиц, то оно приторно сладкое и тянущееся, как восточные сладости.

Это как увлекательное и захватывающее путешествие, это почти животное ощущение ожидания чуда, ни чем не передаваемое: ни разрозненными звуками, ни рваной картинкой. Это как фильм, где коуч всего лишь режиссер эпизода, а весь фильм сконцентрирован только на вас. Но нет, скорее вы и являетесь и режиссером, и автором, и продюсером, и главным героем. А коуч всего лишь осветитель с надежным юпитером в арсенале. Еще один ракурс, еще одна ненужная тень или выхваченное из мрака восхищение. Шаг за шагом он продвигается с вами по сценарию, помогает правильно осветить смысл каждой сцены, наполненность диалогов, символичность декораций, но при этом последнее слово остается всегда за вами.

Коуч приводит вас к этому состоянию через развитие вашей способности к обучению. Эта способность должна быть заложена в вашем потенциале. И совсем не обязательно, чтобы коуч разобрался в теме вашего занятия, он не консультант и не узкий специалист. Он доктор, а лекарство уже родилось вместе с вами, оно в вас.

Какое ощущение появилось у вас о том, кто такой коуч? Коуч — это что-то. Не потому что он не слесарь, не токарь и не пекарь. В смысле точности практики. А в том, что коучинг — это в первую очередь удовольствие.



Кстати

«Коучинг - это процесс радостного познания мира и себя». АВС

* * *

У каждого явления есть своя история. Явление коучинга имеет и выдающееся прошлое, и интересное настоящее, и захватывающее будущее.

И, являясь пряным коктейлем спорта, психологии, медицины и бизнеса, коучинг, и это символично, пришел все же к нам из мира большого спорта. Первые имена, о которых узнает человек, проявивший интерес к этому явлению, и которые уже выбиты золотыми буквами на скрижалях коучинга, это Тим Гэллвей, Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор.

Идеологическую платформу современного коучинга виртуозно разработал знаток тенниса и гольфа, педагог Гарвардского университета Тим Гэллвей. На основе продолжительного тренерского опыта и исследовательских наблюдений он пришел к глубокому убеждению, что в спортивных достижениях основной составляющей являются не техника и механика, а душевное состояние, которое позволяет раскрыть неожиданные внутренние ресурсы и способности спортсмена.

Этим он совершил в спортивной педагогике маленькую революцию, сместив акцент с просчитанной траектории движений, работы мышц «сгибателей-разгибателей» на внутреннюю игру мастера, присовокупив в доказательство своей теории значительные достижения своих подопечных. Благодаря его подходу люди показывали хорошие результаты при сниженных технических нагрузках, временных затратах и при этом, что самое главное, они получали огромное удовольствие от спорта и тренировок.

Гэллвей определил сущность коучинга как раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности.



Наша жизнь — это аналогия спортивной дорожки, это эстафета, где каждый стремится бежать первым, чтобы прийти на финиш последним и счастливым.

Тим Гэллвей (W. Timothy Gallwey) — идеологический предтеча коучинга, автор бестселлера «The inner game of tennis» — 1974, предложивший использование принципов спортивной игры в бизнесе. Выпускник Гарвардского университета, специалист по английской литературе, был капитаном университетской команды по теннису, служил офицером ВМС США.

Начиная с середины 70-х написал серию бестселлеров «Внутренняя игра в теннис» («Inner Game of Tennis» — 1974), «Внутренняя игра в гольф» (The Inner Game of Golf — 1981), «Внутренняя игра в работе» (The Inner Game of Work — 2000) и т.д., в которой предложил новую методологию развития персонала и профессионального роста в различных сферах деятельности на основе принципов спортивной игры.

Более 30 лет он знакомит с подходом «внутренней игры» корпорации в их поиске лучших путей управленческих изменений. В своих лекциях, консультациях и семинарах он фокусируется на трех основных целях:

- 1) помочь индивидуумам в компании научиться учиться и думать самостоятельно;
- 2) помочь менеджерам научиться быть коучами;
- 3) помочь руководителям научиться создавать «обучающиеся организации».

В настоящее время профессиональные интересы Тима Гэллвея связаны с тем, как помочь людям, работающим в команде, действовать более эффективно.

«Внутренняя игра» была рождена в контексте коучинга, все это об обучении. Вдвоем они идут рука об руку. Коуч облегчает обучение. Роль и практика тренера вначале была установлена в мире спорта... Тим Гэллвей



Как известно, американцы результативные идеи используют по максимуму, перекладывая и трансформируя их на всевозможные области жизни, если есть интерес в финансовой плоскости.

Во многих источниках начальным этапом становления постспортивного коучинга считают историю почти 30-летней давности, произошедшей с Томасом Леонардом, который, занимаясь финансовым планированием, обнаружил, что его успешные и далекие от кризисного состояния клиенты крайне нуждаются в помощи в личном и профессиональном самоопределении и планировании жизни. Вот такая история.

Томас Дж. Леонард (Thomas J. Leonard) ввел понятие «коуч», заимствовав его из спорта (англ. coach — репетитор, инструктор, тренер), и добился выдающихся результатов, создав целую индустрию коучинга.

Авторитетное американское издательство «АМАЗОН» назвало его в 1998 году «отцом персонального коучинга». Родился и вырос в Сан-Франциско. В начале своей карьеры работал финансовым консультантом. С конца 80-х годов Томас Дж. Леонард профессионально занимался коучингом и подготовкой коучей.

В 1992 году он основал Университет коучей.

В 1994 году основал Международную Федерацию коучей (International Coach Federation — ICF). Разработал 28 персональных и профессиональных программ.

В 2001 году он основал крупнейший Интернет-проект по подготовке коучей во всем мире.

Он основал Международную ассоциацию сертифицированных коучей — крупнейшую профессиональную ассоциацию коучей в мире.

Также он работал над многими другими проектами. Томас был холост, в последние годы большую часть года он путешествовал на своем автобусе и работал в своей студии.



В Россию коучинг пришел из Великобритании. И одной из самых знаменательных личностей в Соединенном Королевстве, помимо самой королевы, сэра Элтона Джона и Дэвида Бэкхема, является сэр Джон Уитмор. Именно он и стал основоположником подхода «коучинг как стиль управления в организации». Джон Уитмор согласился с лозунгом «Кадры решают все», хотя этот лозунг запомнился в нашем отечестве для достижения совершенно противоположных целей и в других условиях. Сэр Джон провозгласил, что персонал компании имеет огромный потенциал, где каждый сотрудник, в первую очередь, это творческая личность. Личность, способная самостоятельно и осознанно ставить перед собой задачи, максимально эффективно решать их и брать на себя ответственность за последствия этих решений.

Уитмор призывает менеджеров разного уровня для повышения производительности своих подчиненных использовать в работе и общении с ними принципы коучинга. Скорее одна из главных его заслуг — это описание технологии коучинга в простой и доступной модели.

Джон Уитмор (John Whitmore) — основатель корпоративного бизнес-направления в коучинге, автор известной книги «Coaching for performance» — 1992. Если Томас Леонард пришел к коучингу от финансового консалтинга, то Джон Уитмор привнес коучинг из спорта в менеджмент и корпоративный бизнес.

Родился в 1937 году. Он получил отличное образование, закончив Итон Колледж, Королевскую военную академию Сэндхерст и сельскохозяйственный колледж Сиренсестер.

Уитмор начал свою карьеру в качестве профессионального автогонщика, выступал в команде «Форд», добившейся успеха в гонке «Ла Манш», и в 60-х годах выиграл британский и европейский чемпионаты по автогонкам.

В 1966 году он ушел из большого спорта, занявшись большим бизнесом. Джон Уитмор стал владельцем

крупной агрокомпании, директором главного дилерского отдела Форда и главой дизайнерского бюро.

В 1968 году Уитмор продал все свои доли в компаниях и уехал в Швейцарию, а в 1970 году — в США, где изучает психотерапию и психологию спорта.

В 70-х годах он работает вместе с Тимом Гэллвеем, создает с ним компанию «Inner Game Ltd».

В 1978 году он возвращается в Англию и открывает там школу тенниса, гольфа и лыжного спорта. Методика преподавания этих дисциплин базируется на принципах «внутренней игры» Тима Гэллвея.

В начале восьмидесятых годов Джон Уитмор вместе с Дэвидом Хэмери (олимпийским чемпионом по бегу) и Дэвидом Уитэйкером (тренером олимпийской сборной по хоккею на траве) создает консалтинговое агентство «Performance Consultants», специализирующееся на коучинге и формировании командной работы в бизнесе.

В 1987 году издает книгу «The Winning Mind (Sail to Win)» — «Побеждающий разум (Под парусом к победе)».

В 1992 году он издает книгу, ставшую бестселлером: «Coaching for Performance» — «Коучинг для производительности». Это его самая известная книга о коучинге, она переведена на несколько языков и выдержала ряд изданий.

Издание этой книги в 2001 году на русском языке в России под названием «Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом» стало точкой отсчета для развития коучинга в России и принесло автору чрезвычайную популярность в нашей стране.

По оценке журнала «MANAGEMENT TODAY» (февраль 2003), она является «лучшей в этой области». «Это исчерпывающий путеводитель по коучингу... самый понятный... подходящий как для начинающих, так и для профессионалов».



Уитмор часто выступает на телевидении и радио. Он выдающийся лектор, его перу принадлежит ряд статей и книг, посвященных менеджменту и управлению корпоративного бизнеса.

Уитмор приезжает в Россию, и его выступления всегда имеют большой успех.

«Коучинг - это не просто техника...

Это путь управления, путь общения людей, путь размышления, путь существования».

Джон Уитмор

А что же Россия? Коучинг настойчиво продвигается в российскую бизнес-культуру. Российские компании принимают международные правила рыночных отношений и уже имеют опыт внедрения и адаптации зарубежных моделей работы с персоналом. Коучинг — это неизбежная инновация нашей действительности.

Российская ментальность приносит в коучинг свои экстремальные краски. Эмоциональность, эмпатия, негибкая вера в лучшее повсеместно делают коучинг своим для российских бизнесменов.

Анализируя рынок коуч-услуг, мы сталкиваемся с разными представителями и компаниями, которые изначально продавали обучающие программы, тренинги и консалтинг. Они уже имели плодотворную клиентскую базу и с легкостью выложили на свои и без того переполненные полки новый продукт под названием «коучинг». Все уважающие себя тренинговые компании сегодня пестрят красочными вывесками о новом лекарстве от всех корпоративных недугов.

Большинство тренинг-специалистов, давая определение коучинга, излагают следующую общую логику: «Коучинг — это не тренинг, не консультирование, не наставничество, не терапия, это нечто иное...» Но оценить степень и качество иного всегда представляется трудным.



Мастеров коучинга много: life-коучинг, бизнес-коучинг, маркетинг-коучинг, финансовый коучинг. Коучи имеют разное образование, разный бизнес-опыт, разное позиционирование своей миссии и видение коучинга. Коучинг многолик, каждый находит свой. Может, даже и не коучинг в полном смысле этого слова. Может, даже вообще и не коучинг. Какая разница, думают они, главное, чтобы была польза. Оптимизм! (Сделано в России.) Просто с именем коучинг продается лучше. Они понимают, что так лучше продать то, что умеют они. Мы понимаем их. Понять значит простить. Люди и бренды, знаете ли...

Итак, что такое коучинг — скорее всего, что-то прояснилось. С миром, в котором мы уже живем, тоже. Но где и с кем его применять, этот коучинг?

Популяризация коучинга привела к тому, что наспех обученные специалисты ринулись в поля на освоение денежных массивов, прописанных в бюджете, при этом крайне часто коучинг мимикрировал под старые методы в новой упаковке. Размах разочарования после нашествия дилетантов от коучинга до сегодняшнего дня ощущается на рынке. И это естественно, и это еще будет продолжаться.

* * *

Руководители высшего звена — особый легион, отборные ветераны компаний. Под серьезными слоями истории их побед, под ошеломляющей уверенностью и открытостью к инновациям, как правило, лежит нежная сердцевина одиночества. Опыт внутрикорпоративных интриг и войн, закрытость, конфиденциальность, атавистическая регламентация так называемой корпоративной этики, порой доходящей до уровня абсурда, не позволяет им в открытой форме консультироваться и советоваться с подчиненными или коллегами.



Новый советчик или просто собеседник со стороны, который никакого отношения не имеет ни к каким войнам и партиям, своей независимостью и опытом может содействовать разрешению совершенно уникальных ситуаций.

Бизнес поглощает наше все — время, силы, мысли, привычки. Мы ставим с ног на голову все, что делаем: живем, чтобы работать, а не работаем, чтобы жить. Физические нагрузки остались в далекой юности, гантели пылятся, а струны любимой ракетки давно полопались. Наше плавание на пляжах, списанных с фантика «Баунти», во время краткосрочных отпусков мы усердно стараемся превратить в работу. Работу с limeboard, строгими отчетами и одобренной методикой заплыва. Семья, то, для чего, по большому счету, мы живем, ну, помимо убедительной самореализации, обделена не только нашим сосредоточенным вниманием, но и элементарным временем.

Разлады, разводы, несовместимость — и в одно не менее прекрасное утро, чем предыдущее, вы обнаружите, что живете в другом доме с людьми с вашей фамилией, но с совершенно чуж-





дыми интересами и довольно странным поведением. Они, может, и обращаются к вам по соответствующему вашему положению и родственному рангу, но таковыми, согласно мироощущению, вы их не считаете. Или просто забыли, как это делается? Динь-динь... Или DINS-DINS...

DINS? Double Income No Sex! Двойной доход и никакого секса.

И стрессы, стрессы, стрессы в режиме pop stop. У нас нет времени ни на что. Что важно — у нас не остается времени на внимание к себе, а следовательно, к работе над собой, своими мыслями, заблуждениями, перспективами. Стресс не порождение ни новых технологий или мегаполисов, ни непонятного образа жизни и сверхурочной работы. Стресс — это неправильная постановка вопроса. Цена вопроса — жизнь. Прошло не более сорока страниц, как мы об этом упомянули в первый раз. Вы не забыли?

Стоит ли бизнес такого утра, стоит ли такая жизнь и сколько, если стоит?

Коучинг позволит найти комфортный баланс между бизнесом, семьей, заботой о здоровье и еще десятками интереснейших деяний, о которых вы мечтали в юности. Все вернется и, как в детстве, в каждое утро — ожидание обязательного чуда.

Что самое интересное, коучинг на определенном уровне возможен и без участия стороннего коуча. Сам себе режиссер и автор сценария. Самокоучинг позволит вам не только оттачивать технику, но и находить приемлемое решение при возникающих нестандартных ситуациях.

Разродившись в мир большого бизнеса из большого спорта, коучинг унаследовал основные принципы, используемые мастерами подготовки чемпионов. Эти принципы неподражаемо описаны в бестселлерах Тима Гэллвея (Timothy Gallwey) «Внутренняя игра в теннис» и «Внутренняя игра в гольф». Монументальность данных



книг и их роль в развитии и утверждении коучинга трудно переоценить. Коротко суть: внутреннее препятствие для спортсмена намного сложнее преодолеть, чем внешнее. Образно говоря, «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Гэллвей дал крайне оптимальное определение коучинга: это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

И если идеология учебы в том, чему учат, эффективность ее заключается в том, как это делают. И даже о чем при этом думают — а думают при этом исключительно о потенциале человека, а не о его показателях. Мы думаем о вашем потенциале.

Потенциал человека — аналогично ожиданиям рынка, растет на вере и с ней же падает. При этом его, потенциала, раскрытие подобно утонченной ювелирной работе и слепому следованию по коридору одновременно. Успешное использование коучинга непременно предполагает оптимизм по отношению к потенциалу человека. Оптимизм и вера должны быть естественными, наигранность и притворство только усугубят положение.

Уникальность коучинга заключается в том, что его можно применять везде и всегда — до, после и во время работы, дома, в семье, в гостях, на корте, поле для гольфа или футбола, сауне или русской бане — везде, где есть предмет коучинга, — человек.

При этом любой разговор, обмен мнениями или, что еще лучше, неформальную беседу легко превратить в элементарный коучинг. Откройте любой учебник по коучингу и везде вы увидите красочное описание двух милейших китов, на которых держится коучинг, — осознанность и ответственность. При этом каждый из китов тесно связан с другим. Осознание ситуации и себя в ней подразумевает взятие ответственности за ее решение и контроль. И наоборот — понимание ответственности за происходящее стимулирует полное осознание процесса.



Чувство, необходимое для одновременного существования двух китов, есть уверенность в себе. Уверенность — это то качество, которое способствует успеху, повышению эффективности, лидерству, творчеству, в конце концов.

Уверенность способствует успеху, а успех еще более увеличивает уверенность. Коучинг может быть только успешным, потому как неуспешный коучинг — это уже не коучинг. Все успехи должны фиксироваться и озвучиваться, сама уверенность — результат накопления успехов, собственных усилий и шагов, а не воли случая. Поддержание уровня уверенности приводит порой к совершенно фантастическим результатам. Уверенность подчиненного вырабатывается, помимо фиксации его успехов, в первую очередь, на построении отношений с ним: выражении доверия, равенности в суждениях и мнениях, полном исключении оскорблений и унижений.

Но, скорее, мы говорим не о методе, а о стиле отношений, не подменяя термины и понимая, что имеем в виду идеальные формы управления. Управление в мире бесконечных инноваций — а у вас есть решение?

Итак, мы осветили несколько вопросов:

Почему коучинг?

Откуда коучинг?

Есть ли у него история и какая она?

Чем он отличается от тренинга?

В этой книге мы с вами рассмотрим наиболее важные отношения коучинга к вашим ценностям, целям, времени. То, из чего складывается жизнь. Каждый день.



THE OTHER SIDE
OF THE GOALS

IV

часть

Кстати

«Движение без цели есть путь в никуда». ABC

Цель определяет путь. Постановка значимых целей, нивелирование второстепенных. Важная часть движения. Составляющая любого процесса, жизни. Мы часто путаемся с понятием «цель». Не потому, что определяемая нами цель для нас вовсе не цель, но о цели какого уровня и важности мы говорим. Что такое цель? Цель жизни? Жизнь и состоит из перманентной постановки целей и их достижения. Насколько правильно вы ставите цели, насколько они соответствуют вашим ценностям, насколько эффективно (быстро и экономично) вы их достигаете и сколько удовольствия вы от этого получаете, от этого и зависит качество вашей жизни.

Для того чтобы полностью использовать потенциал, имеющийся у вас, необходимо просто стать собой. Быть им, а не казаться. Коучинг создает пространство, где вы становитесь самим собой. Мы, как коуч-компания, в конечном итоге производим условия вашей жизни. Хорошей жизни.

Но изначально давайте определимся с терминами и понятиями.

Цель жизни - это КЕМ вы стремитесь быть и ЧТО стремитесь создать.



Как храм Гауди. Цель его жизни стала целью для поколений. Это ваше движение, и вы в нем. Это ваше истинное предназначение, это то, зачем вас послали в этот мир, это предмет вашего последнего отчета. От такой ответственности аж дух захватывает!

ОК. Теперь приземленно. Что такое просто цель? Цель, которую вы эксплуатируете каждый день? Цель — это конечный результат, которого вы хотите достичь. Цель на определенный период, проект, задачу.

Ну а что такое действия?

Действия - это части цели, которые необходимо осуществить, чтобы цель стала реальностью.

Помните, что мы говорили, что этот мир оценивает ваши действия. Только действия, потому что они приближают вас к цели, они и есть части вашей цели.

Но прежде чем перейти к рассмотрению целеполагания (процессу постановки цели), обратимся к такой важной для всех нас категории, как ценности.

Ценности - это кем вы являетесь сейчас и являлись в жизни, это убеждения о том, что для вас важно и чего вы придерживаетесь, во что верите, чем руководствуетесь.

Исследование ценностей важно для целеполагания, оно позволяет отделить истинные цели от надуманных, тем более ложных. Ценности уже в нас, это то, КТО мы есть прямо сейчас, а не то, КЕМ должны были быть.

Ценности — это как жизненный компас, это ваша уникальная сущность, это то, с чем вы консультируетесь в действиях и решениях. Признание и исследование своих ценностей, размышление о них улучшает жизнь.



Но как выяснить свои ценности? Они не хранятся у вас в виде памятки срочных телефонов или правил поведения на воде. Коучинг предполагает идти путем исследователя и использовать инструмент для определения карты ценности. Этот инструмент — ваши вопросы.

Задайте себе вопрос: «Что вы цените в коллеге?» Как по-вашему, что будет содержаться в ответах. Совершенно верно. Ценности. Ценности, которые имеют для вас значение, то, что для вас важно. Можно идти дальше: «Что именно важно?» Вы получите укрупнение категории. Более точные детали, эпитеты, формы. Вы получили карту ценностей того, что вы цените в коллеге. Просмотрите список — похоже, что большинство этих качеств вы цените и в себе.

Теперь о главном, о вас. Скорее всего, выявить все и сразу не получится. Для последовательности продвижения и составления «золотой десятки» приведем примерный список вопросов к себе в формате вашей занятости.

Что главное для вас в работе?

В чем заключается ваша роль в компании?

Чем вы отличаетесь от коллег?

Какое ощущение вы бы хотели получать от каждого дня вашей жизни?

Все эти вопросы инициируют вас на размышления о ваших ценностях, вы обратитесь к тому, к чему не притрагивались довольно давно. Смахните пыль с бесценных раритетов, и они вновь засверкают в первозданной красе, освещая путь подобно маякам в ежедневной рутине. Почувствуйте прилив, великое предназначение и причастность, веру и ясность. Истину, в конце концов.



Посмотрите на список ценностей свежим взглядом. Удивительно...

Между делом: как быть, если ценности одного из ваших сотрудников в корне не совпадают с ценностями другого. А если это целое подразделение, отдел?

Весь вопрос в подходе и обозначении данных ценностей в общем поле кадра. Два значимых кадра сливаются в один широкоформатный и полный. Без противоречий, одна цельная картина. Все зависит от ракурса. Когда мы это проделываем на сессиях, даже издавшие виды и опытные, закаленные менеджеры, как дети, радуются такому чуду. Волшебство изменения ракурса.

Непримиримые противоречия — всего лишь термин. Жизнь куда примиримей.

Ценности зависят от того, как их интерпретировать. Вся эта технология очень эффективно прорабатывается нами на сессиях и в формате этого изложения будет выглядеть неполно.

* * *

Определение значимой цели — очень важный этап. И коучинг не исключение. Ведь под целью может быть закамуфлирован и обычный каприз, и скрытая фрустрация, и ничего не значащая проблема, даже и не требующая особого внимания для своего решения.

Необходимость четкого проведения границы между насущной целью и перспективой, далекой, но тоже достижимой, концентрирует силы. Реальность цели и конечность периода ее достижения — два показателя, которые при неправильной оценке могут обернуться против вас. Разочарование не лучшее чувство на пути к познанию мира.

Правильное определение цели и ее достижение приносит ни с чем не сравнимую радость и удовлетворение. И все это возможно прямо на рабочем месте.

Видение цели и осознание ответственности, а впоследствии ее достижение ведут к вдохновению, радости. Успех окрыляет!

Иногда достаточно руководствоваться вполне определенными принципами постановки целей, которые позволяют отшлифовать ведущий бриллиант композиции.

- Как главное условие — ее позитивность. Позитивность — это энергоемкость движения к цели.
- Она должна находиться в зоне вашего контроля, быть независимой, достижимой самостоятельно.
- Цель должна учитывать настоящее положение дел, текущую ситуацию.
- Конечной остановкой движения к ней является результат, который должен быть описан. Описание результата сопровождается точной процедурой доказательства его достижения.
- Помните прием с широким кадром, также и здесь: желаемая ли она в более широком кадре — что она дает в общем, какие последствия имеет для вас и для всех людей доброй воли. Сейчас принят термин — экологичность.
- А еще наглядней будет описание контекста цели, главной сцены — где, когда, с кем вы видите момент триумфа, кто держит лавровый венок.
- И как важнейший принцип постановки — необходимые ресурсы для ее достижения.

Как по-вашему, для чего нужны принципы постановки целей? Для ее визуализации, самого мощного инструмента, дарованного нам природой. Инструмента, лежащего в основе многих технологий коучинга.

Представить то, что возможно представить и невозможно тоже. Представить — это наполовину решить.

Опишите вашу цель в формате Tag line — не более двух предложений, ярких и конкретных, для того, что, собственно, необходи-



мо вам. Tag line должен быть насыщен энергией, важен и лаконичен одновременно.

Критерии измеримости цели. В чем и как мерить успех. Это важно, даже очень важно. И если, к примеру, вы клиницист, и на ваш вопрос: «Как вы себя чувствуете?» вам ответят: «Уже лучше», у вас возникает обязательный вопрос: «А в чем это выражается, что конкретно вы чувствуете?» Как только вопрос касается измерения и конкретных цифр, картина может измениться с точностью до наоборот.

Коучинг — это конкретно. Конкретно — это не жаргонизм, а суть коучинга. К примеру, если вы определите значимость цели для вас в цифрах от 1 до 10, то получите интересный результат. Обратите внимание, что если важность цели вами устанавливается





ниже 7 (при 10 возможных), будьте уверены, что вы и пальцем не двинете, чтобы достичь ее. И в ваше расписание будете ее включать только как намеренный балласт и нетерпение пустоты.

Кстати

«Мне стала вдруг ясна суть существования. В жизни всегда получишь то, что хочешь. Если не получаешь, значит, истинного желания не хватало. А ангелы умеют отделять истинные желания от детских капризов. И выполняют лишь первые».

Бернард Вербер

Процессы, приводящие к цели, должны находиться в зоне вашего контроля. Есть такие, которые вы без труда и напряжения переведёте из зоны бесконтролия в зону контроля, что определит ответственность и, следовательно, достижимость цели.

Цель должна иметь материальное обозначение. Что самое короткое у человека? Да, да, это — память. Постоянное переключение внимания — ошеломляющие информационные потоки уверенно делают свое дело.

Для пригвождения цели к монументальной доске памяти необходим лозунг, зацепка, слоган, ритуал. Даже логотип есть постоянное напоминание о цели. Поэтому во многих офисах существует культ напоминалок в виде настенных липучек. На самом деле человек пытается удержать даже второстепенные цели в поле внимания.

Целей, которых вы бы не смогли пропустить через ваши органы чувств, просто не существует. Это к тому, что некоторые не могут полноценно изложить собственно чего они хотят, и если это не конкретный навык или действие, то ощущения описать можно всегда.



И не обязательно, и даже противопоказано, чтобы цель являлась вечной, как пирамида. Цель тоже должна эволюционировать, меняться, это говорит о том, что с целью работают.

В 1996 году Эдвин Локк из Мерилендского университета провел исследование 40 000 человек. Вот какие результаты были получены:

- Чем труднее цель, тем значительнее чувство достигнутого.
- Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
- Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.

Вот как!! Мы, кстати, уверены, что вы знали это и без 40 000 человек. Однако напомнить лишний раз не повредит.

Кстати

«Хотите или нет, сэр, но когда человек знает, что в полночь его повесят, это замечательно концентрирует его ум».

Сэмюэль Джонсон

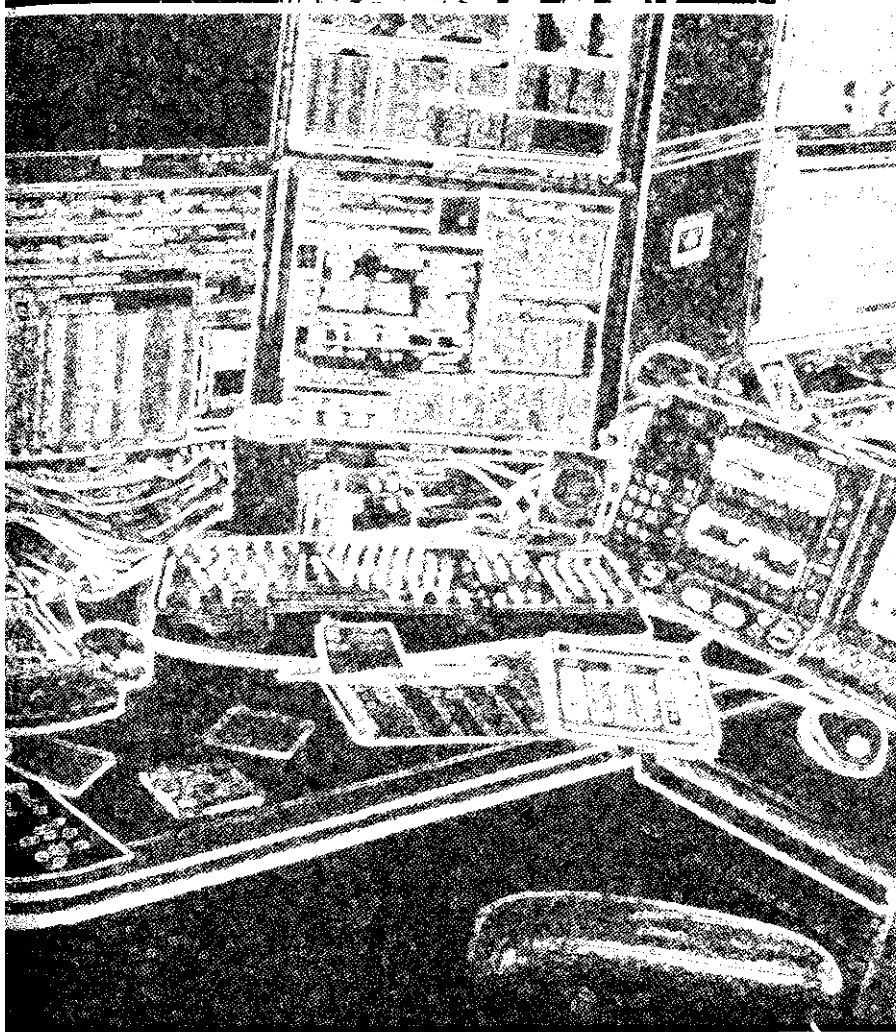
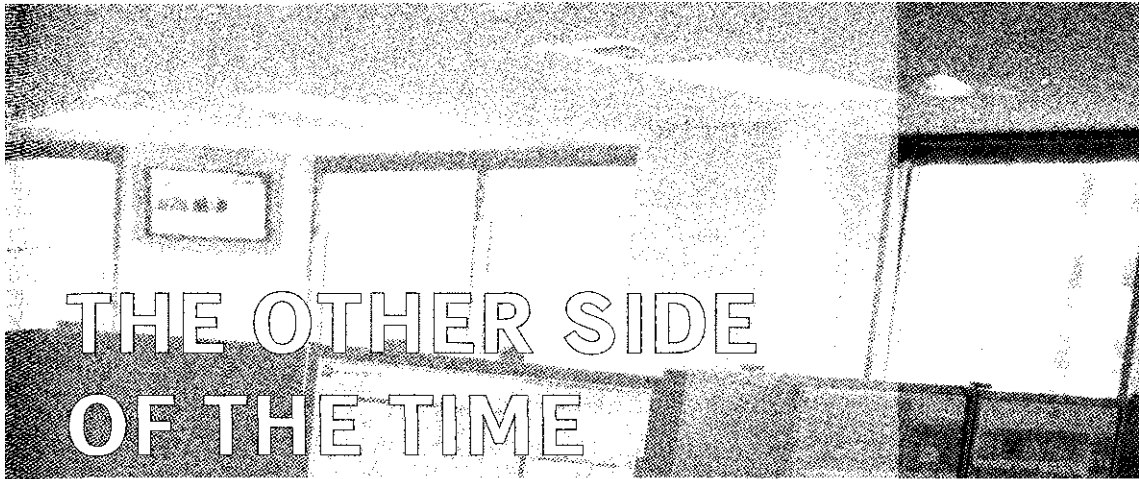
Эффективность коучинга проявляется только тогда, когда вы позволяете цели определять и средства к ее достижению. Коучинг позволяет эффективно определять цели, ваши цели, важные цели. Коучинг позволяет на этапе постановки цели аккумулировать энергию, необходимую для ее достижения. Видение, зрительные образы, вдохновляющие к осуществлению мечты, — сильнейший стимулятор для движения.



Повторяйте мантру вашей миссии, декларацию о том, что вы делаете, чтобы воплотить видение в реальность. И будет!

Идите и не оглядывайтесь от старого к новому, от одного ответа к нескольким, от знакомого к незнакомому, но желаемому, от маленького к большому, от конкретного к абстрактному, от прошлого к будущему, от медленного к быстрому, от сомнения к уверенности, от того, что есть, к тому, что хотите.

Коучинг — это ясные цели.



V

часть

Вам не кажется, что со временем происходят неопределенные изменения. На бытовом уровне существует наблюдение, что восприятие человеком субстанции времени с годами модифицируется и время по его внутренним ощущениям течет быстрее. Объем минуты катастрофически уменьшается. То, что вы раньше успевали играючи, сегодня достается невероятно трудно. Не имея объективных методов для измерения этой модификации времени, мы все это сводим к субъективному объяснению.

Время как бы спрессовывается. То, что десять лет назад можно было успеть за день, теперь растягивается на неделю. Мы виним скорости и глобальную компьютеризацию, бюрократические законы и стиль жизни крупных мегаполисов, все что угодно. Но, скорее всего, во Вселенной есть процессы, которые невозможно просчитать или измерить, а можно исключительно наблюдать. Как это и происходит с восприятием времени. А может и нет.

Дефицит времени порождает сумасшедшую цену на внимание человека, в первую очередь в роли его как потребителя. Вся торговая рать немислимыми уловками и научно разработанными методиками старается привлечь внимание к своему товару, услуге, бренду. Все способы хороши в этой всемирной охоте за вашим вниманием, а следовательно, и временем.

Плотные каналы СМИ, информационные потоки внутри корпораций, постоянно трезвонящий мобильный телефон.



Именно мобильная связь сыграла злую шутку с вашим временем — фантастическая доступность человека-абонента практически не оставила шансов на его внимание к себе, к работе здесь и сейчас, и, соответственно, к своему времени. Каждый звонок — это информация, каждый обмен ее оставляет на какое-то время в вашем сознании какой-то шлейф. Идет распределение данной информации, ее обработка, оценка значимости, перерабатывается эмоциональный фон разговора и т.д. Одним словом, время звонка — это не только биллинг сотового оператора, но и целый период, в течение которого мозг продолжает обрабатывать полученную информацию и эмоцию.

Кстати

«Завтра» - это другое название «сегодня».

ABC

Мы не говорим о том, что мобильная связь — это плохо, мы не принижаем ее революционность как коммуникации, мы не предлагаем выкинуть трубки, мы говорим о том, что есть. Что это удобно, эффективно. Но и что за это приходится платить. И что самая маленькая плата за это — счет от оператора сотовой компании. Кто не согласен — поднимите руки!

А реклама, билборды и телеролики, флайеры и шелфтокеры, direct mail и вульгарный спам. А политики, они очень нуждаются в вашем внимании, ваше внимание — это часть их власти.

Но кто является самым ценным в этом мире для вас? Дети, родители, президент? Без лишней скромности — вы сами. А если измерить ценность согласно объемам уделяемого внимания самому ценному — самому себе — на каком вы месте сейчас?

Можно поймать себя на мысли, что рекламе крема для обуви или майонеза вы уделяете больше внимания, чем размышлениям о своем предназначении. Размышления о том, что на завтрак и какой галстук подходит на вечер, не в счет.



Сегодня вам придется затратить куда больше энергии, сил, денег, наконец, в единицу времени, чтобы чего-то добиться, чем это требовалось лет 20 назад. Или просто потратить больше времени.

Сегодня главное преимущество — это способность превзойти себя, свое привычное отношение ко времени, стать героем, властелином времени — победителем. Хранители времени владеют миром. Все остальное — пыльный реквизит.

Кстати

«Наступила Эпоха Стремительных Талантов».

АВС

Написаны сотни, тысячи пособий по управлению временем. Предлагаются технологии с применением элементарного карандаша и блокнота, до суперсовременных программ или стандартного Outlook. Календарь на день вперед, на год, на эру. Облепленные листочками ЗМ, в кобурах с палмами и бесконечными звуковыми сигналами. Все это имеет место быть и вполне вероятно, что является хорошим помощником в планировании и напоминаниях.

Но ни один из способов и тренингов не даст вам в полном объеме то, что вы хотите получить. Решение проблемы не в технологиях, а в вас. Но давайте по порядку.

Невозможно управлять тем, что не контролируете и не знаете. Тем, что не ощущаете. Тем, что не измеряете, и тем, что, как оказывается, не цените. Декларации «Я ценю время», «Мое время мне очень дорого» всего лишь декларации. Посчитайте, как вы провели прошлую неделю.



Вопросы типа «Как быстро течет время?» или «Как оно тянется бесконечно?» по сути абсурдны, если уточнить »А, действительно, как быстро или как медленно это происходит?». Попробуйте дать точный ответ. Очень быстро, слишком медленно, уже в 2 раза не имеют практической ценности. Мы намного точнее, даже «на глаз», определим объем стакана, чем период времени.

Человек — существо материальное, и ценности материальные признает быстрее и качественнее. Мы знаем, сколько стоит литр бензина, вчера, сегодня, завтра и на сколько его хватит. Мы знаем, сколько стоит килограмм мяса, какой объем это составляет, какого оно цвета, скольких можно накормить, что можно приготовить.

Предметное мышление уже содержит ценность, предмет можно визуализировать. Это ценно. А вы сможете представить время? Попытка представления времени, предметного представления времени в лучшем случае даст картинку часов или какого-либо процесса, спортивного или производственного, растянутого во времени.

Вы цените деньги, мясо, бензин. Вы говорите, что цените время. Как вы это делаете? Никак. «Я его не трачу понапрасну», — говорите вы. Но в качестве эксперимента, просчитав дневной мониторинг вашего времени, вы будете удивлены. Как такое возможно, что столько времени уходит в никуда? Просчитав ваши денежные траты, вы недосчитаетесь копеек. С вашим временем все куда беспечнее. В какой-то момент мы ощущаем себя банкротами в ресурсе времени. Отсюда и стрессы. Болезнь не успевших. Мы уже знакомы с этим, мы знаем, сколько это стоит США.

Время такая же ценная категория, как и все вышеперечисленные предметы. Только осознание времени, его материализация (на первый взгляд, абсурд: материализация нематериализуемых систем) приводит к восприятию его ценности.

КАК?

К слову, у вас есть деньги. Вы можете их превратить в гамбургер, автомобиль, можете нанять других людей на проект, построить дом, получить образование. Вы берете деньги и просчитываете возможности. Обычный выбор: есть 10 000 долларов — это 3 кв. метра жилья, или автомобиль, или инвестиция в проект, или бобровая шуба и так далее. Есть установившееся верование, что-то типа калькулятора, в него вводятся известные: количество денег, курс, цены предметов и так далее, на выходе получаете выбор обмена — деньги на что-то.

Время — те же деньги. Но почему мы так беспечны с ним — вы всегда найдете время на ненужный разговор, на телевизор, курение, на обсуждение чужих проблем, но попробуйте, к слову, одолжить кому-то деньги, сразу, сейчас же. Просто так, попросили — дал.

(Конечно, в вас сразу разыграло благородство и человеколюбие: «Безусловно дам!» Но мы не говорим о критических ситуациях, вопросах жизни и смерти.)

А если попросили, обратились с вопросом, не столь важным для вас. Сколько раз за день вы отказали в общении, если эта услуга никак не входила в выполнение ваших обязанностей. Мы не отказываем в общении, объясняя самим себе до абсурда истинной фразой: «Мы же люди». Что это значит?

Это значит, что нам приходится тратить наше время, нашу жизнь, на то, чтобы доказывать себе, что мы люди. И доказывать почему-то тем, что тратим нашу жизнь на то, что для нас не важно и порой даже не интересно. И это, скорее, бесчеловечно по отношению к себе.

То есть быть человеком — это беспечная трата времени, а следовательно, жизни.



А целеустремленность, самоутверждение, эффективность — это также присуще человеку. Но это подождет, пока мы транжирим бесценные минуты. Наши цели подождут, пока мы реализуем неэффективную доктрину — быть человеком.

В чем смысл быть человеком — отдавать время другим или использовать его для достижения своих целей? Где гармония между использованием времени для своих целей и удовлетворения доктрины — быть человеком?

Гармония наступает только тогда, когда достижение ваших целей и реализация своего предназначения находятся в зоне вашего общения с другими людьми. То есть время уделяется только тем, кто находится в векторе ваших целей.

Телевизор — это цель? Политики с экрана — они тоже работают на вашу цель?! Кто из вампиров вашего времени работает на вашу цель? Не оправдывайте себя, что вы черпаете энергию или узнаете что-то новое из того же глянцевого журнала. Глянцевые журналы — это формат продажи рекламы. Ваши знакомые — тоже форматы рекламы в некотором роде.

О чем ваши разговоры? О машинах, одежде, сигарах, как потратить деньги, но прежде — потратить время на подробное обсуждение этого процесса. Или, потратив деньги, кормить свое честолюбие, самоутверждаться в приобретенных брендах. Прежде чем взять ваши деньги в обмен на товар, бренды отбирают у вас время, жизнь. Они отвлекают нас от главной цели, цели жизни. Иногда и воодушевляют.

Но это все-таки реже. И заметно реже.

Кстати

«Увлеченные идеей люди радикально отличаются от беспечных наездников времени».

ABC

Парадокс: у вас отбирают время на рекламу, чтобы потом еще и отобрать деньги. Взамен дадут продукт, которым в 70 % случаев вы воспользуетесь один раз.

Да Бог с ними, с деньгами, но время?

ОК. Давайте классифицируем области траты времени. Лучше всего это представил Эдвин Блесс. По его системе статьи траты времени можно разделить на 4 категории, в зависимости от дел, на которые оно уходит.

«Срочно Важно» — экстренные случаи: разрыв трубы парового отопления, сердечный приступ, покупка шубы в связи с неожиданным похолоданием и т.д. Забегая вперед, необходимо заметить, что эта область «важного и срочного» находится в прямой зависимости от области «важного и несрочного». Трубы надо проверять, обследование надо проходить регулярно, и зиму никто не отменял. А сколько раз бывает, что к вам обращается коллега с просьбой что-то сделать, проконсультировать, или вам кто-то сверху делегирует с пометкой «Срочно» и, конечно, «Важно». Что вы делаете при этом? Ну-да, ну-да...

Чужие срочности и важности возникшие как следствие чужих недоработок «несрочных важностей» становятся терминатором вашей области «срочно и важно». Снова обратимся к мониторингу вашего времени — просчитайте объем «Срочно Важно». Поразительно! Такое впечатление, что все снимаются в сериале «Скорая помощь»!

Система Эдвина Блесса

Важно Срочно	Неважно Срочно
Неважно Несрочно	Важно Несрочно



Но давайте проведем дифференциацию между «Срочно Важно» и «Срочно Неважно». Граница пролегает там, где стоит вопрос «Кому важно?». Важность — это понятие, относящееся к вашим целям. Вашим целям! Так вот, «Срочно Неважно» — это то, что в подавляющем большинстве случаев вливает в вас ваше окружение. Срочно к исполнению и совершенно неважно для ваших целей и задач.

А что тогда «Несрочно Неважно»? Это все, что вы называете досугом: телевизор, журналы, изучение потолка, серфинг по мегамоллам и т.д. Дарья Донцова и Дэн Браун, «Остаться в живых» и «Не родись красивой» и так далее подобно жевательной резинке рутины. Просчитайте это время — опять потрясающий результат. Вот куда уходит время! И опять ваш внутренний голос находит сотни оправданий для такой траты времени. Быть в курсе, для души, для настроения и так далее. Но кто сказал «для моей лени и праздности»?

И что остается в последнем квадрате «Несрочно Важно». Это то, что к чему вы стремитесь, то, что вы строите, это ваша цель жизни. Несрочность обусловлена тем, что большое сразу не строится, и цель настолько большая и объемная, что она должна строиться каждый день и на протяжении довольно длительного времени, в зависимости от масштаба цели.

Сколько времени в день вы уделяете самой главной вашей цели. Цели жизни. Сколько... Сколько, сколько? Смешно. Нет, обидно. Как такое возможно?

Кстати

«Для человека нет невозможного. Как и уделять смертельно мало времени тому, что для него важно».

ABC



Но прежде чем научиться все успевать, скорее, важно обозначить, что конкретно успевать и надо ли это вообще?

Последовательность ваших действий обозначена приоритетами, приоритетами, которые вы для себя ставите. Это в первую очередь, это во вторую, это в третью и так далее. То, что в пятую и шестую, как правило, не выполняется никогда и найти их в расписании дел большая экзотика. Как вы определяете приоритетность?

Изначально, мы так предполагаем, в зависимости от вашей миссии. Надеюсь, она уже обозначена, в формате более конкретном, чем лозунг «Приносить миру счастье». Далее следуют жизненные принципы, но не из ряда «принцип ради принципа». К примеру, принцип «клиент всегда прав».

И, наконец, приоритетность выставляется на основе ваших ценностей. Скорее всего, это самый важный регулятор объема и последовательности предоставления вашего времени.

Что происходит далее — на основе приоритетов вы просчитываете необходимое время и составляете расписание на день, месяц, год.

И так каждый раз, хотите вы этого или нет. Давайте все же поймем, что основа вашего управления временем — это приоритеты. Приоритеты, а не расписание.

То есть для того, чтобы разобраться с расписанием, надо разобраться с приоритетами. Они в свою очередь зависят от тех ролей, которые вы играете.

Есть главные: лидер, отец семейства, гений, дамский угодник, все что угодно и так по числу ваших талантов. Какая из них главная, той и уделяется приоритетность. На каждую роль навешаны списки дел, которые составляют жизненную функциональность данной роли. Далее составляется расписание, уже пронизанное ориентирами на людей и их роли и так далее.



Это и есть обычный алгоритм, который вы ежедневно совершаете. Просто, подсознательно и, на ваш взгляд, эффективно. Во всяком случае, мы думаем, что вы так и делаете, или делаете это на бессознательном уровне.

При долгосрочном планировании эта простота утяжеляется целями, планами, глобальной миссией. Но это никак не влияет на общий принцип построения системы и, соответственно, не влияет на все огрехи, стрессы и дефицит. То ли ввиду призрачности приоритетов, то ли в результате надуманности роли, то ли какая-то роль играет вами только для вас и весь реквизит давно обветшал. Но все делается медленно, время ускользает, ничего не получается в срок. Это вам знакомо? Короче, есть проблемы, но о них вы не знаете или не видите.

Что далее? Есть расписание, вы впряглись и, естественно, не успели. Причины — не рассчитали время, отвлекали, что-то не шло. И если все успели, то не получили ответ «А зачем, собственно говоря, все это было, если не ради расписания?». Да, при определенной увлеченности расписание становится целью и заменяет собой отсутствие настоящих целей. Абсурд — представьте пустые вагоны, которые перегоняются из одного пункта в другой только потому, что есть расписание.

И все равно, у вас все забито «работой», как в том законе Паркинсона: «Работа занимает все отведенное на нее время».

Да, с временем не все так просто. Но давайте продвигаться дальше. Вы уже знаете, как в большинстве случаев идет распределение времени и составление расписания и в каких могильниках, согласно классификации Блесса, уже похоронены годы жизни.

Если с целями и приоритетами мы можем разобраться (см. цели и ценности), ненужные роли в состоянии решительно убрать из репертуара, то давайте обратимся к планированию, его эффек-



тивности на самом раннем этапе формирования. Чтобы не было впоследствии мучительно больно.

Кстати

«Способность думать с самого начала порой ведет к очень оригинальным результатам». Генрик Ибсен

«Коучинг - искусство вопросов, ответы на которые уже существуют». АВС

Вопросы к планированию

1. «Чего вы хотите?» — сразу обозначает цель, вопрос вопросов.
2. «Почему это важно?» — не оставляет шанса для иллюзий целеполагания в планировании.
3. «Все ли позитивно?» — намечает энергетику движения и высшую экологичность.
4. «Цель в зоне контроля?» — независимость и безопасность пути достижения.
5. «Как можно этого достичь и что нужно делать и иметь?» — широкое обозначение пути и ресурсов.
6. «Первый шаг, и как это будет происходить?» — ступень преодоления инерции, рассмотрение сценариев и рисков.
7. «Как определить, что этого добились?» — процедура доказательства, осознание точки получения приза и удовольствия.

Получилось семь пунктов. Больше и не надо. Для планирования в общем смысле. Попробуйте — работает как часы.

Кстати

«Чтобы выполнить большой и важный труд, необходимы две вещи: ясный план и ограниченное время».

Элберт Хаббард

Приведенная система на первом же этапе дезинфицирует все пространство, занятое миражами, отечественным шапкозакидательством, чувственными порывами и прочее и форматирует его под бесценность вашего времени. Коучинг, сэр (мэм)!

Рассмотрим еще один цивилизованный метод управления временем. Изначально составляете бюджет вашего времени — сколько, собственно говоря, времени у вас есть, сколько вы предполагаете потратить на работу, семью, себя. Выписываете дела, про-





ставляете приоритеты, рядом проставляете необходимое или, скорее, целесообразное, для этого время. Все — бюджет готов. В лучших государственных традициях. Утверждаете, ставите подпись, готовы к исполнению. Получилась такая идеальная линия времени.

С началом его исполнения начинаются проблемы с дефицитом бюджета. При этом в вашей власти вести индивидуальный сюжет для управления временем и допускать разумные импровизации. Незапланированное увольнение может привести к объемному профициту вашего бюджета, но не будем о грустном.

И даже с такими бюрократическими методами есть шанс чего-то добиться. Главное условие — это системность и дисциплина. Первые 2 недели — это закон, дальше все будет получаться проще.



И главное — на войне как на войне, держите фронт против агрессии. Говорите НЕТ!

Помните, что произнося кому-то ДА, вы говорите НЕТ вашей цели, мечте, будущему.

В качестве интервентов могут быть ваши друзья, соседи, коллеги, телефон и все, о чем говорили в разделе про то, как изменился этот мир.

Техника монтажа вашего времени будет представлена следующим образом. Ваши ценности в комплекте с делами, людьми и адресами ложатся на канву расписания, которое является ежедневным отчетом для финала под названием ЦЕЛЬ.

Кстати

«Не все, что подсчитывается, может быть подсчитано, и не все, что может быть подсчитано, подсчитывается».

Надпись на дверях кабинета А. Эйнштейна

Но хватит сухого бюрократизма в работе с такой жизненной и трепетной от заключенной в ней энергии категорией, как время. Как освободить эту энергию, как использовать этот потенциал в синергетике ваших записок под грифом «Расписание». Как мотивировать и себя, и составление того же расписания так, чтобы оно было насыщено этой энергетикой, эмоцией радости прожитого, проживаемого и предстоящего.

Кстати

«Коучинг - искусство вопроса».

ABC

С чего начинается жизнь? Как ни странно, с утра, да, именно с утра. Так вот, от того, какие вопросы вы зададите себе утром, от этого, по большому счету, зависит и то, какие ответы ожидаете получить за день. Теперь их пять.



1. «Что в ЖИЗНИ дает вам самое полное ощущение счастья?» — сразу очерчивает чувство цели, устанавливает стремление к приятному.
2. «Почему это делает вас счастливым?» — общий обзор, миссия, приоритеты.
3. «Что вас волнует больше всего, и чем вы больше всего гордитесь?» — точные приоритеты и подтверждение своих побед.
4. «К чему вы больше всего привязаны и чему вы больше всего благодарны?» — оглядываетесь на свои ценности, все ли на месте.
5. «Кого вы любите?» — самый сильный энергетик. Просто доставьте себе удовольствие.

Попробуйте утром задать себе эти вопросы, получите ответы и почувствуйте, что что-то сдвинулось. Как без пробуждающего душа растекается причастность к этому миру, и в конце этой диалоговой мантры на губах у вас естественная улыбка, как у любопытного и сытого младенца. Пора в путь.

День прошел. Вы бессильно падаете на кровать. Но чтобы день не прошел так, как и все предыдущие, диалог необходимо продолжить. Так называемые "вечерние" вопросы. А теперь три.

1. «Что вы сегодня отдали, что получили?» — элементарная инвентаризация добрых дел.
2. «Чему научились?» — как дела с эволюцией, пока учусь — развиваюсь.
3. «Как сегодняшний день продвинул вас к будущему?» — цель жизни.

Итоги подведены. Счастливых снов.

Неужели все так просто? Нет. Потому что, задавая себе эти вопросы, вы приводите в действие сотни механизмов и мотиваторов, вашу сильнейшую машину бессознательного, целую энергетическую установку. Эти силы намного сильнее сухого сознательного мозгового аппарата калькулятора.



Опять технологии, опять методики, бизнес не может без конкретики, но помните, всегда самые большие состояния и успех приходили к людям, которые пользовались не столько рациональным, сколько иррациональным подходом. Потому как на поле рациональности конкурентность бешеная, в иррациональной среде победно сучают гении одиночки. Коучинг — это путь к этому бессознательному ощущению времени.

Как мы воспринимаем время? Хороший вопрос! Оказывается, по тому, как человек воспринимает время, можно определить, в какой части света он рос, к какой категории принадлежит.

К слову, если в разговоре с вами собеседник предпочитает использовать прошедшее время, в поведении и мышлении посылы к прошлому, его действия в большинстве определяет предыдущий опыт, то он так называемый «чувствователь».

Если присутствует настоящее время и его поведение и мышление основываются на настоящем положении, это так называемый «ощущатель».

А вот если в разговоре присутствует будущее время и поведение и мышление направлены на будущее, соблюдается так называемый «кадр результата» — перед вами представитель самой ценной категории — «мыслитель». Впрочем, есть и категория блуждающих во времени. По категориям легко ориентироваться, решая вопрос профессиональной пригодности человека. «Чувствователи» консервативны, законопослушны, бюрократичны. «Ощущатели» — энергетики переживаемого момента, деятели, локомотивы. И только «мыслители» — лидеры, рисующие горизонты, строящие общество будущего уже в настоящем.

Это категории глобальные. Но есть еще физиология, которую никто не отменял. Наш организм подвержен годовым циклам, которые находятся в зависимости от межпланетарных состоя-



ний, и в особенности от расположенности Солнца. Так, наивысший пик активности падает на январь, далее наша активность с той или иной равномерностью падает и достигает своего дна в августе. Именно на это время приходятся массовые отпуска у служащих. И где-то с сентября кривая активности начинает подниматься и к декабрю достигает максимума. «Год пришел к повороту», — говорил добрый и справедливый медведь Балю.

Есть еще один вид цикличности — та, которую мы испытываем ежедневно. Ее внешние проявления очень выражены в жарких странах — Греции, Испании, Латинской Америке. Но прежде о заблуждении, долгое время господствующем среди нас и делившем нас на касты — жаворонки и совы. На самом деле таких каст не существует, мы все живем по цикличности единой для всех, и только необходимость приспособляемости к внешним условиям и к работе в частности делает нас такими.

В целом, у человека максимум активности приходится на утреннее время, когда наблюдается пик концентрации гормонов, особенно очень важных для мужской половины половозрелого человечества. После полудня активность снижается, магазины и офисы закрываются, люди не то обедают, не то находятся в полудреме. Сиеста, сэр (мэм). После 4 часов пополудни активность нарастает и к вечеру опять график стремится ввысь. И уже ближе к полуночи мы безжизненно замираем в сладких снах. Наутро все повторяется. Сиесту объясняют как палящим солнцем, так и притоком крови к желудочно-кишечному тракту и ослабеванием в связи с этим мозговой деятельности. Правда, замечено, что даже если вы и не обедаете, все равно активность падает. А обед только прибавляет к этой цикличности еще перераспределение потоков крови.

Но и это еще не все.

Существует цикличность между физической, интеллектуальной и эмоциональной составляющей нашей деятельности. При рож-



дении все три составляющие располагаются на точке ноль и после первого крика начинают колебаться, подобно волне, то уходя вниз, то поднимаясь на гребень. А поскольку цикличность подъема и спуска у всех трех циклов разная, то, когда они все сходятся в одной наивысшей точке, у вас ощущение звездного часа: все, что вы ни делаете, получается на ура. И наоборот, при схождении на дне — все валится из рук. Существуют программы подсчета таких дней и соответствующие рекомендации по планированию. К слову, на опасные дни планировать переговоры нежелательно, а в пиковые дни — ждите от себя сюрпризов.

Физический — 23 дня
Эмоциональный — 28 дней
Интеллектуальный — 33 дня

Но даже и это еще не все.

Ощущение времени у человека разнится в зависимости от страны, где он родился и вырос. В восточных странах, на Ближнем Востоке в частности, потому как это наиболее выражено именно там, время тянется медленно, как экзотическая патока. Люди, живущие на Востоке, живут ассоциировано со временем, они склоны к опозданиям на встречи, переживают здесь и сейчас, время как бы проходит сквозь них. Они слабо ориентированы в конкретике вчера, сегодня, завтра. Время для них один большой поток, полный эмоций, чувств, впечатлений.

Для европейцев и их культуры время более диссоциировано, они пунктуальны, наблюдают время как бы со стороны, стремятся осознать его количественную характеристику. Это так называемое включенное ощущение времени.

Но и это не позволяет им полностью осознать всю бесценность времени.

Для чего мы рассказали о стольких аспектах времени и его связи с человеком? Но разве не это главное в осуществлении нашего бизнеса, личной жизни. Не время ли синоним слова «жизнь»? Почему мы не ставим между этими понятиями знак равенства? Может, главный вопрос — то, чему вы отдаете ваше время, и есть ваша жизнь. Посмотрите на это так. Что? Все ли на своем месте?

Время обладает дуалистической природой. Помимо точных измерений — секунда, минута, час, существует и ощущение на уровне человека, не зависящее от показаний хронометра. Это то, как ощущаете и измеряете его вы. Как материализуете его в вашем сознании и чувствах.

Это ощущение времени как субстанции, как материала, как курса валюты. Да, именно курса, где каждая единица — это пункт ценности вашей жизни. К слову, у неработающего курс низкий, у менеджера высокий, вам дали повышение — ваш курс времени повысился на столько-то пунктов. Ответственная работа — высокий курс. Потратили на болтовню — курс опустился. Следите за курсом и держите его высоко, не дайте медведям работы.

Бессознательная компетентность по управлению временем. Знаете цену, курс, сопоставляете цели, дела, ситуацию и играете с курсом, тратите время так, как наиболее эффективно и экономично для вас. А может, и шикарней, или это вопрос престижа, имиджа.

Есть такой анекдот. В дорогом ресторане в Швейцарии, на берегу озера, на открытом балкончике сидит молодой человек и молча и грустно берет дорогие швейцарские часы из огромного ведра и бросает их в пропасть. На вопрос посетителей: «А кто это?» метрдотель учтиво и устало одновременно отвечает: «Новый русский, меланхолия, наблюдает, как быстро летит время...»



Так вот, курс вашего времени зависит от целей, которые вы перед собой ставите. Его колебания — это важность и ценность ваших целей.

Время — это и ресурс, это и оружие, которое в зависимости от вашей компетентности может быть как в вашей руке, так и направлено против вас.

Очень много тренингов и книг посвящено описанию методик управления временем при помощи всякого рода напоминателей типа ежедневников, электронных средств, стикеров и т.д. Неужели при помощи напоминателей возможно управлять такой материально-нематериальной субстанцией, как время? Конечно, нет! Напоминатели — это как точки кривой вашего курса времени, это облегчение для псевдоперегруженности памяти, это визуализация вашего рабочего времени, но это не управление.

Управление — это вы. А мы говорили о кадрах и стыках монтажа времени. Не больше и не меньше. Это полезный и эффективный инструмент, но не управляющая категория.

То, о чем мы говорим, — это **бессознательная компетентность управления временем.**

Это когда, составляя расписание и планируя проект, вы моделируете время и управляете им, как драгоценной жидкостью, разливая ее по сосудам с вашими целями. И такая система сосудов всегда обладает свойством сообщающихся сосудов. Это важно, и вы это ощущаете. Вот что такое бессознательная компетентность управления временем.

Это когда поток блуждающих ходоков с вопросами и непонятными требованиями разбивается о ваше спокойное мужество ответа НЕТ и о ваш взгляд, устремленный сквозь эту пелену надуманных проблем на горизонт вашего предназначения на этой планете. Вот что такое бессознательная компетентность управления временем.

Это точная последовательность дел и свершений, это четкая линия горизонта, это возможность менять перспективы в on line, это ощущение наполненности жизни, сиюминутного и тотального счастья присутствия и спокойного понимания вечности. Вот что такое бессознательная компетентность управления временем.

Вот что дает коучинг — бессознательную компетентность управления временем.

Наиболее интересно прослеживается коучинг-подход в управлении проектами. Мы приведем одну из концепций контроля, которая при реализации тесно связана с доктриной бессознательной компетентности управления временем.



Но сначала приведем слова Gary Hamel, основателя международной консалтинговой компании Strategos. В своей статье «Что есть что в управленческих инновациях» он удивлялся, что -

«Ежедневные потери, возникающие в результате неразумной деятельности людей, несмотря на всю их значимость, оставляют нас равнодушными, зато убытки из-за неправильного расходования материальных благ глубоко задевают нас, хотя ущерб от них гораздо скромнее».

Итак, главное качество всего того, что мы проповедуем: чем проще система, тем она надежней. Простая — это не упрощенная. Это удаление ненужной шелухи и условностей. Это аскетизм конкретного результата. Это движение без реверансов всем и вся, и в первую очередь самому себе.

Менеджмент проектов — это сотни пластов исследований разных периодов и авторов, это тысячи способов ведения и контроля. Но у одних менеджеров это получается независимо от того, какого уровня проект, а у других нет, даже если в проекте три уборщицы и 20 квадратных метров поля деятельности. В чем правда? Правда в философии. Философия от общего к частному и от частного к общему. Коучинг проекта.

Из чего складывается проект? Из идеи и последовательности ее претворения. Так как идея это вопрос креатива, мы рассмотрим наиболее общие моменты претворения.

Любое претворение проекта начинается с описания СРЕДСТВ. Не путайте это с ресурсами. СРЕДСТВА — это последовательность предполагаемых действий, описание наиболее общих процедур и планов претворения. Это скелет, который будет обрабатывать мышцами, нервами и сосудами проекта. СРЕДСТВА — это модель системы и главное в этом, с точки зрения коучинга, ее ви-



зуализация. Визуализация как в предметном виде, так и в виде процессов, распластанных во временном представлении. И, что очень важно с точки зрения коучинга, если есть система, которая подлежит исправлению, то лучше создать новую, альтернативную, чем исправлять старую. СРЕДСТВА — это синтез процедур и подходов, это то, что должно быть, это динамика проекта.

РЕСУРСЫ — это наиболее простая часть проекта, которая строится на аналитике процесса и элементарном подсчете необходимых финансов, оборудования, материалов, услуг, человеческого материала и так далее. Правильное определение СРЕДСТВ, ведет к упрощению формирования РЕСУРСОВ.

Итак, вы на старте, СРЕДСТВА представлены, РЕСУРСЫ подсчитаны, все готово для РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА. Это то, что вы называете практическим его воплощением. Это и организация проекта, и оперативные решения, и взаимодействие внутри проекта, и взаимодействие проекта с внешним миром. Это динамические корректировки модели функционирования. Синергетика от всех параллельных процессов, происходящих точно и в срок, обеспечивает успех. Паровоз после непродолжительного разгона набирает скорость и обороты, и график его следования начинает четко соблюдаться.

ОЦЕНКА — это обратная связь проекта. Полученные результаты должны соответствовать целям и планам, простой и понятный формат вывода информации. И как не упомянуть об адекватной системе оценки. Измерению подлежит то, что участвует, то, что есть цель и результат. Если цель — это объем, то оценка объема, если покрытие — то покрытие, если качество, то соответствующий стандарт качества.

Задайте вопросы по всем категориям проекта, а ответы обрисуйте и наложите на шкалу времени. От частного к общему. Просто. Попробуйте сделать с самым важным проектом — вашей жизнью. Как со временем, все успеваете?



Любой проект состоит из описанной нами модели. Но нас интересует то, как правильно накладывать шкалу времени на гениальные идеи и тонкие расчеты. Потому как в проекте своевременность самая критичная часть реализации.

О чем мы говорим? Неужели о том, как рисовать и чертить? Нет, конечно!

Мы говорим о том, как индуцировать процесс ощущения времени и ценностей, как материализовать нематериализуемое. И даже увидев это, важно это почувствовать, внести себя в эту систему, чтобы время проходило сквозь вас и вы были бы над временем.

Как мы это делаем? Вы заметили количество вопросительных знаков в книге? Их много. Прежде чем вы прочтете ответ, вы в вашем сознании сами его смоделируете. Это есть то, что мы называем коучингом. Коучинг — это моделирование, это визуализация, это предвосхищение, а не блуждание. Поэтому это эффективно.

И цели, и ценности, и время, и проекты — все, с чем мы сталкиваемся каждый день, было рассмотрено нами с точки зрения коучинга. От сложного к простому и обратно.

Это выглядит несколько странно, наверное, то, что мы хотим донести. Но разве не странно, что вообще существует жизнь на нашей планете, что из миллиарда возможного развития событий провидению было угодно создать то, что оно создало именно на этой затерянной в космосе планете.

А Космос — это всего лишь конструктор, который создает иллюзию независимости материи и явлений. Иллюзию.

У вас есть возможность сделать это реальностью...

На наших сессиях мы рассматриваем подход в стиле коучинг ко

всему, с чем вы сталкиваетесь и с чем работаете. Жизнь намного богаче, чем условная ситуационность кейсов и тематик. Но коучинг тем и ценен, что он универсален. Больше всего интересны темы, которые мы вкратце рассмотрели выше. Они практичнее и обыденнее. Из них складывается наша жизнь, а не только работа.

Мы рассмотрели цели, ценности, время, планирование и все это сквозь призму коучинга. Но что мы как бизнесмены, менеджеры, отцы и граждане делаем ежедневно, ежесекундно? Что дается нам так тяжело, что повергает нас в сомнение, что заставляет сотни раз взвешивать и искать?

Поиск и принятие решений.



THE OTHER SIDE
OF PROBLEM



VI
часть

Как часто вы используете слово «проблема»? При этом в разных интерпретациях: у нас проблема, это твоя проблема, это будет большой проблемой и так далее.

Или: ищи решение проблемы, как решить проблему.

Почувствуйте, во вторых словосочетаниях есть намек на действия, в первых — только пассивная констатация факта. То есть мы думаем о проблеме, о том, что она существует, какая она, чего касается, от чего зависит и еще о сотне ее характеристик. Мы обсаживаем проблему со всех сторон, и от этого она все больше увеличивается, обрастая подробностями. Думая о проблеме, мы думаем о проблеме. Мы заняты проблемой. Проблемой, а не решением.

«Наверное, это хорошо», — скажете вы, ведь, зная все о проблеме, можно найти более эффективные пути ее решения. Можно, но возможно ли? Ведь, зная все о проблеме, это не значит, что вы знаете все о ее решении.

Кстати

«Исследование причин не обязательно приводит к ответам».
Э. Грант

Наш аппарат производства и обработки мыслей в состоянии одновременно обрабатывать только один продукт. В нашем случае — это проблема. Но что мы получаем, когда думаем о проблеме,



— мы получаем то, что мы думаем о проблеме. Разве мы сказали, что мы думаем о решении, нет мы думаем о проблеме. К чему может это привести: к сосредоточению на проблеме, на переживании этой проблемы, на низкой вероятности ее решения. Мы ведь не думаем о ее решении.

Это настолько необычно, что, безусловно, вызовет у вас если не протест, так сопротивление такой постановке вопроса. Вы саркастически улыбнетесь и подумаете об остроумной игре слов. ОК, но давайте продолжим.

Если мы думаем о проблеме, мы не действуем, мы думаем о проблеме. Теперь давайте подумаем о решении, чувствуете, что в этом случае у вас появился элемент того, что возникала необходимость в действии. Почувствуйте это, думайте о решении — есть энергетика. Почувствуйте — это не одно и то же, что думать о проблеме.

Как правило, так и бывает — мы фиксируемся на проблеме. А надо фиксироваться на решении.

Кстати

«История современной науки и наш опыт показывают, что большее количество информации не обязательно приводит к более правильному решению...» *ABC*

Давайте думать о решении, что меняется? Мы думаем о решении, и у нас появляются симптомы побуждения к действиям. Безусловно, это хорошо, ACTION — это всегда хорошо. Но мир ценит как действия, так и, в конце концов, результат.

Результат. Но мы не можем думать отвлеченно о результате. Результата хотят и его представляют. Представляют.

Для того чтобы быть в теме представления, введем пару терминов, по всей видимости, известных вам. Это — мышление ассоциированное и диссоциированное.

Ассоциированное мышление — это когда вы полностью увлечены течением мысли, когда разговор идет от первого лица и вы в потоке событий. Это как компьютерная игра жанра shooter — вы видите все, что видите, с позиции первого лица. Вы есть вы — это можно представить как съемку камерой, которая у вас на плече.

Диссоциированное мышление — это как съемка вас и ваших действий камерой, находящейся на плече другого оператора, и вы, тем не менее, можете видеть и слышать все, что происходит, но как бы со стороны. При этом вы можете выбирать необходимый ракурс для съемки, менять позицию, реквизит, переставлять свет. Даже не напрягая воображение, каждый из нас может развить целый сюжет. Вы абстрагируетесь от телесной оболочки и парите над ситуацией. Голливуд отдыхает. Представили, о чем идет речь?

Наша цель — результат. Результат надо увидеть, представить, визуализировать. Диссоциированное мышление — это самый эффективный инструмент для этого. Увидеть все со стороны, в полном объеме, со всех сторон.

Но чтобы прийти к кадру-результату, надо ассоциироваться с решением. Надо прочувствовать, индуцировать эмоциональный порыв к построению, разогнать до необходимой скорости механизм функционирования диссоциации. Ассоциация — это первая ступень, топливо для выхода на орбиту оптимальной работы диссоциированного мышления.

Итогом будет кадр результата — то, что вы хотите видеть в конечном итоге. Для вашей бесконечной фантазии есть определенные технические ограничения к этому кадру.



Кадр результата должен быть описан и сформулирован в позитивных терминах. То есть то, что вы хотите. Именно «хотите», а «не хотите»! К примеру, «я не хочу, чтобы этого не было» — не подходит. Подходит: «Я хочу, чтобы было так». Никаких «НЕ» — особенность механизма нашей визуализации не воспринимает «НЕ». Наша сознание предметно.

Кадр-результат должен быть в пределах зоны вашего контроля. Здесь более подходят вопросы: «Как вы этого достигните?», «Как вы узнаете, что достигли?» — и так далее.

Кадр должен быть измеряемым, не что-то розовое и не что-то вроде чего-то, а вполне конкретное и разложенное во времени. «Что нужно для этого кадра, когда и сколько, когда это станет возможным?» И главное: «Какой первый шаг для его построения?»

И, наконец, кадр должен быть экологичным (очень эксплуатируемое слово), последствия результата должны быть как максимум позитивными для вас, ваших близких, компании и этого мира, если хотите. Надеюсь, хотите!

Вы уже что-то представляете, но для полной реальности всегда не хватает детализаций. Наше сознание всегда цепляется за мелочи. Любой реквизит в вашем кадре помогает индуцировать все краски и взаимоотношения в общем плане развития. Для детализации кадра цель вашего путешествия должна быть конкретна и измеряема. Полная репрезентация результата может быть задействована при активизации всех данных вам Богом систем — визуальной, аудиальной, кинестетической. Полная репрезентация — это настоящее кино плюс ощущения всего тела. Это в идеале так и происходит: раз — и готовый кадр, результат, решение, я его вижу, я чувствую его.



Вспомните, как героиня фильма «Чего хотят женщины» представляла кадр результата рекламной компании. Раз — и готово. Осталось перенести на материальный носитель.

И тем не менее.

«Очень часто истинные причины открываются нам уже после того, как решение было найдено».

Э.Грант

И еще.

«В действительности мы нередко можем добиться полного понимания проблемы, только располагая вариантом ее решения».

Э.Грант

А если есть определенные ограничения с воображением? Как завести механизм продуцирования решения? Так же, как работает и вся система.

Любая система работает по принципу вопрос — ответ. Чтобы завести механизм, надо задать соответствующие вопросы, подобные нижеперечисленным:

«Что вы именно хотите? Что вы будете чувствовать? Что это вам даст? Что вы приобретете, что утратите?».

Делайте паузы между вопросами и почувствуйте, как зашевелилась ткань сцены. И так, шаг за шагом, рождается полноцветная картина.

Мы совершили небольшую революцию — в эфире транслируется решение проблемы. Присмотритесь, почувствуйте, походите по



сцене вашего триумфа, маленькая победа над линейной формой развития.

Вы увидели результат — вы теперь сможете найти путь к нему. Дорога обратно всегда короче, чем дорога туда. Попробуйте и восхититесь.

Кстати

«Коучинг - это нелинейный путь для решения задач».

ABC

Что бы сделать еще полезного и креативного? Исключите из кадра результата какой-либо реквизит, измените условия, усильте внешние воздействия, уменьшите проявления качеств. Посмотрите, как все меняется, или ничего не меняется? Это уже моделирование. «Как если бы?» — один из самых действенных вопросов. Что-то из подросткового эксперимента, с той же энергией неизвестности и любопытства.

И главное - У ВАС УЖЕ ЕСТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭТОГО!

Визуализация — это самая главная возможность.

Говоря более профессиональным языком, мы перевели сюжет из системы восприятия в зрительное бессознательное.

Просто и красиво. Необычно и эффективно. Инновационно и экономично. Все это стиль коучинга. Кто бы мог подумать?

Существует еще один важный рефлекс для человека — врожденная потребность измерить все. Шкалирование для нас, как компас в этом мире. Мы с трепетом применяем это в такой малозначимой, собственно, для самой жизни области, как, к примеру, обработка драгоценных камней, взвешивание колбасы, объем стакана.



А как часто вы измеряете, где вы находитесь по отношению к вашей цели, сколько вы уже прошли и сколько осталось?

Шкалирование очень наглядно показывает человеку где он. Примените шкалу от 1 до 10 и спросите, где вы теперь находитесь в проекте, в жизни, в работе. Несколько изменилась перспектива, стало намного определенной. Мы привязали себя к шкале, и так нам удобнее.

И, наконец.

***«Вселенная - это преобразование;
наша жизнь такова, какой делают ее наши мысли».***

Марк Аврелий Антоний



AND THE OTHER SIDE
OF MANAGEMENT

VII

часть



Теодор Левитт из Гарварда говорит своим студентам, что клиентов не интересует сверла диаметром 25 мм, им нужны дырки диаметром 25 мм.

Есть цель, есть план ее достижения, найдены решения для его воплощения. Но в процессе воплощения участвует не один человек, а коллектив, компания, отдел, которым необходимо управлять. Управлять, мотивировать, поощрять, наказывать и еще тысячи всяких процедур.

В этой книге мы не ставили целью изложение всего того, что дает коучинг в менеджменте. Этому будут посвящены следующие наши издания. Но мы не смогли воздержаться от крупных мазков на полотне этой увлекательной картины.

Целые библиотеки завалены научными и околонучными работами, где прорабатываются методики и даются теоретические обоснования правильному и дозированному использованию политики кнута и пряника. Политики, которая опробована, и, вполне вероятно, что для своего времени оправданна и самодостаточна. И главное, проста в использовании: список первый — в итоге пряник, список второй — в итоге кнут. В зависимости от исторической необходимости задачи из одного списка могут болезненно переключиваться во второй и наоборот. И чем значимей задача — тем питательней пряник или жестче кнут. Универсальный стиль управления.



Но современный лидер должен обладать не одним и даже не двумя стилями руководства, как утверждает Дэниел Гоулман, автор термина «эмоциональный интеллект». По меньшей мере, это шесть разных стилей:

- принуждающий,
- авторитетный,
- отеческий,
- демократический,
- эталонный,
- наставнический.

Стиль управления руководителя сказывается на климате организации и ее финансовых показателях. Лидеры, которые добиваются лучших результатов, одинаково хорошо владеют несколькими стилями управления, а стиль управления руководителя в большей части обусловлен особенностями эмоционального интеллекта.

Наверное, вы уже догадались, что наиболее эффективны авторитетный, наставнический, отеческий и демократический стили управления. Перечисление стилей поставлено по мере понижения их эффективности. Принуждающий, он же диктаторский, наименее эффективный и отрицательный по влиянию на коллектив. Но единственно возможный при критических ситуациях.

Рассмотрим каждый из стилей, чтобы понять, в чем различия и причем здесь коучинг.

Принуждающий. Лидер требует беспрекословного повиновения, ориентируясь на достижения, инициативу и самоконтроль. Делай, как я сказал, — лаконично и без вопросов. Такой стиль подходит для ситуации кризиса и выхода из него, при реорганизации или работе с так называемыми трудными подчиненными.



Авторитетный. Идет мобилизация подчиненных на достижение цели, ставка на соперничество, инновационность, уверенность в себе. Девиз: «Иди за мной».

Отеческий. Создание атмосферы мира и согласия, где главное — люди. Выстраиваются коммуникации, улаживаются трения, внедряется мотивация в моменты стресса.

Демократический. Вовлечение всех в процесс с созданием консенсуса. Сотрудничество и командная работа, привлечение людей к участию в проекте с ценностью мнения каждого.

Эталонный. Требование высоких достижений с ориентировкой на самого лидера, независимо от особенностей подчиненных. Теоретическая возможность добиться эффекта при наличии квалифицированной команды.

Наставнический. Лидер готовит подчиненных к будущим свершениям, оказывая помощь, соперничая им, их победам и неудачам.

Вы сразу уловили, чтобы действительно быть гибким и эффективным, надо уметь пользоваться всеми стилями. Стиль управления лидера находится в прямой зависимости от его эмоционального интеллекта. В отличие от показателя IQ, который в основном определяется генетикой, EQ можно развить, если этим действительно и регулярно заниматься.

Путь этот долгий, но благодарный. Длительность пути обусловлена тем, что для того, чтобы усвоить новую поведенческую модель на эмоциональном уровне, необходимы многократные повторения, которые основательнее закрепляют такое поведение в соответствующих отделах мозга. И если неокортекс обучается довольно быстро, то на обучение глубинных отделов мозга, ответственных за эмоции, необходимо на несколько по-



рядков больше времени, чтобы выработать соответствующую поведенческую модель.

Коучинг является инструментом, который сочетает в себе все самые эффективные методы для идеального управления и формирования нового поведения.

Как же прийти к этому подобию идеального мира под названием «коучинг»? Как возможно создать эффективный стиль управления, основанный на доверии, партнерстве и отсутствии жесткого давления, на торжестве закона и высшей справедливости?

* * *

На чем воспитан традиционный менеджер? На двух противоположных системах — диктатуре и демократии. При этом демократия, как известно, это худшая из форм диктатуры.

У диктатуры свои прелести и ужасы. Прелесть в простоте и экономии времени: приказ — и все на войну, со всем своим хозяйством, с показателями, качеством исполнения, безалаберностью, безответственностью. Парадокс: метод управления, который насаждает ответственность под дулом наказания, никогда не сможет достичь естественного рождения этой ответственности.

Другая мимикрия диктатуры — в процессе приказывания протекает ритуал убеждения в правоте и необходимости данного решения. И в конечном итоге, независимо от глубины убежденности сотрудника, решение должно быть исполнено в точности до запятой параграфа. Это как имплантат — может, приживется, а может, нет, в любом случае он не ваш от рождения, а приживание происходит под сильнейшим воздействием депрессантов.

Следующая крайность — демократия. Это еще большая трагедия управления. Дискуссии без результатов, ступор голосования, пе-



рекладывание ответственности за решение на подчиненных и их дальнейшее бездействие.

Существует мифологический провинциальный метод научить плавать — бросаете абитуриента в воду и наблюдаете, как он барахтается. Барахтание — это не стиль и не способ плавания, элементарное удержание на поверхности воды с созданием шума, суеты и постоянной опасности пойти ко дну. Не будем даже заострять свое внимание и считать количество истошно вопящих и погружающихся в пучину, не выдержав слабых сторон методики.

Но большинством из нас, как мы сами и считаем, принят стиль управления, находящийся между этими крайностями. Если изобразить шкалу, на одном конце которой — кровожадный диктатор, на другом — умиленный демократ, то себя мы постараемся поставить строго посередине.

Объективно же мы сдвинуты в ту или иную сторону шкалы, в зависимости от психических переживаний, детских комплексов, степени образования, криминальности района проживания в подростковом возрасте и так далее, вплоть до национальной принадлежности матери и вероисповедания.

Коучинг тоже находится где-то посередине — вы осознаете, делегируете, решаете, несете ответственность, и все это ваше, от сердца и разума. Ни параграф, ни приказ, ни мнение, ни грозное шевеление бровей, ни полуухмылка. Коучинг — это вы, ваш мир, принятый безоговорочно и единогласно, где вы хозяин и слуга одновременно.

А что, собственно говоря, делают менеджеры в периоды между творческими порывами к инновациям? По большому счету, следят, чтобы выполнялась работа — по качеству, объему и времени. То есть контроль персонала и процесса. И вот представьте, на мгновение, (потому что на большее опасно, в зависимости от си-



лы вашего воображения), что ваши менеджеры обладают всеми стилями руководства — от жестокой авторитарии до системной анархии, как праматери порядка. Методически подкованные, но без внутреннего единого и целого стержня. На первый взгляд, замечательно, но конечный результат всего вашего бизнеса становится зависимым от их характера, анамнеза, настроения, маминых указаний, отцовских экзекуций, упреков и тайного дневника супруги, несварения желудка и так далее.

Персонал становится подобным бригантине с набором парусов, где ветер — это настроение и стилистика менеджера-управленца.

Конечно, в критической ситуации и думать нечего и незачем. Тотальная диктатура — быстро, решительно, без лишнего слюноотделения, как при пожаре — разбить стекло, нажать на кнопку.

Но если каждый день критический, это уже не диктатура, и диктатор через некоторое время сам положит голову на плаху истощения. Природа не терпит постоянных критических дней. Но и время не терпит, и, как уже упоминали в первой главе, время — главный прибор-компас и единственный на сегодняшний день в океане эффективности.

Как правило, высокие скорости движения вперед вредят качеству. Персонал, какие бы тренинги не проходил, как бы вы его не зомбировали и какими пытками не угрожали, какие бы сокровища не предлагали, если будет управляться традиционными методами, никогда полностью и долгое время не сможет поддерживать уровень конкурентности и скорости, необходимый рынку.

Наивысшая степень конкурентности, безобразия, творящиеся со временем, информационные революции, происходящие одна за другой и ставшие перманентным процессом, эволюции норм поведения и образа жизни, тотальный дефицит элементарного человеческого внимания — все происходящее диктует единственно



правильный стиль жизни, работы, эффективный и естественный — коучинг.

Он возник и стремительно развивается не потому, что многочисленные тренинговые компании нащупали новую нишу для своих амбициозных планов и сверхприбылей, просто с помощью калькулятора серьезными и трезвыми мужчинами была подсчитана эффективность коучинга и бесконечных тренингов и конференций.

Самые эффективные системы, модели и процессы придуманы далеко не нашим разумом. Суть работы разума — в выявлении естественного идеала у природы и внедрении его в нашу искусственность.

Все придумано до нас, выше или в процессе эволюции, как кому угодно с точки зрения его взглядов на свое происхождение. Суть развития, его рациональное зерно — создание самообучающихся, ответственных индивидуумов, сознательных и вовлеченных, свободных внутренне и жестко понимающих систему и свое место в ней.

На наш взгляд, главное в этом то, что при всей сложности и загруженности, нервозности и стрессогенности своей работы и окружающей действительности, всегда получать удовольствие от деятельности, ощущать радость каждого дня. Это и самая экономичная модель работы с персоналом, и самая эффективная. Или коучинг, или традиционная и уже надоевшая драма.

Отвлечемся. Все обучающие системы, от спорта до бизнеса, обрабатывают и совершенствуют внешние стороны процессов. Видимые проблемы действительно возможно решить, и это логично, только поверхностными методами. Метод наблюдения и констатации неровностей бизнес-процесса ведет к указаниям то на не ту траекторию движений, то на не те фразы при переговорах,



то на еще сотню нюансов. Соответственно, на свет рождается строгая инструкция — как, когда и сколько действовать.

После чего в стремлении совершенствования все движения регламентируются и доводятся до автоматизма — машины в спорте (вспоминаете, как именовали сборную Германии по футболу, — немецкая машина), роботы в кабинетах, автоматы везде и повсюду. И даже доведя информационную базу ситуаций и алгоритм регламентированных ответов до состояния perfect, достаточно одного совершенно незначительного фактора, чтобы машина споткнулась. При этом камешки, об которые спотыкаются, могут быть вполне безобидным и ничтожными — от суеверной кошки, которая гуляет сама по себе, до неожиданной шутки, не описанной в корпоративном кодексе.

И команда «СТОП МАШИНА» стремительной судорогой проходит по всему аппарату. Беззащитность и растерянность, неожиданная слабость и страх — паралич всех частей и мыслей. И ваш противник, кто бы то ни был и чем бы он не был, побеждает, не начав матч.

И чем больше вы далее стараетесь сделать все правильно, чем больше думаете и напрягаетесь по поводу результата, тем еще хуже получается в конечном итоге. Знакомо. Безусловно. Страх и сомнения, как в процессе, так и в результате — первые враги качественной и быстрой работы.

Главный противник не тот, кто стоит напротив, — главный враг живет у вас в голове.

Старые системы не выдерживают инновационной сущности сегодняшней истории человечества. Изменения за изменениями, прагматика перемен содержится в усилении конкурентной среды. Компании, подобно людям, зависят от среды и сами же влияют на нее.



Культура четкого и качественного исполнения уже не в состоянии быть достигнута ни высочайшими зарплатами, ни идеологией, ни лозунгами подчеркивания ценности коллектива. Попробуйте раскрыть потенциал дополнительным бонусом или максимальную отдачу сотрудника комплиментами и утверждением его значимости для компании. Кино, даже если это шедевр, смотрится бесконечно, но пленка тускнеет и костюмы героев выглядят крайне де-моде. А чувство сопереживания работе режиссера становится поверхностным, и даже в титрах не найти первого порыва и откровения.

Коучинг позволяет выбрать и исполнить единственно правильный шаг — сделать его оптимальным и целесообразным, как с экономической точки зрения всей компании, так и с точки зрения самого исполнителя.

Путь, по которому идет индивидуум, только тогда правильный, если это его путь, если он сам его выбрал и знает ему цену, если он получает удовольствие от его прохождения. Боязнь наказаний, как и слишком большая награда в конце пути, или сводят судорогой мышцы, вводят в ступор, или вносят несознательный азарт игрока, готового на риск, не просчитанный и, может, преступный. Что там в конце пути — плаха с топорами, или золотой дворец, а что по пути — завлекающая игра огней казино или мрачный саундтрек хорора, так или иначе ни то ни другое не способствует ни эффективности, ни комфортабельности сотрудника.

Коучинг дает целостную картину интуитивного поведения в управленческих ситуациях. Он разгоняет машину действий, раскручивает маховик движения. И корабль плывет.

Излишне говорить об унижениях, давлениях на сотрудника, других методах борьбы с личностью — все это, мы надеемся, осталось в прошлом для наших читателей, как форма поведения и управления. Об этом написаны сотни книг и конституций, законов и



приказов. Все это — методики борьбы с личностью, уничтожение того, что должно развиваться, искоренение того, что представляет вечную ценность, все это, в конечном итоге, — усердное распиливание живого побега, который необходимо только укреплять.

Кстати, все эти законы, приказы, регламенты — по большей своей части являются подсознательным желанием сохранить стабильность. Предыдущим поколениям это удавалось, мир был предсказуемым и стабильным. Наш мир изменчив как никогда, и боязнь перемен не спасет от их неизбежности. Для наших детей перемены — это норма, перемены, как сводки чартов, они ежедневны и не зависят от нас, привычны и интересны, показательны, кто в фаворе, кого выбрал рынок, и кто этот рынок создал.

* * *

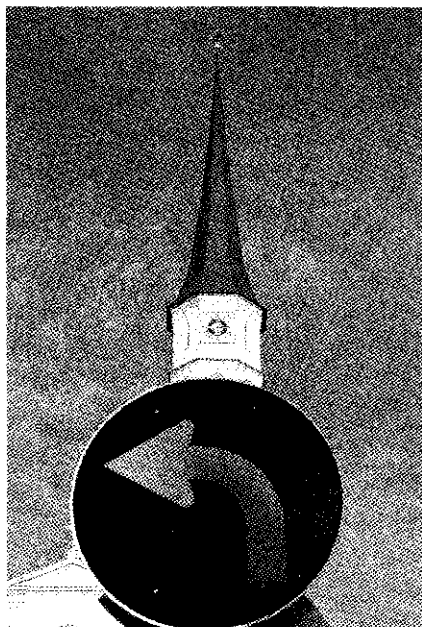
Классика жанра — нельзя жить в обществе и быть свободным от него. Общество такое, какое оно есть. Какую бы модель мира вы не выбрали, что бы вы не читали между строк, мир меняется и чем дальше, тем быстрее. Включите телевизор и замрите.

Жизнь в стиле MTV, чарты, живая камера, нарезки саундтреков, мобильные компании с мобильными предложениями, все как один — большой клип, в котором сотни микроскопических реприз с названием «Наша жизнь». Кстати, позвоните родителям...

Или коучинг — или забвение. Вы никогда не попадете в чарты. Не откладывайте жизнь на завтра. Начните прямо сейчас.

Все взаимосвязано, вечные законы, переплетения, единое жизненное пространство.

И периодически каждый из нас, обладая ассоциативностью, перекладывает законы, действующие в одной сфере, на совершенно другую область и, на удивление, неожиданно обнаруживает,



что они действуют. Вопрос фантазии и проницательности. От Дарвина до Ньютона, от Эйнштейна до Гегеля, если великие мыслители и осеняли мировую науку аксиомами мироздания, то все остальные беззастенчиво перекладывали гениальные идеи на все остальное. Иногда это удавалось.

Мы проповедуем три великие истины менеджмента, почти как законы диалектики:

Если что-то работает, нет необходимости это исправлять.

Если вы поняли, что что-то начало работать, просто продолжайте это делать.

И, наконец, главное:

**Если что-то не работает, больше этого не делайте.
Делайте что-то другое.**



Попробуйте. Это всемирные законы. И это тоже коучинг.

Коучинг — это правильная работа системы, это побуждение к действиям, это иррациональность в рациональном. Сегодня только знание, ощущения и использование иррационального — действительно самое мощное конкурентное преимущество, ваша уникальность, ваша прямая дорога к успеху.

Мы это можем и знаем. Вам надо только хотеть.

Мы задаем себе вопрос: «Так что же такое коучинг?» Можно дать «академическое определение», но полностью представить это явление в формате книги невозможно.

Его можно только почувствовать. Надо находиться в центре этого явления, ощутить игры разума и баталии души. Мы проводим сессии по трем уровням его восприятия и овладения навыками его применениями. Прошедшие третий уровень и не углубляются в то, как они это делают, они просто пользуются этим стилем. Красивым и эффективным стилем. Стилем, который рождает гармонию. Вы можете дать определение гармонии? Ее больше ощущаешь.

Задайте себе вопрос — когда вы читали эту книгу, были ли моменты, когда у вас возникало желание действовать, когда вы задумались о том, что вы сделаете завтра или прямо сейчас, или просто вы почувствовали что-то энергетическое? Чуть-чуть? Если ДА, то просто продолжайте это. Продолжайте задавать себе именно эти вопросы и чувствовать то, что вы чувствовали. Если НЕТ, то сделайте что-то другое. Побеседуйте с коучем, например. И получите удовольствие!

Коучинг так же, как и все прикладные явления, можно распространить или привести к наиболее общим законам, найти точки входа законов в систему. Нет четкой грани в нашей жизни, где



начинается физика и где заканчивается химия, где начинается биология и заканчивается философия.

С накоплением знаний все науки представляются одним большим пластом, напичканным узкими специалистами, и охватить все это полуторами килограммами серо-белого вещества невозможно. Слабость мощнейших серверов и процессоров — в отсутствии абстрактного мышления. В конце концов, правила игры и входные данные задают опять же эти полтора килограмма.

Порой теория одной науки или бизнеса неожиданно комплиментарна для другого применения или сферы деятельности. Это не столько потому, что законы универсальны, сколько потому, что мир един. Как и был первоначально задуман. Жизнь едина во всех своих проявлениях — от коучинга до ядерных разработок, от кеттеринга до бутилирования, от медицины до риторики, от политики до химии.

Мир един.

Познайте общее и вы придете к частному.
Накопите достаточно большое количество частного, и общее придет к вам.

«Начинайте делать то, что вы можете, или то, о чем мечтаете. В смелости есть гений, сила и магия».

Гете



И если не вы, то кто? И если не сейчас, то когда? Найдите и берегите себя! Не бойтесь ничего!

«Вы соль земли. Если же соль потеряет силу, то чем сделаешь ее соленою?»

От Матфея 5:13

Просто сделайте это.
И — будет вам!



Литература

1. Манфред Кете де Врис. Управление счастья. М: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
2. Э.Грант, Дж Грин. Коучинг принятия решений. «Питер», 2005.
3. Мэри Бэт О'НИЛ. Коучинг руководителей: Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. Твердость и открытость. «МАК», 2005.
4. Трудовой кодекс РФ.- М: «Ось-89», 2002.
5. Айен Эллвуд. Основы Брэндинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки. М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2002.
6. Кьелла А. Нордстрем. Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
7. Манфред Кете де Врис. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
8. Роберт Дилтс. Коучинг с помощью НЛП. СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2004.
9. Уэллс У. Бернет Д. Мориарти С. Реклама: принципа и практика. СПб: «Питер», 2001.
10. Питер Друкер. Информаця, которая действительно нужна руководителю. НВР. Июнь-июль 2006.
11. Майкл Маккоби. Страсти по лидеру. НВ[?]. Январь-февраль 2005.
12. Дэн Чампа. В шаге от вершины. НВ1? Январь-февраль 2005.
13. Дуглас Реди. Вырастить выдающегося лидера. НВР Январь-февраль 2005.



14. Дениел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Заразительная энергия. HBR. Январь-февраль 2005.
15. Роб Гоффи, Гэрет Джонс. Подлинная сущность лидера. HBR. Январь-февраль 2005.
16. Билл Фишер, Энди Бойнтон. Команды виртуозов. HBR Сентябрь 2005
17. Чан Ким, Рене Моборнь. Стратегия голубого океана. HBR Март 2007.
18. Билл Джордж, Питер Симе, Эндрю Маклин, Диана Мейер Лидер не по шаблону. HBR. Апрель 2007.
19. Дэниел Гоулман. Шесть путей к цели. HBR. Январь — февраль 2007.
20. Роберт Гоффи, Гарет Джоунз. С какой стати им идти за вами? HBR Январь — февраль 2007.
21. Дороти Леонард, Джеффри Рейпорт. Эмфатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям. HBR. Октябрь 2006.
22. Джим Коллинз. Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности. HBR. Октябрь 2005.
23. Розабет Мосс Кантер. Инноватор среднего звена. HBR Май 2006.
24. Джон Хэммонд, Ралф Кини, Говард Райффа. Ловушка сознания. HBR. Ноябрь 2005.
25. Жан-Мари Дрю. Ломая стереотипы. СПб: Питер, 2002. Серия маркетинг для профессионалов.
26. Бернард Вебер «День муравья»
27. Рон Рубен, Стюарт Эвери Гоул «Бизнес в стиле дзен»
28. Джим Коллинз Good to Great
29. Л.Н. Толстой «Война и мир»
30. «Новый Завет»
31. Фридрих Ницше «Так говорил Заратустра»
32. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис Энни Макки «Эмоциональное лидерство» Альпина Бизнесе Букс 2005
33. Виктор Пелевин «Empire V» Эксмо пресс 2006



34. Александр Митта «Кино между адом и раем» Эксмо пресс 2002
35. КьеллА. Нордстрем. Йонас Риддерстрале. Караоке-капитализм. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
36. Зигмунд Фред «Ведение в психоанализ».
37. Дэид Огилви «Огилви о рекламе» Эксмо 2003
38. Джульет Пегрум «Аштанга йога»
39. «Психология и психоанализ в рекламе» Бахрах М 2001
40. Тургенев И.С. «Муму» Детская литература 2002
41. Ричард Харрис «Психология массовых коммуникаций» Олма пресс 2002
42. Д.Хьюбел «Глаз, мозг, зрение».
43. Ландсберг Г.С. «Элементарный учебник физики».
44. Dan Brown «The Da Vinci Code».
45. Джером Селинджер «Над пропастью во ржи».
46. Лёве М. «Китай династия хань».
47. Mario Puzo «Fools Die».



Автор выражает благодарность
за помощь в подготовке материалов
психологу и коучу Отбоевой Анне,
специалистам IT
Коростелеву Борису и Терешкину Алексею.

Использованы фотографии
Ашота Арутюняна, Гора Нагапетяна, Виталия Мальцева,
Александра Герасимова, Вячеслава Мыльникова.

Человеческий мозг
на 75% состоит из воды.
Но только у немногих из
качественной воды



За время написания книги было выпито
48 бутылок минеральной газированной воды «БЖНИ»
и 53 бутылки питьевой родниковой воды «НОЙ».

Аветисов Арсен Борисович

**Я — коуч!
Эпизод I**

Издательство «Спецкнига»

(495) 744-6179

www.specialbook.net

Подписано в печать 15. 07. 2007. Формат 70х90/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Текстбук. Усл. печ. л. 9,5. Заказ 1717.

**Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»,
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46**