

Coaching for Performance

*GROWing People,
Performance and Purpose*

Third edition

John Whitmore



NICHOLAS BREALEY
PUBLISHING
L O N D O N

Джон Уитмор

*Коучинг
высокой эффективности*

*Новый стиль менеджмента,
Развитие людей,
Высокая эффективность*

Третье издание

МАК
Международная академия
корпоративного управления и бизнеса

Москва, 2005

УДК 65.016.17

ББК 65.290-2

К 55

Дж. Уитмор

К 55 Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. - С. 168. Ил. ISBN 5-98397-003-8

Настоящее уникальное издание посвящено выявлению и раскрытию потенциала личности и группы людей в той сфере, которой они себя посвятили, с помощью коучинга — важного инструмента для всех менеджеров. Коучинг, получивший в последнее время широкое распространение в деловом сообществе, применим в любом бизнесе — от производства до розничной торговли, от сферы обслуживания до финансовых услуг. Такой стиль менеджмента, обуславливающий новую корпоративную культуру, основан на открытости, доверии, согласованности действий и целей всего коллектива компании.

Коучинг, глубинные основы которого базируются на психологических принципах и моделях, способствует пониманию и осмыслению человеком своих огромных возможностей, которые он, будучи достаточно мотивированным, может успешно реализовать в своей сфере деятельности, обеспечивая тем самым решение главной задачи современного бизнеса — максимизацию повышения производительности труда и эффективности исполнения работы каждым.

Книга будет чрезвычайно полезна руководителям различного уровня, предпринимателям, преподавателям, консультантам, тренерам и всем другим читателям, которые стремятся быть эффективными во всем — в работе, в семье, в спорте, в отношениях с другими, получая от этого большое удовлетворение.

Научный редактор С. Ю. Чумакова

ББК 65.290-3

© John Whitmore, 1992, 1993, 1994, 1996, 2002

© Международная академия корпоративного управления и бизнеса.

Перевод, подготовка к изданию, 2005.

ISBN 5-98397-003-8

От издателя 7

Слова признательности 9

Предисловие автора к русскому изданию 10

Введение 11

Глава 1. Что такое коучинг? 16

Спортивные корни коучинга 16

От спорта к бизнесу 18

Глава 2. Менеджер в роли коуча 27

Роль менеджера 30

Глава 3. Природа изменений 32

Глава 4. Природа коучинга 37

Повышение сознания 37

Ответственность 41

Главное - разум 43

Качества коуча 44

Глава 5. Эффективные вопросы 47

Глава 6. Последовательность вопросов 54

Глава 7. Постановка цели 57

Владение целями 59

Пример занятия коучингом 62

Глава 8. Какова реальность? 65

Будьте объективными 65

Вопросы о реальности 70

Глава 9. Какие есть варианты? 77

Максимаизация выбора 77

Глава 10. Что делать? 82

Завершение цикла коучинга 85

Глава 11. Что такое эффективное исполнение?	90
"Джонсонвильские колбасы"	91
Глава 12. Обучение и удовольствие	95
Удовольствие	98
Глава 13. Мотивация	100
Маслоу и мотивация	102
Глава 14. Коучинг для определения целей	106
Глава 15. Коучинг для поиска смысла	108
Глава 16. Коучинг для корпораций	116
Коучинг для изменения культуры	119
Глава 17. Обратная связь и оценка	123
Обратная связь	123
Самооценка	128
Глава 18. Развитие команды	132
Высокоэффективные команды	132
Этапы развития команды	133
Глава 19. Коучинг для команд	138
Применение коучинга в команде	140
Глава 20. Преодоление препятствий на пути коучинга	144
Внешние препятствия	146
Внутренние препятствия	148
Глава 21. Многочисленные достоинства коучинга	151
Коучинг который учит побеждать	152
Заключение	155
Приложения	157
Список литературы	161

От издателя

Продолжение следует...

Впервые имя сэра Джона Уитмора прозвучало в России в связи с изданием русского перевода его книги о коучинге «Коучинг — новый стиль менеджмента». Эта маленькая книжка в серенькой обложке разошлась мгновенно, став настоящим откровением для тех, кто хотел понять, что же на самом деле представляет собой коучинг.

Я познакомилась с Джоном Уитмором на Европейской конференции коучинга, где он был ключевым спикером. В его выступлении речь шла о лидерстве руководителей и их подчиненных; о кризисе лидерства и его разрешении с помощью коучинга, который также способен обеспечить дальнейшее развитие лидерства. Я пригласила Джона в Москву прочитать курс «Коучинг высокой эффективности для руководителей и ключевых менеджеров» для российских бизнесменов и руководителей компаний. И с тех пор он ежегодно приезжает к нам со своими новыми семинарами и тренингами.

Темы этих семинаров, весьма актуальные для наших участников — руководителей высшего звена и старших менеджеров компаний, вызывают дискуссии и приводят к обмену мнениями и идеями. И всегда на этих занятиях речь заходит о базовых ценностях и жизненных целях.

Джон Уитмор, работающий с бизнесменами всего мира, отмечает, что люди различаются только внешне, а главное для всех — это базовые человеческие ценности. Для нас действительно очень важно, в том числе и в бизнес-среде, внутреннее согласие с собой. Бизнес активно развивается, отнимая у человека все больше и больше времени, которое ему приходится уделять работе в ущерб семейным и дружеским отношениям, да и гармоничному личностному развитию. Руководителям становится все труднее взаимодействовать с сотрудниками и мотивировать их на высокие достижения. Легче и быстрее приказывать. Но авторитарный метод руководства уже давно исчерпал себя, в том числе и в нашем молодом бизнесе.

Сегодня зарождается эра коучинга — и многие уже начинают это понимать. Высокопрофессиональный коуч — это человек образованный, с достаточным жизненным опытом, в том числе и в создании бизнеса, эмоционально компетентный. Его отличают способность к самоорганизации, лидерские качества, умение мотивировать

клиента, вселяя в него уверенность, и готовность к реализации планов. При этом он всегда владеет ситуацией и умеет извлекать из нее пользу. Олицетворением всех этих качеств является Сэр Джон Уитмор, поэтому общение с ним — это большой позитивный опыт и огромная ценность.

С ранней юности сэр Джон Уитмор, который в 17 лет стал гонщиком, выигрывавшим чемпионаты в 24-часовых гонках, не останавливался на достигнутом и не замыкался на какой-то одной деятельности. Он окончил самый престижный колледж Итон, где учатся члены королевской семьи, Королевскую военную академию Сандерст и Королевский сельскохозяйственный колледж Сиренсестер, а также получил свидетельство пилота коммерческих авиалиний.

Завершив спортивную карьеру, он возглавил дилерский отдел компании "Форд", а затем стал руководить дизайнерским бюро. В дальнейшем Джон Уитмор открыл свой бизнес, а когда тот стался прибыльным, продал его и занялся изучением психологии. Особенно его увлекла психология спорта, которой его заинтересовал Тим Геллвей. Став бизнес-консультантом, Джон Уитмор привнес в эту работу свой стиль, основанный на его предыдущем опыте, открытиях и идеях. В результате возник новый подход к решению проблем в бизнесе — коучинг, о котором поведало первое издание настоящей книги.

Сегодня эта книга переведена на 11 языков, а ее автор — Джон Уитмор — стал консультантом с мировым именем. Он занимается изучением высокоэффективных команд, проводит семинары и коучинг для управленческих команд крупнейших международных компаний.

В этой превосходной книге, которая познакомит вас также с моделью коучинга GROW и всеми тонкостями его осознанного применения в работе, так мудро, подробно и красиво изложены все основные аспекты и особенности развития коучинг-подхода, что хочется немедленно, прямо сейчас реализовать его в жизни. Книжка такого уровня немного, поэтому мы будем счастливы, если она привлечет ваше внимание и займет особое место на вашем рабочем столе как источник вдохновения и практических действий.

*Светлана Чумакова, президент МАК,
профессиональный коуч-консультант
www.coacha.ru*

Слова признательности

Любая книга — это результат развития автора и его обучения, которому он обязан многими событиями своей жизни и общению со многими людьми.

Прежде всего, я благодарен Тиму Гэллвею (Tim Gollwey) — создателю Внутренней игры, а также Бобу Кригелю (Bob Kriegel), Саре Ферпосон (Sarah Ferguson), Грему Александеру (Graham Alexander), Алану Файну (Alan Fine), Каролин Харрис (Karoline Harris), Крису Моргану (Kris Morgan), Бену Кэннону (Ben Cannon), Майлсу Доуни (Miles Downey) и Питеру Лайтфуту (Peter Lightfoot). Все они начинали как спортивные коучи Внутренней игры и в дальнейшем с большим успехом применяли свое искусство в бизнесе. Каждый из них — превосходный коуч-преподаватель. Сотрудничавшие с нами доктор Алан Беггс (Alan Beggs) и доктор Лео Харди (Lew Hardy) придавали академичность новаторским идеям Внутренней игры, помогая нам выстоять под напором традиционалистов.

Я особенно благодарен своим коллегам по коучингу Дэвиду Эмери (David Hemery) и Дэвиду Уитакеру (David Whitaker), с которыми проводил бесчисленные учебные курсы и разрабатывал творческие идеи. Оба работали очень эффективно, достигнув олимпийских высот в качестве коучей-преподавателей. Их бесценный опыт помог нам также добиться подобных результатов. Настоящее, третье, издание книги — это результат моего труда последних лет, в течение которых я занимался обучением и коучингом с группой своих коллег в "Performance Consultants", а также работал со многими собственными клиентами. Спасибо им всем.

Моя жена Диана, тренирующая психотерапевтов и консультантов в порядке образовательной благотворительности, обеспечивала мониторинг развития мастерства моего персонала в течение ряда лет, поддерживая меня житейской мудростью и направляя через "минные поля" глубинных аспектов человеческой психики. Мой сын Джейсон, чемпион среди юниоров по теннису и талантливый лыжник, стал соавтором моей книги о теннисе для детей. У него я также многому научился.

Наконец, спасибо Тиму Девисону (Tim Davison), Нику Брили (Nick Brealey) и Марион Рассел (Marion Russel), которые давали мне обратную связь, ободряли, критиковали, вносили замечания и предложения, благодаря чему книга стала намного лучше, чем могла бы быть.

Предисловие автора к русскому изданию

Я очень рад появлению русского перевода последнего издания книги «Коучинг высокой эффективности». Когда она была впервые издана на Западе, я еще не вел занятия по коучингу в России и даже не представлял себе, как его воспримут в этой стране. С тех пор я уже несколько раз выступал здесь на конференциях, а также обучал руководителей и коучей, что убедило меня в необоснованности своих прежних сомнений.

Меня всегда поражал в России столь прогрессивный подход к этому предмету, который еще недавно здесь не был известен. Както, общаясь со слушателями, я предложил им либо обобщить все, чему они научились, либо углубиться в новую сферу коучинга, о которой я еще нигде не рассказывал за пределами Англии, по праву считающейся родиной бизнес-коучинга. Они с энтузиазмом поддержали прогрессивный вариант, который им очень понравился. С этого момента я с нетерпением жду встреч в России со слушателями курсов, чьи сложные вопросы и вдумчивые замечания заставляют меня частенько напрягаться.

На мой взгляд, Россия давно готова принять коучинг и как профессию, и как предпочтительный стиль управления в бизнесе. Здесь естественным образом воспринимаются глубинные основы коучинга, которые базируются на психологических принципах и моделях, стоящих выше особенностей личности. Настоящее издание посвящено тому вкладу, который коучинг может внести в понимание, а также в развитие осмысления и целеустремленности в работе, отсутствие коих пагубно сказывается на лояльности и эффективности персонала. В этой книге подчеркивается важность личного развития, часто называемого эмоциональным интеллектом, как краеугольного камня успешного коучинга.

В то же время книга «Коучинг высокой эффективности» послужит хорошим введением в этот предмет для тех, кто еще не знаком с ним. Во всем мире ее считают основополагающим трудом в области коучинга. Она уже вышла более чем на 15 языках общим тиражом четверть миллиона экземпляров. Это явное свидетельство роста популярности коучинга, который в ближайшие годы, я уверен, легко приживется в России. Надеюсь, что эта книга поможет повысить Вашу эффективность и улучшить навыки общения на работе, в спорте, в отношениях с близкими и детьми. Добро пожаловать в мир превосходства коучинга!

В деловых кругах модное слово «коучинг» появилось довольно давно. На любом совещании высшего руководства, начальников отделов кадров, специалистов по персоналу, предпринимателей или тренеров слово «коучинг» можно услышать не реже, чем «прибыль» или «спад».

Прошло 20 лет с тех пор, как я впервые применил понятие «коучинг» к бизнесу и 10 лет со дня выхода первого издания этой книги. Она получила широкое признание как основополагающий труд по методологии коучинга для бизнеса. Тот факт, что она переведена на дюжину языков, включая японский, русский и малайский, свидетельствует о всеобщем признании коучинга.

К сожалению, популяризация этого термина привела к тому, что практики — добросовестные и не очень — стали использовать его лишь как новую упаковку для старого товара. Как следствие, коучинг оказался под угрозой неверного толкования и восприятия, вплоть до его отторжения как чего-то ординарного, не уникального и не оправдывающего ожиданий. Более того, многие бизнес-автократы искренне считают свои методы абсолютно демократичными, полагая, что они используют коучинг как нечто само собой разумеющееся. Поскольку у таких людей нет никого, кто мог бы дать им нелицеприятную обратную связь, а подчиненные никогда не осмелятся просвещать их в этом, они в неведении продолжают принижать роль и своих работников, и самого понятия коучинга.

Эта книга, нацеленная на преодоление неправильных представлений о коучинге, наглядно показывает, что он собой представляет на самом деле, для чего, когда и в каком объеме может применяться, кто сможет правильно его использовать, а кто — нет. Вопреки заманчивым утверждениям книги «Менеджер за одну минуту» («One Minute Manager»), в бизнесе не бывает быстродействующих средств. Хороший коучинг — это навыки, возможно, даже искусство, что требует глубокого понимания и большой практики, необходимых для наиболее полного раскрытия его поразительных возможностей. Прочитав эту книгу, вы не сделаетесь искусным коучем, но она поможет вам осознать огромную ценность и потенциал коучинга и, возможно, подвигнет к открытию своих собственных талантов, что непременно скажется на успехе вашего бизнеса, на ваших

НАВЫКИ, ИСКУССТВО И ПРАКТИКА КОУЧИНГА

Коучинг —
это управленческое
поведение,
альтернативное
командно
контролирующему

Coaching (англ.) — тренировка, репетиторство, подготовка. Прим. пер.

спортивных и других качествах, а также на отношениях с окружающими на работе и дома.

Все это и сегодня, как в год выхода первого издания этой книги (1992 г.), не утратило своей актуальности. Радует то, что коучинг не стал всего лишь пикантным увлечением месяца или даже года, как предрекали некоторые его критики. Коучинг, получивший сегодня широкое признание, поддерживают многие известные и успешные представители деловых кругов.

Однако увлечение коучингом, к сожалению, привело к появлению наспех обученных менеджеров, так называемых «коучей»², которые не оправдывают ожиданий тех, кому предлагают его провести. Слишком часто они не в полной мере осознают те тесно связанные с высокой эффективностью психологические принципы, на которых основывается коучинг. Без этого осознания прохождение этапов коучинга или использование применяемых в нем методик (например, эффективных вопросов) не даст ожидаемых результатов.

Спешу, однако, заверить потенциальных коучей в том, что вся прелесть коучинга заключается в его основательном подходе и интенсивном воздействии, при этом его практическое применение не требует специального образования в области психологии. Настоящее, уже третье, издание дает принципам коучинга наиболее полное и простое объяснение, сопровождая его наглядными примерами не только из области бизнеса, но и из спорта. Часто для постижения основополагающих принципов необходимо абстрагироваться от пристрастий и предубеждений своей непосредственной сферы деятельности.

Настоящее издание более детально разъясняет процесс коучинга, опираясь на опыт многочисленных тренингов, проведенных мною и моими коллегами для тысяч участников за минувшее десятилетие.

Есть у него также и другая цель. В последние годы появилось несколько книг по коучингу, в том числе посвященных его применению исключительно в целях личного и карьерного развития. На мой взгляд, это все же не самая важная для применения принципов коучинга область, несмотря на ее продуктивность, но об этом позднее.

Другие подобные издания концентрируются в основном на коуче как на беспристрастном стороннем человеке. Руководители крупных корпораций, в частности, генеральные директора, могут быть коммуникабельными, оставаясь при этом одиночками. Не так уж много людей, к которым они могут обратиться за помощью, а в собственной

Coach (англ.) — тренер, наставник. Прим. пер.

организации — и вовсе, пожалуй, ни к кому. Неуверенность в сохранении конфиденциальности, недоверчивость, скрытая внутренняя конкуренция и шаткость корпоративной лестницы часто мешают генеральному директору напрямую обсудить с коллегой на заседании свою или его работу или поставить вопрос о сроке пребывания на должности кого-то из высшего руководства. Пожалуй, еще чаще ему нужно просто посоветоваться с кем-то новым, с тем, кто лично не заинтересован в делах компании, — со сторонним человеком, который не причастен к ней или ее культуре. Независимый коуч может развить идеи, подсказать решения и поддержать их воплощение таким способом, который не ведом никому в компании.

Руководители высшего звена все чаще признают пользу и большие возможности новых подходов, открывающихся во время регулярных консультаций с коучем. То же отмечают команды руководителей высшего ранга, члены которых большую часть времени работают порознь. Они хотят, чтобы их совместные встречи проходили наиболее продуктивно, чему может весьма поспособствовать участие в этом мероприятии независимого коуча. Коуч может отслеживать динамику группы и руководить процессом, тем самым позволяя группе сосредоточиться на выполнении главных задач. Спрос на хороших независимых коучей растет повсюду.

В наших программах по коучингу для менеджеров часто встречается понятие «жизненный баланс». Мы заставляем менеджеров проводить коучинг друг для друга, помогающий им осознать наличие или отсутствие в их жизни баланса между работой и другими факторами, такими как супруги, дети, досуг, активный отдых на природе, забота о здоровье, физические упражнения, общественно полезная деятельность.

Бизнес поглощает очень большую часть жизни множества людей, которые слишком дорого за это платят. Очень многие руководители высшего ранга и менеджеры живут для работы, а не работают для жизни. Стрессы, разрушенные браки, обделенные вниманием дети и слабое здоровье распространены гораздо больше, чем это кажется большинству представителей бизнеса. Коучинг — это осторожная попытка позволить осознать существующий дисбаланс и помочь «подопечному» найти выход, от которого выиграют и «дело», и «потеха». Зачастую для этого необходимо включиться в создание видения будущего или идеала, к которому следует стремиться и который можно было бы противопоставить борьбе за выживание, предупреждая возникновение проблем.

ЖИЗНЕННЫЙ БАЛАНС

Многие руководители высшего ранга признают, что регулярное общение с внешним коучем, даже при необходимости по телефону, способствует повышению качества их работы и улучшению отношений в семье. Но хотя такое применение коучинга является чрезвычайно ценным и действенным, в каком-то смысле это все-таки лечение, а не профилактика. Если в управлении компанией преобладает дух коучинга, то жизненно важное балансирование просто становится одним из пунктов в перечне задач хорошего менеджмента и исполнения, тем самым изначально предотвращая возникновение проблем.

САМОКОУЧИНГ

Еще одно важное, но все же не самое главное, применение коучинга, которое часто обходят вниманием тренеры и редко упоминают в литературе, — коучинг для самого себя. Поняв коучинг, каждый вскоре пытается проводить его для самого себя, начиная с карьерных решений и заканчивая оттачиванием ударов в гольфе, сюда же входят очень личные вопросы, которые тяжелее всего обсуждать с посторонними. Кроме того, «самокоучинг» является надежным способом отработки и развития навыков коучинга, которые затем уверенно можно применять по отношению к другим.

КУЛЬТУРА КОУЧИНГА

Так какое применение коучинга наиболее важно? Только тогда, когда менеджмент во всем — в поведении и взаимодействии — руководствуется принципами коучинга, а это обязательно приходит со временем, в полной мере может быть раскрыт исполнительский потенциал человека. Настоящее третье издание книги «Коучинг высокой эффективности» снова призывает к широкому признанию и употреблению этих основополагающих исполнительских принципов на каждом рабочем месте и в каждый рабочий момент. И хотя оно может противоречить некоторым устоявшимся представлениям об эффективном исполнении и бросать вызов некоторым сложившимся привычкам, отказать в здравом смысле ему никак нельзя. Признание этих принципов взывает к нашим чувствам как буквально, так и иносказательно. **Оно призывает к фундаментальным изменениям стиля и культуры управления.** Неспособность многих компаний от разговоров об изменении культуры переходить непосредственно к делу по-прежнему остается главным препятствием.

СМЫСЛ И ЦЕЛЬ

Это третье издание дополнено новым разделом (главы 14-16), посвященным эмоциональному интеллекту (EQ), значимость которого для эффективного исполнения получила в последнее время признание, а также духовному интеллекту (SQ), вызывающему все больший интерес, и тому, как все это применимо к коучингу. Высокие требования к персоналу и озабоченность людей поиском смысла и цели сво-

ей работы означают, что от коучей потребуются владение большими навыками в подходе к этим жизненно важным вопросам. Мы рассмотрим эти навыки и то, как их можно развить. Компаниям также приходится признавать, что их ценности и этические нормы терпят крах, если в них сомневаются как сотрудники, так и клиенты. Коучинг очень эффективен для открытия истинных ценностей и установления четких ориентиров, без которых эффективное исполнение в бизнесе невозможно оптимизировать.

В этой книге чаще будет употребляться мужской род, но не потому, что я — женоненавистник, каковым не являюсь, и не потому, что не выношу буквальные обороты «он или она», «его или ее», хотя действительно терпеть их не могу. Дело в том, что книга адресована в большей степени именно мужчинам. На проводимых мною и моими коллегами курсах женщины с завидной регулярностью демонстрировали естественную способность к восприятию философии коучинга. Она близка им по стилю. Возможно, появление все большего числа женщин на высших руководящих должностях в итоге будет способствовать укреплению практики коучинга как коммуникативной нормы в различных сферах бизнеса. Я рассчитываю на это, надеюсь, что хотя бы некоторые из них сочтут полезной представленную в этой книге модель коучинга.

Я буду иллюстрировать отдельные моменты примерами и аналогиями из области бизнеса и различных спортивных дисциплин, а для большей наглядности воспользуюсь типичным для коучинга диалогом. Приводимые здесь стандартные вопросы, на которых может основываться занятие, каждому коучу, естественно, придется адаптировать применительно к своей конкретной ситуации.

Хотя я и отстаиваю коучинг как стиль управления, а не как одноразовый инструмент, применяемый время от времени менеджером или консультантом, большая часть этой книги посвящена подробному, поэлементному, разъяснению основополагающих принципов коучинга с помощью примеров из структурированных занятий. Для того чтобы эти принципы полностью обуславливали стиль управления, требуются время и опыт.

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ В МУЖСКОМ РОДЕ

ПРИМЕРЫ

Проблемы надо решать
на более глубоком
уровне,
чем тот, на котором они
проявляются

Глава 1. Что такое коучинг?

Коучинг концентрируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках.

Краткий Оксфордский словарь английского языка приводит следующее определение глагола «coach» — «тренировать, учить, направлять, подсказывать, снабжать фактами». Пользы от такого определения немного, ибо все это можно делать по-разному, что зачастую не имеет ничего общего с коучингом. Суть коучинга заключается не столько в том, как это делается, сколько в том, что именно делается. Во многом успешность коучинга обуславливается взаимная поддержка коуча и его подопечного, а также используемые ими средства и стиль общения. Усваиваемые подопечным факты исходят от него самого, а не от коуча, который только стимулирует его. Безусловно, конечной целью является повышение эффективности исполнения, но как этого лучше добиться?

СПОРТИВНЫЕ КОРНИ КОУЧИНГА

Почему-то в теннисе у нас — «коучи», а в лыжном спорте — «инструкторы». На мой взгляд, и те, и другие, прежде всего, инструкторы. В последние годы инструктирование в теннисе стало менее догматичным и ориентированным на технические приемы, но до совершенства еще очень далеко. Инструктирование в лыжном спорте Британии уже достаточно приблизилось к коучингу, но в Европе оно по-прежнему ограничивается командой «согнуть колени», отставая от Соединенных Штатов Америки.

ВНУТРЕННЯЯ ИГРА

Коуч понимает, что внутренние препятствия зачастую преодолеть труднее, чем внешние

Обучение этим видам спорта, а также гольфу, лет двадцать назад стало предметом исследования Тимоти Гэллвея (Timothy Gallwey) — педагога-теоретика Гарвардского университета и знатока тенниса, бросившего вызов своей книгой *"Внутренняя игра в теннис"* (*The Inner Game of Tennis*), за которой вскоре последовали *"Внутренние аспекты лыжного спорта"* (*The Inner Skiing*) и *"Внутренняя игра в гольф"* (*The Inner of Golf*). Под словом «внутренний» он подразумевал душевное состояние спортсмена. Иными словами, по выражению самого Гэллвея, «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Каждый, кому выпадали дни, когда на корте ничего не получалось, поймет, что он имел в виду. Гэллвей про-

должал утверждать, что если тренер («коуч») сможет помочь спортсмену избавиться от душевных волнений, мешающих игре, или уменьшить их, то у того проявятся неожиданные природные способности, а коучу уже не нужно будет повышать техническую нагрузку.

Когда появились эти книги, мало кто из тренеров, инструкторов и профессиональных спортсменов мог понять, а тем более воспринять идеи Гэллвея, хотя тиражи его сочинений расходились как бестселлеры. Подрывались сами устои профессионального спорта. Все считали, что автор пытается перевернуть в спорте все с ног на голову, развенчивая их авторитет и принципы, в которые они так много вложили. В какой-то степени так оно и было, однако страх сильно преувеличивал их домыслы относительно его намерений. Автор не угрожал им возможной невостребованностью, полагая, что они будут работать эффективнее, если изменят свои подходы.

Гэллвей **определил** сущность коучинга. **Коучинг — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.**

СУЩНОСТЬ КОУЧИНГА

Ничего нового в этом не было: Сократ говорил о том же более двух тысяч лет тому назад, но его философия затерялась в суете материалистического редукционизма последних двух столетий. Маятник качнулся обратно, и коучинг, если не Сократ, остановит его для одного или даже двух поколений. Выход книг Гэллвея совпал с появлением в психологии более оптимистической модели человечества по сравнению со старым бихевиористским представлением о том, что мы — всего лишь пустые сосуды, которые надо наполнять. Новая модель утверждает, что мы больше похожи на желудь, который потенциально может стать величественным дубом. Чтобы расти, нам нужны подпитка, уход и свет, но сами задатки превращения в дуб в нас всегда есть.

Отказаться
от указаний может быть
труднее,
чем обучиться коучингу

Если принять эту модель, а оспаривать ее берутся только некоторые закоренелые ретрограды, то вопрос заключается в том, как мы учимся, но еще важнее — как мы учим и инструктируем. Увы, привычки живут долго, а старые методы остаются в силе, несмотря на то что большинство из нас осознает их ограниченность.

Позволю себе развить аналогию будущего с желудем. Немногие знают, что в природе у побегов дуба, вырастающих из желудей, в поисках воды быстро развивается тонюсенький вертикальный корешок, который может уйти вглубь на целый метр, тогда как само растение едва достигает 30 сантиметров. В условиях промышленного разведения этот вертикальный корешок сворачивается на дне кадки и повреждается при пересадке. Пока он отрастает заново,

процесс развития побега резко замедляется. Сохранению корешка не придают большого значения, а многие даже не знают о его существовании или предназначении.

Мудрый же садовод при пересадке саженца бережно расправляет нежный корешок и осторожно опускает его в узкую глубокую ямку с помощью металлического стержня. Эта недолгая процедура на самом раннем этапе жизни дерева помогает ему развиваться быстрее и стать сильнее, чем его выращиваемые на продажу сородичи. Мудрые бизнес-лидеры, используя коучинг, уподобляются такому заботливому садоводу.

Универсальное доказательство успешности новых методов тяжело продемонстрировать, поскольку немногие в полной мере их осознали и воспользовались ими. Большинство же, не желая отказываться от старых проверенных методов, не успело пожать плоды новых. Впрочем, в последнее время в деловой лексике, а иногда и в поведенческой, стали появляться — как сами собой, так и по необходимости, — такие понятия, как участие работников (партисипативный метод управления), делегирование полномочий, распределение ответственности и коучинг.

ОТ СПОРТА К БИЗНЕСУ

Даже если некоторые менеджеры относились к методам Сократа философски, практических моделей коучинга было гораздо меньше, чем академических трудов в поддержку этих идей. Тим Гэллвей, пожалуй, первым продемонстрировал простой, но всеобъемлющий метод коучинга, который было легко применить к любой ситуации. Неудивительно, что вскоре Гэллвей читал лекции бизнес-лидерам США чаще, чем спортивным специалистам, хотя я подозреваю, что первые, помимо прочего, рассчитывали улучшить и свои результаты в гольфе. Недавно вышла его книга *"Внутренняя игра в работу"* (*The Inner Game of Work*). В ранних книгах Гэллвея не предпринимались попытки научить коучингу; скорее, в них определялись проблемы, которые так часто встречаются в спорте и бизнесе, и давались подсказки по их самостоятельному преодолению. Методу коучинга нельзя научить с помощью одной только книги — слишком уж уязвимыми были его принципы на фоне существующих подходов и убеждении будущего коуча. Эта книга имеет те же ограничения.

Много лет назад я отыскал Тима Гэллвея, прошел у него курс обучения и основал в Великобритании компанию «Внутренняя игра» (The Inner Game). Вскоре у нас образовалась небольшая команда коучей. Сначала нас всех учил Гэллвей, а потом мы сами стали учить других. Мы проводили курсы по внутреннему теннису, лыжам и гольфу, избавляя многих своих подопечных от неуверенности. Это продолжалось недолго, поскольку наши спортивные клиенты вскоре стали просить нас испробовать те же методы для решения насущных проблем в их компаниях. Мы так и сделали. В итоге сегодня все ведущие специалисты в коучинге для бизнеса либо сами стали выпускниками школы Гэллвея, либо подпали под ее влияние.

Уже имея многолетний опыт в сфере бизнеса, мы укрепили и расширили те первые методы, адаптировав их к проблемам и условиям сегодняшней бизнес-среды. Кто-то из нас специализировался на обучении менеджеров коучингу, кто-то стал независимым коучем для руководителей и бизнес-групп. И хотя мы соперничаем друг с другом, но остаемся близкими друзьями и нередко работаем вместе. Уже одно это говорит многое о данном методе, ибо Тим Гэллвей утверждал, что соперник в теннисе на самом деле — ваш друг, если он заставляет вас бегать и тянуться за мячом. Но если соперник просто набрасывает мячик прямо вам на ракетку, то это уже не друг, потому что он не помогает вам улучшить свою игру, а разве не к этому мы стремимся в различных сферах своей деятельности?

И хотя Тим Гэллвей, мои коллеги из «Performance Consultants» и многие другие, ныне практикующие коучинг в сфере бизнеса, поднаторели в вопросах спорта, коучинг в самом спорте мало в чем изменился, по-прежнему основываясь на старых поведенческих моделях и инструкциях. С точки зрения методологии, он, как минимум, лет на 10 отстает от коучинга в бизнесе, поскольку 20 лет назад, когда мы вводили понятие коучинга в бизнес, этот новый термин не был отягощен багажом прошлого практического опыта. Мы смогли представить новые концепции, не заботясь о преодолении старых.

Это не означает, что в бизнесе мы не встретили сопротивления коучингу, мы по-прежнему сталкиваемся с противостоянием тех людей, которые отстранились от всего или просто не замечают смены ценностей, убеждений, подходов и поведения. Коучинг как практический метод пришел в бизнес надолго, хотя сам термин может и исчезнуть, когда связанные с ним ценности, убеждения, подходы и поведение станут нормой для каждого. Пока же некоторые определения остаются необходимыми.

**ВНУТРЕННИЙ
БИЗНЕС**

Наконец, поскольку я даю определение коучинга, следует упомянуть менторство — еще одно закрепившееся в деловом лексиконе слово. Своим происхождением оно обязано греческой мифологии. Одиссей, отправляясь в Трою, доверил своему другу Ментору управление домом и образование сына Телемаха. «Научи его всему, что знаешь сам», — сказал Одиссей, тем самым невольно установив ограничения менторства.

Таким современным Ментором был Майк Спреклен, тренер непобедимой пары гребцов — Холмса и Редгрейва. «Я был в тупике. Я научил их всему, что знал о технике», — сказал Спреклен по окончании одного из наших курсов по коучингу, — «но теперь открылась возможность пойти дальше, потому что они чувствуют то, чего я просто не вижу». Он открыл для них новый путь вперед, исходя не из своего, а из их опыта и восприятия. Благодаря хорошему коучингу, равно как и хорошему менторству, исполнитель обретает значительно больше знаний, чем есть у самого коуча или ментора.

На практике и в бизнесе термин «менторство» стали часто употреблять наравне с «коучингом». Приведу цитату из книги Дэвида Клаттербака «Ментор нужен каждому (David Clutterbuck «Everyone Needs a Mentor»):

«Несмотря на множество определений менторства (и множество его названий — от коучинга или психологической поддержки до спонсорства), все специалисты сходятся в том, что своим происхождением оно обязано понятию ученичества, когда старший по возрасту и более опытный человек передает свои знания о том, как выполнить то или иное задание и как поступать в мире коммерции».

Эрик Парслоу в своей книге «Коучинг, менторство и оценка» (Eric Parsloe «Coaching, Mentoring and Assessing») проводит некоторое разграничение, полагая, что коучинг «непосредственно нацелен на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков посредством обучения и структурирования. Менторство же нацелено на долгосрочное обретение навыков в процессе развития карьеры с помощью совета и психологической поддержки».

В определении, данном менторству Парслоу, я поддерживаю совет и психологическую поддержку вместо инструктирования, однако считаю, что оно одинаково приемлемо и для быстрого повышения эффективности исполнения, и для развития навыков — краткосрочного и долгосрочного. Это может происходить или «в тесном

контакте», или «отстраненно», но я все равно называю это коучингом. Как бы это не называлось — коучинг, совет, психологическая поддержка или менторство, эффективность такого метода во многом зависит от представлений менеджера о потенциале человека.

Выражения «добиться полной отдачи» и «скрытый потенциал» подразумевают, что в человеке заложены значительные возможности, ожидающие своего часа. Если менеджер или коуч не верит, что люди обладают гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют, он не сможет помочь раскрыть их. **Он должен думать о потенциале человека, а не о его показателях.** Большинство систем оценки имеет в связи с этим серьезный недостаток. Люди предстают в собственных глазах или глазах менеджера только в рамках своих показателей, из которых им трудно вырваться.

Чтобы добиться от людей большего, нужно верить в то, что им есть что отдавать. Но как узнать это? Как определить объем потенциала? Как его раскрыть? Я верю в потенциал не потому, что обладаю какими-то научными доказательствами его существования: в профессиональном спорте меня самого выручали резервы, о которых я и не подозревал ранее, и мне также доводилось наблюдать, как другие в кризисных ситуациях превосходят самих себя. Обычные люди, такие же как мы с вами, способны в экстремальных ситуациях на неординарные поступки. Например, кто же не проявит нечеловеческую силу и отвагу, спасая собственного ребенка?

Катализатором имеющейся способности является кризис. Но только ли он один? И как долго мы способны работать в таком экстремальном режиме? Частично потенциал можно раскрыть с помощью коучинга. При этом уровень исполнения окажется пусть не сверхчеловеческим, но, по крайней мере, существенно превышающим общепринятые стандарты.

Вера в способности других оказывает прямое воздействие на их эффективность, что должным образом подтверждается рядом экспериментов в сфере образования. В таких экспериментах учителям предоставляют заведомо ложную информацию о том, что ученики в группе претендуют на стипендию или же, наоборот, испытывают трудности в учебе. В течение некоторого времени они учат группу в соответствии с учебным планом. Результаты последующего тестирования учеников по пройденному материалу неизменно оказываются в прямой зависимости от неверных представлений учителей об их способностях. Точно так же и на производительности работников отражается вера в них их менеджеров.

ПОТЕНЦИАЛ

ЭКСПЕРИМЕНТ

Например, Фреду кажется, что его потенциал ограничен. Он чувствует себя в безопасности только тогда, когда строго выполняет предписания, рамки которых напоминают его «раковину». Его менеджер будет доверять ему выполнение только тех заданий, которые не выйдут за пределы этой «раковины». Менеджер даст ему задание А, потому что доверяет Фреду то, что тот может выполнить. Он не даст ему задание Б, считая, что оно ему не по силам. Он видит только показатели Фреда, но не его потенциал. Если менеджер дает это задание расторопной и понятливой Джейн, он тем самым усиливает ощущение «раковины», укрепляя ее стенки. А ему надо поступить наоборот — помочь Фреду преодолеть себя, чтобы выбраться из «раковины», поддерживать его и способствовать успешному выполнению задания Б.

Для успешного использования коучинга необходимо взглянуть на скрытые способности каждого человека более оптимистично. Притворного оптимизма недостаточно, поскольку наши истинные представления проявляются многими способами, которые мы даже не осознаем.

ПРИМЕНЕНИЕ

Коучинг можно проводить до, после и во время выполнения работ

Когда использовать коучинг и для чего? Наиболее очевидные возможности применения коучинга на рабочем месте:

мотивация персонала,	оценка и аттестация,
делегирование полномочий,	выполнение задания,
решение проблем,	планирование и контроль,
вопросы взаимоотношений,	развитие персонала,
создание команды,	групповая работа.

Коучинг может проходить спонтанно, продолжаясь одну минуту или целый час

Список можно продолжать бесконечно и использовать максимально структурированный подход — формальное занятие коучингом. Коуч / менеджер, сохраняя определенную структурированность, может также быть менее формальным, представляя коучинг как обычный разговор и не употребляя этот термин. Пожалуй, самое важное — это постоянное осознание и использование основополагающих принципов коучинга во время многочисленных кратких эпизодов взаимодействия менеджера с персоналом. В приводимых здесь примерах мы не будем называть взаимодействие коучингом; оно может заключаться всего в одном предложении — например, вопросе. Однако формулировка, цель и воздействие этих фраз будут различными.

ПРИМЕР

Например, сотрудница Сью работает над заданием, которое они с менеджером обсудили на прошлой неделе. Столкнувшись с проблемой, она обратилась к менеджеру.

СЬЮ: Я сделала все, как мы договаривались, но ничего не получается.

МЕНЕДЖЕР: Наверное, ты что-то сделала не так! Сделай так-то и так-то...

Здесь нет никакого коучинга, а есть альтернатива, основанная на принципах коучинга.

СЬЮ: Я сделала все, как мы договаривались, но ничего не получается.

МЕНЕДЖЕР: Мне сейчас надо ненадолго встретиться с Джорджем. Попробуй определить, где и когда именно происходит сбой, а я по возвращении помогу найти решение.

Через десять минут менеджер возвращается.

СЬЮ: Я нашла решение, все получилось.

МЕНЕДЖЕР: Отлично. Что именно ты сделала? На чем еще это сказало?

СЬЮ: Проблема была в том-то и том-то, и я поступила так-то и так-то... Я проверила — больше это ни на что не повлияло.

МЕНЕДЖЕР: Вот и хорошо. Видишь, стоит только попробовать!

Фраза менеджера «Попробуй определить, где и когда именно происходит сбой» — в данном случае даже и не прямой вопрос, хотя это подразумевается, — отражает два основных принципа коучинга: **ОСОЗНАНИЕ** и **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**, которым посвящена глава 4. Кроме того, в этом эпизоде менеджер не стал искать виноватых или раздражаться, а выступил в роли партнера, при этом напомнив напоследок Сью о том, что она самостоятельно решила проблему и вообще способна на гораздо большее, чем сама думает.

Я всегда придавал большое значение стремлению менеджеров к распознаванию внутреннего потенциала каждого подчиненного и

В людях
надо видеть будущие
возможности,
а не прошлые дела

соответствующему к нему отношению. Однако еще важнее чтобы сами люди выявляли собственный скрытый потенциал. Мы все верим, что можем что-то сделать лучше до определенной степени. Но знаем ли мы, на что действительно способны? Как часто мы слышим или сами говорим: «Да, он способен на большее»?

Я предлагаю вам задать самим себе приведенные ниже вопросы прежде, чем вы прочитаете ответы на них.

На сколько процентов человеческий потенциал обычно реализуется на рабочем месте?

Ответы участников наших программ варьировались от нескольких процентов до 70, но чаще всего называлась цифра 40.

Чем вы можете подтвердить свои предположения?

- То, что у людей получается вне работы.
- То, как люди ведут себя в кризисных ситуациях.
- Я только знаю, что моя эффективность могла бы быть выше.

Какие внешние и внутренние препятствия мешают проявлению этого потенциала?

Среди внешних препятствий чаще всего упоминались:

- структурные и процедурные рамки компании;
- недостаток возможностей и поддержки;
- стиль руководства компании / начальника.

Единое для всех внутреннее препятствие было неизменным, хотя и называлось по-разному — боязнь неудачи, неуверенность в себе и сомнение в собственных силах.

Могу утверждать, что последний ответ правдив. Это особенно верно по отношению ко мне. В безопасной обстановке люди обычно говорят о себе правду. Если неуверенность и тому подобное воспринимаются как правдивая причина, то так оно на самом деле и случается. Логично было бы приложить все усилия к тому, чтобы внушить сотрудникам веру в себя, для чего коучинг окажется как нельзя кстати, но как раз логики-то многим представителям бизнеса и не достает, когда нужно изменить управленческое поведение. Они, скорее, будут полагаться на техническое или структурное решение, которое легче купить, да и просто подождать, вместо того чтобы стремиться к усовершенствованию в человеческом или психологическом плане, что было бы честнее. Есть также и другая причина.

Для того чтобы сформировать у других уверенность в себе, нужно отказаться от желания контролировать их или поддерживать в них убежденность в нашем превосходстве. Пожалуй, лучшее из того, что мы можем для них сделать, помочь им превзойти нас. Дети

Цель коуча — развитие
осознания,
ответственности
и уверенности в себе

надолго запоминают те моменты, когда им удалось одолеть родителей в искусстве игры. Именно поэтому мы иногда поддаемся им, когда они еще маленькие. Мы хотим, чтобы наши дети превзошли нас, и гордимся, когда они достигают этого, так почему бы нам не гордиться подобными успехами наших сотрудников! Мы сами от этого только выиграем благодаря их большей эффективности, кроме того, можно будет с удовольствием наблюдать за ними, помогая им расти. Но, увы, мы слишком часто боимся потерять авторитет, доверие, работу или уверенность в самих себе.

Поскольку уверенность в себе является залогом проявления потенциала и эффективности, надобно обязательно фиксировать все достижения. Ничто так не притягивает успех, как он сам. В коучинге достижение подопечным результатов на каждом занятии имеет первостепенное значение. Коуч, в свою очередь, обязан понимать это и всячески помогать подопечному действовать четко и ответственно, устраняя, по возможности, все препятствия. Коучи часто не стремятся настойчиво добиваться успехов от подопечных, боясь показаться агрессивными. Однако коучинг, который не приводит к успеху — и осознанию этого успеха подопечным, — только еще больше снизит его уверенность в себе, отдалив от основной цели всего процесса.

Для формирования уверенности в себе человеку, помимо накопления успехов, необходимо еще и понимать, что это — результат его собственных усилий. Он также должен знать, что другие в него верят, то есть, когда он делает выбор или принимает решение, его поддерживают, ему доверяют, его не ограничивают. Это значит, что к нему относятся как к равному независимо от того, какую должность он занимает, и не проявляют снисходительности, не дают указаний, не игнорируют, не обвиняют, не угрожают, не оскорбляют словом или делом. К сожалению, подобное поведение, включающее многое из вышеперечисленного, характерно для большинства менеджеров, что обуславливает низкий уровень самоуважения их подчиненных.

Коучинг — это воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания. Если менеджеры помнят этот принцип и придерживаются его постоянно и искренне, то прогресс во взаимоотношениях и в достижении эффективности бывает поразительным.

Коучинг — это не просто метод, которому надо строго следовать в определенных обстоятельствах. Это стиль управления, стиль от-

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Лейтмотивом каждого занятия коучингом должно стать развитие уверенности в себе

Уверенность в себе развивается тогда, когда мы принимаем решения, успешно действуем и берем на себя ответственность за то и другое

ношения к людям, стиль мышления и поступков. Настанет время, когда сам термин «коучинг» исчезнет из нашего лексикона, став просто нормой взаимоотношений на работе и вне ее.

Однако для понимания основополагающих принципов коучинга необходимо прежде рассмотреть элементы формального структурированного подхода, изложенные в последующих главах. Надеюсь, что вы будете избавляться от него по мере того, как в вашу повседневную практику будут входить излагаемые далее принципы.

Глава 2. Менеджер в роли коуча

Менеджер должен восприниматься как опора, а не как угроза

В этом утверждении заключен парадокс, поскольку менеджер обычно устанавливает зарплату, решает как ключевая фигура компании вопросы продвижения по службе и увольнения. И это остается для вас парадоксом до тех пор, пока вы верите в то, что единственный способ мотивации — это разумное применение «кнута» и «пряника».

Но для достижения наибольшей эффективности коучинга отношения между коучем и подопечным должны основываться на партнерстве, доверии, безопасности и минимальном давлении. Зарплата, продвижение по службе и увольнения должны отойти на второй план, ибо они только мешают выстраиванию таких отношений.

Может ли вообще менеджер быть коучем? Может, но для этого он должен проявить высочайшие качества менеджера — эмпатию, порядочность и беспристрастность, а также в большинстве случаев стремление совершенно иначе подходить к своему персоналу. Ему также придется выстраивать собственные модели поведения из-за отсутствия примеров для подражания и даже столкнуться на первых порах с противодействием тех сотрудников, которых настораживает любое отклонение от традиционного менеджмента. Их может испугать дополнительная персональная ответственность, которую подразумевает базирующийся на коучинге стиль управления. Эти проблемы можно предвидеть и в общем-то без труда преодолевать.

МОЖЕТ ЛИ
МЕНЕДЖЕР
БЫТЬ КОУЧЕМ?

Общеизвестными крайностями в управлении или общении являются, с одной стороны, автократичный подход и, с другой стороны, попустительство и надежда на лучшее.



ДИКТАТ

В раннем детстве родители диктовали мне свою волю и отчитывали, если я не слушался. В школе учителя говорили мне, что делать, и пороли за непослушание. В армии мне приказывал сержант, и боже упаси, чтобы я чего-то не выполнил. Когда я пошел работать, мой начальник указывал мне, что делать. Что начал делать я, добившись определенного положения? Тоже стал говорить людям, что делать, потому что не знал другой модели поведения. Подобное характерно для большинства из нас — мы воспитывались на указаниях и сами очень хорошо владели ими.

Давать указания или диктовать условия — быстро и просто, но самое главное заключается в том, что это дает ощущение контроля, впрочем, обманчивое. Такой диктатор расстраивает и демотивирует сотрудников, но они никогда не осмелятся показать это или возразить, поскольку их все равно не услышат. В результате они выслуживаются в его присутствии, но стоит ему отвернуться, как их поведение меняется и приводит в лучшем случае к низкой производительности, простоям, а то и к откровенному саботажу. Ни о каком контроле не может быть и речи — это самообман.

ЗАПОМИНАНИЕ

В «диктаторской» крайности традиционного менеджмента существует еще одна проблема — проблема запоминания. Мы просто плохо помним то, что нам говорят. Нижеприведенная таблица, наверное, уже примелькалась на разных тренингах, но она настолько показательна, что ее стоит повторить. Впервые она появилась в отчете об исследовании, проведенном компанией IBM. Недавно такие же результаты были получены почтовой службой Великобритании. Группу людей произвольно разделили на три подгруппы и попытались растолковать им одно и то же простое понятие тремя разными способами. Результаты говорят сами за себя. Для нас же важным показателем является резкое снижение запоминания в том случае, когда людям просто что-то говорят.

Я вспоминаю, как продемонстрировал эти результаты инструкторам по прыжкам с парашютом, которых очень беспокоил тот факт, что поведение в экстренных ситуациях они объясняли только на словах. Им пришлось срочно изменить подход, чтобы избежать случаев свободного падения.

УБЕЖДЕНИЕ

Продвигаясь по спектру традиционного менеджмента вправо, мы приходим к популяризации, или убеждению. В этом случае начальник предлагает свою идею и пытается убедить нас в том, насколько она хороша. Мы знаем, что лучше не спорить, поэтому натянуто улыбаемся и выполняем указания. Такое поведение, пожалуй, более

	Рассказано	Рассказано и показано	Рассказано, показано и лично испытано
Понимает через 3 недели	70%	72%	85%
Понимает через 3 месяца	10%	32%	65%

приятное, хотя и фальшивое, создает видимость демократии. Но так ли это на самом деле? Мы по-прежнему выполняем в точности то, что хочет начальник, но ему от этого мало толку. Так что ничего особо не изменилось.

Когда мы достигаем следующей модели обсуждения, происходит открытый обмен мнениями и ресурсами, и хороший начальник, возможно, готов предпочесть иной путь, нежели свой собственный, лишь бы только двигаться в правильном направлении. Джон Харви-Джонс в интервью для книги Дэвида Хемери «Победы в спорте» (David Hemery «Sporting Excellence») сказал:

«Если направление, в котором хотят идти все остальные, не совпадает с моим, я пойду... В конце концов, направление всегда можно изменить в процессе движения. Возможно, я увижу, что они правы, или они поймут, что мы идем не туда, и примут мой курс. А, может, мы все решим выбрать третий, альтернативный, вариант. В бизнесе можно двигаться только туда, куда влекут сердце и разум:

Как бы ни прельщало такое демократичное обсуждение, оно может долго оставаться безрезультатным.

Другая крайность — сбросить все полностью на подчиненного — позволяет менеджеру заняться прочими делами, а его работнику дает свободу выбора. Однако это рискованно для обоих. Менеджер устраняется от выполнения своих обязанностей, хотя денежки ему потихоньку идут, а подчиненный может не справиться с заданием, не зная всех его аспектов.

ДИСКУССИЯ

САМОУСТРА- НЕНИЕ

КОУЧИНГ

Иногда менеджеры самоустраиваются с благими намерениями, чтобы таким образом научить подчиненного справляться с большей ответственностью. Но такая стратегия редко бывает успешной: если подчиненный чувствует, что ответственность ему навязана, а не выбрана им самим, его личная заинтересованность остается низкой, а из-за отсутствия самомотивации, которую надеется развить менеджер, не повышается производительность.

Большинство менеджеров позиционирует себя где-то между двумя крайними точками этой шкалы, но коучинг лежит совершенно в другой плоскости и объединяет преимущества всех этих моделей без какого-либо риска.



Отвечая в процессе коучинга на вопросы менеджера, подчиненный узнает о всех аспектах конкретного задания и о том, что ему необходимо делать. Такая ясность позволяет ему обрести большую уверенность и решиться принять ответственность. Выслушивая ответы на свои коучинговые вопросы, менеджер узнает не только о плане действий, но и о том, какие размышления за ним стоят. Он становится гораздо больше информированным, чем тогда, когда просто отдает подчиненному распоряжения, а, значит, лучше контролирует происходящее. Поскольку в коучинге диалог и отношения строятся на поддержке, а не на угрозах, в отсутствие менеджера поведение подчиненного не меняется. Коучинг дает менеджеру реальный, а не иллюзорный контроль, а подчиненного наделяет реальной, а не иллюзорной ответственностью.

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Какова же роль менеджера? Многим менеджерам часто приходится «тушить пожары» и буквально бороться за выполнение работы. По их собственным признаниям, они не могут уделить должного времени долгосрочному планированию, перспективному видению компании, анализу альтернативных вариантов, изучению рынка, исследованию

новых продуктов и так далее. Более того, им некогда заниматься развитием персонала. Они посылают их на пару тренингов, полагая, что этого достаточно. Они редко отработывают свою зарплату.

Откуда у менеджеров время на проведение коучинга для своего персонала? Ведь куда быстрее отдавать распоряжения. Парадоксальность ответа на этот вопрос заключается в том, что если они выступают в роли коучей, то персонал развивается, принимая на себя больше ответственности и освобождая менеджеров от работы «пожарного». Это позволит менеджерам не только уделять больше времени коучингу, но и заниматься насущными вопросами, решать которые могут только они. Таким образом, менеджеры сами больше заинтересованы в развитии персонала, чем в бесполезных идеалистических суждениях. Конечно, время от времени придется закатывать рукава, обходясь без любезностей, но это приемлемо при такой культуре отношений, которая позволяет людям чувствовать внимание к себе.

Менеджеры часто спрашивают, когда следует использовать коучинг или хотя бы в каких случаях предпочитать директивам коучинг. Ответ прост.

Если в ситуации главным критерием является **время** (например, при кризисах), пожалуй, быстрее все сделать самому или отдать четкое распоряжение кому-то другому.

Если самое главное — это **качество** результата (например, когда художник создает шедевр), коучинг для повышения сознания и принятия ответственности будет иметь наибольшую отдачу.

Если же главной целью является совершенствование обучения (например, при выполнении ребенком домашнего задания), коучинг полностью оптимизирует процесс обучения и запоминания.

В большинстве рабочих ситуаций время, качество и обучение всегда и во всем одинаково важны. Но, как это ни прискорбно, в бизнесе чаще всего время оказывается важнее качества, а обучению отводится скромное третье место. И потому неудивительно, что менеджерам так трудно отказаться от распоряжений, а эффективность в бизнесе далека от той, какой она могла бы и должна быть.

Если менеджеры руководствуются в управлении принципами коучинга, они добиваются исполнения работы по более высоким стандартам, обеспечивая при этом необходимое развитие персонала. Как бы неправдоподобно это ни звучало, но в результате менеджер-коуч добивается того, что на одного человека в год приходится 250 дней непосредственного исполнения рабочих обязанностей и 250 дней личного развития.

Задача менеджера проста — следить, чтобы выполнялась работа, и развивая персонал. Недостаток времени и средств мешает выполнять второй пункт. Коучинг позволяет выполнять оба

При стиле/культуре управления, основанном на коучинге, 250 дней в году уходит на исполнение работы и 250 дней — на развитие сотрудников, полностью поверивших в себя

Глава 3. Природа изменений

Если мы не меняем направление, то неизменно будем топтаться на месте.

Потребность в изменении методов в практике бизнеса никогда не была такой огромной, как сейчас. О необходимости изменения традиционной культуры компаний размышляют уже несколько лет, но только недавно этот постулат получил завершение: «Если эти компании хотят выжить». Как так случилось? Почему то, что было хорошо раньше, теперь уже нехорошо? Не стремимся ли мы к изменениям лишь ради них самих? Откуда мы знаем, что перемены приведут к лучшему? И надолго ли?

Есть множество циничных ответов: «Мы осуществляли все эти великие изменения в прошлом, но они ничего не дали», «Как только закончим эти изменения, придется вносить новые», «Это всего лишь очередное увлечение месяца, поэтому мы не будем ничего делать». Так рассуждают многие, кого может захлестнуть чрезмерная неопределенность; но все эти вопросы и опасения небезосновательны, поэтому, чтобы эффективно управлять изменениями, нужно обязательно найти на них ответ.

Есть также и прагматические причины для изменений, например, усиление глобальной конкуренции, которая ускоряет переход к более эффективным, гибким и легко реагирующим системам. Скорость внедрения технологических инноваций зачастую приводит к тому, что менеджеры обнаруживают, что они никогда не обучались навыкам объединения в команду тех, кого нанимают. Демографические изменения, дальнейшая интеграция Европы и перегруппировка стран бывшего Восточного блока, не говоря уже о глобализации, влекут за собой новые проблемы. Компании неразрывно связаны с глобальными и психологическими тенденциями, также как и с экономическими. Кроме того, коммерческие и финансовые требования компаний, а также их воздействие, означают, что и сами компании тоже существенно влияют на культуру среды.

Итак, культуре нужны перемены — но от чего к чему? Ответы на этот и предыдущие вопросы зависят более от перспективы, нежели от консенсуса, но любая новая культура должна нести в себе качественно иной уровень исполнения. Ни одна корпорация не станет брать на себя риск кардинальных изменений просто ради них самих или для того, чтобы сделать приятное сотрудникам. Изменения в

ОТ ЧЕГО
К ЧЕМУ?

культуре должны быть обусловлены эффективностью. Этого требует жесткая конкуренция, поэтому те компании и индивидуумы, которые ориентируются в своей работе на стандарты прошлого, не выживут на перенасыщенных, разрозненных и нестабильных рынках сегодняшнего мира. Но как достичь эффективности исполнения, когда возможности продвижения и повышения зарплат сокращаются практически во всех секторах бизнеса?

Такие лозунги, как «Наши люди — наши основные ресурсы», «Необходимо наделять персонал дополнительными полномочиями», «Высвободить скрытый потенциал», «Сократить размеры компании и распределить ответственность», «Получить полную отдачу от сотрудников», за последние годы превратились в затертые клише. Их истинное значение не изменилось с тех пор, как они вошли в обиход, но они зачастую становятся пустыми словами. Их произносят гораздо чаще, чем следует. Коучинг эффективного исполнения означает именно то, что должен означать, — средство достижения оптимальной производительности. Но подобное средство требует коренных изменений в подходах, отношении, управленческом поведении и организационной структуре. Это наполняет привычные клише сущностью. Многие компании, с которыми мы работаем, обращаются к нам в тот момент, когда погружаются в процесс фундаментальных изменений или, по крайней мере, стремятся к ним. Они осознали, что для достижения реальных улучшений в исполнении работы их менеджеры должны принять стиль управления, основанный на коучинге.

Эти компании уже определили, что коучинг является управленческим стилем трансформированной культуры, следовательно, по мере перехода от директивности к коучингу начинает меняться культура организации. Иерархия уступает место поддержке, а обвинения — честной оценке; внешние мотивирующие факторы заменяет самомотивация; защитные барьеры исчезают по мере формирования командных групп; перемены не вызывают боязни, а приветствуются; главной задачей становится не улаживание начальника, а удовлетворение нужд клиентов. На смену секретности и цензуре приходят открытость и честность; нагрузки на работе превращаются в новые возможности, а сиюминутное «тушение пожаров» вытесняется долгосрочным стратегическим мышлением. Таковы некоторые общие черты зарождающейся культуры в бизнесе, но у каждой компании будет уже свое уникальное сочетание этих характеристик и приоритетов.

Есть, однако, еще один фактор, возможно, более тонкий, но настолько распространенный, что его невозможно игнорировать.

НОВЫЙ СТИЛЬ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Обычные люди начинают все больше стремиться к участию в принятии решений, непосредственно связанных с их работой или спортом, на местном, государственном или даже глобальном уровнях. Решения, принимаемые традиционными органами власти — правительствами и другими институтами, — которые прежде не подлежали обсуждению, сейчас зачастую оспариваются средствами массовой информации, инициативными группами и отдельными гражданами, требующими разъяснений. Не это ли произошло в бывшем Советском Союзе и странах Восточной Европы, приведя к падению коммунизма? Сегодня в нашем обществе, как никогда ранее, легко добиться публичного слушания, а многие неприступные цитадели, вызывавшие сомнительное уважение, дают трещины. Те, кому есть что скрывать, злоствуют и рычат, но большинство мыслящих людей приветствует изменения, даже если они вызывают ощущение нестабильности. И не имеет значения, считать ли это пробуждение сознания проявлением эволюции или просто результатом сближения мировых границ по мере погружения в море моментальной коммуникации. Так или иначе, это наш путь.

Эта потребность в выборе и участии, обусловленная широкомащштабными изменениями в обществе в целом, часто определяется как движение от «проталкивания» к «извлечению». Что под этим подразумевается? Пожалуй, лучше всего ответ на этот вопрос проиллюстрировать примером.

Все мы получаем ненужные нам кипы посланий от коммерческих и благотворительных организаций, негодую по поводу такого вторжения в нашу личную жизнь. Кто-то числится в списке рассылок чаще, кто-то реже; кто-то негодует больше, кто-то меньше. С развитием Интернета у нас появился доступ к тому, что мы хотим, и тогда, когда хотим. У нас стало больше выбора. Мы *извлекаем* из Интернета то, что хотим, вместо того, чтобы постоянно выбрасывать то, что *проталкивается* через наш почтовый ящик. Конечно, не все так просто. Проверяя электронную почту или заходя в Интернет, я часто обнаруживаю, если не успею вовремя нажать кнопку «мышки», что меня уже опередили те самые «толкачи» с какой-нибудь скверной дергающей рекламой.

Я помню, как когда-то в Великобритании было всего два телевизионных канала; теперь же мы избалованы выбором. Мы можем выбрать любой из сотен каналов, а иногда даже и конкретную съемочную камеру при трансляции спортивных соревнований. Это тоже часть движения от «проталкивания» к «извлечению». Это результат

потребности в выборе при просмотре, хотя все равно нам приходится мириться с «проталкиванием» коммерческой рекламы.

Подобное характерно и для управления людьми. Раньше можно было подталкивать людей и указывать им, что делать, но теперь они ждут другого к себе отношения. Это не шаг назад, как нам пытаются доказать некоторые убежденные «толкачи». Это развивающееся сознание нашего коллективного общества, которому мы должны быть благодарны, ибо оно обещает новые величайшие возможности в достижении эффективности исполнения. Подсознательно люди желают выбора и ответственности, что зачастую и получают. Но не смотря на постоянное декларирование многими руководителями высшего звена своей приверженности распределению полномочий, в них еще много осталось от практики проталкивания.

Ответственность требует выбора. Выбор подразумевает свободу.

Люди, обычные люди, начинают осознавать не только то, что именно им нужно, но и то, что этого можно добиться в гораздо большем объеме, чем раньше, даже в рамках существующих сложных социальных структур. Поэтому менеджеры, вместо того чтобы воспринимать это осознание как угрозу, должны понять, что благодаря ему могут наделить сотрудников ответственностью, а те, в свою очередь, отдадут все лучшее, что в них есть. Таким образом, в выигрыше остаются все.

Сегодня много говорят о том, что необходимо избавиться от «культуры наказаний» — и почти ничего не делают. Обвинения стали обычной практикой в бизнесе, они неотделимы от философии диктата, поскольку опираются на страх и память о прошлом. Но мы должны предпочесть этому устремленность, надежду и взгляд в будущее. Боязнь обвинений не только становится преградой на пути самого выверенного риска, но и мешает откровенному признанию и определению недостатков системы. Необходимые коррективы невозможно внести без такой архиважной обратной связи. Фундаментальные изменения в культуре не произойдут до тех пор, пока не исчезнет практика обвинений. Многим компаниям и многим людям будет очень непросто от них избавиться.

Есть еще одна причина, обуславливающая необходимость повышения ответственности на работе. Рабочий стресс — по крайней мере, в США — уже достиг уровня эпидемии. Недавно проведенное в Миннеаполисе исследование показало, что главной причиной стресса становится постоянный, не зависящий от состояния экономики «недостаток персонального контроля» при выполнении работы. Уже сам по себе этот

КУЛЬТУРА НАКАЗАНИЙ

Наказания вызывают защитную реакцию, которая ухудшает осознание

СТРЕСС

факт свидетельствует о насущной необходимости изменений условий работы, которые поощряли бы личную ответственность.

Чем же обусловлена взаимосвязь стресса и персонального контроля? Если самоуважение как движущая жизненная сила человека принижается или подавляется, то подобное происходит и с его личностью. Длительное подавление личности приводит к стрессу. Наделяя человека выбором и контролем во всех возможных рабочих ситуациях, мы признаем его способности и отдаем должное его самоуважению, избавляя тем самым от стресса.

БОЯЗНЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Однако над многими людьми довлеет страх изменений, любых надвигающихся перемен. В этом нет ничего удивительного, если вспомнить, как мало мы сами можем сделать для подготовки наших детей к жизни в этом мире. Он, конечно, будет не таким, каким его знаем мы, но каким именно — нам неизвестно. Пожалуй, самое лучшее, что мы можем для них сделать, — научить их гибкости мышления и умению адаптироваться к новым условиям.

ИЗМЕНЕНИЯ КАК НОРМА

Многое из того, чему наши прадеды учили своих детей, осталось справедливым в течение всей их жизни, проходившей в общем-то в стабильном государстве. Даже когда случались какие-либо изменения, стабильность воспринималась как норма. Большинство из нас выросло с такой ментальностью, но вынуждено было адаптироваться к условиям, весьма далеким от стабильности. Для наших внуков с раннего детства нормой станут изменения, им придется лишь подстраиваться под их разный темп. Наше же поколение, столь привыкшее к иллюзии стабильности, пытается приспособиться к тому, что изменения теперь — это норма. Когда многое из того, что мы знаем и любим, приходит в движение, полное принятие личной ответственности становится физической и психологической необходимостью для выживания.

Глава 4 . Природа коучинга

В коучинге главное — развитие ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Некоторые читатели могут подумать, будто я отошел от темы коучинга, и сочтут, что роль менеджера и суть изменений — вопросы второстепенные. Это не так. Они создают контекст для коучинга. Если их не понять, то коучинг окажется просто очередным инструментом в наборе скоропалительных решений. Можно проводить коучинг для другого человека, чтобы решить проблему или научить его какому-либо навыку, добросовестно применяя описываемые в данной книге методы в предлагаемой ею последовательности, но при этом не принимая основополагающей философии коучинга. Такой коучинг может принести кое-какие результаты, но ему далеко до раскрытия истинных возможностей.

Некоторые коучи так и начинали свой путь. Я хорошо помню одного инструктора по лыжному спорту, который просто не был готов к более глубокому пониманию. Будучи автократичным, догматичным и в чем-то манипулятивным тренером, он, тем не менее, благодаря систематическому применению нашей соответствующей методики добился таких результатов, которые, в свою очередь, убедили его в необходимости предоставления спортсмену выбора как одного из ключевых моментов выявления скрытого потенциала. Вскоре он полностью изменил свою философию как на лыжной трассе, так и за ее пределами. Этот человек выпустил пособие по самокоучингу в лыжном спорте, создал, на мой взгляд, лучшую программу подготовки лыжников и, в конце концов, стал экспертом по коучингу в области обучения продажам.

ПОВЫШЕНИЕ ОСОЗНАНИЯ

Первым ключевым элементом в коучинге является ОСОЗНАНИЕ, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и четкости. Вернемся на мгновение к *Краткому Оксфордскому словарю*: осознание означает «понимание, наличие знания, не игнорирование». Я предпочитаю дополнение, которое дает *Вебстерский словарь*: «осознание подразумевает обладание знаниями о чем-либо посредством внимательного наблюдения или истолкования того, что человек видит, слышит, чувствует и т.п.» Как наши зрение и слух могут

Я способен
контролировать
только то, что осознаю.
То, что я не осознаю,
контролирует меня.
ОСОЗНАНИЕ придает
мне силы

ОСОЗНАНИЕ ВЕДЕТ К НАВЫКУ

Не существует
двух одинаковых
человеческих разумов
или тел. Откуда мне
знать, как лучше всего
использовать твои?
Только ты можешь
это ОСОЗНАТЬ

быть хорошими или плохими, так и осознание имеет бесконечное количество степеней. Но в отличие от зрения и слуха, для которых нормальный уровень — это хороший признак, для повседневного осознания это будет плохим признаком. С помощью увеличительного стекла или звукоусилителя наши зрение и слух могут приблизиться к тому, что считается нормой. Так же и осознание можно значительно повысить благодаря усилению внимания и практике, для чего не понадобится бежать в ближайшую аптеку. Повышенное осознание прояснит восприятие подобно увеличительному стеклу.

Осознание — это не только необходимость смотреть и слушать на рабочем месте. Осознание — это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. Эта способность включает в себя понимание систем, динамики, взаимосвязи фактов и людей и, безусловно, в какой-то степени психологии. Осознание включает в себя и самоосознание: в частности, определение того, как эмоции и желания самого человека сказываются на его восприятии и когда.

В развитии физических навыков может оказаться чрезвычайно важным осознание телесных ощущений. Например, в большинстве спортивных дисциплин самым эффективным методом повышения индивидуальных показателей является осознание физических ощущений во время выполнения того или иного упражнения. Многие спортивные тренеры плохо это понимают и навязывают свою собственную технику. Когда кинестетическое осознание концентрируется на движении, ощущение дискомфорта и связанная с ним неэффективность уменьшаются и вскоре исчезают. В результате движения становятся гораздо продуктивнее, больше напоминая «книжную» технику, но только подогнанную, что очень важно, под тело конкретного исполнителя, а не «среднестатистического» человека, на которого рассчитаны книжные теории.

Учитель, инструктор, а в нашем случае менеджер, испытывают искушение научить чему-то других таким же образом, как в свое время учили их самих или так, как написано в «книге». Иными словами, они навязывают свои методы, сохраняя таким образом традиции. Хотя применение стандартного или «правильного» способа обучения облегчает жизнь менеджеру, обещая на первых порах результаты, личные предпочтения и характеристики исполнителя оказываются подавленными. Кроме того, это поддерживает зависимость исполнителя от эксперта-наставника, что тешит самолюбие менеджера, сохраняя иллюзию его власти.

Предлагаемое коучингом повышение осознания учитывает и подчеркивает уникальные характеристики тела и разума каждого индивидуума, одновременно развивая способность к совершенствованию без чужих рецептов. Оно помогает сохранять уверенность в себе, полагаться на собственные силы и брать на себя ответственность. Тем не менее, коучинг никогда не действует по принципу «Вот тебе инструменты, иди и разбирайся сам». Наш собственный нормальный уровень осознания относительно низок. Оставленные наедине со своими планами, мы, в конечном итоге, тратим целую вечность на изобретение колеса и / или развитие малоэффективных методов, что может превратиться в дурную привычку. Таким образом, повышение осознания является неотъемлемой функцией коуча-эксперта — по крайней мере, до тех пор, пока мы не разовьем навыки самокоучинга, которые открывают путь к самосовершенствованию и самопознанию.

То, что потребует повышения осознания, будет постоянно меняться. Разные виды деятельности имеют разную направленность. Спорт, в первую очередь, ориентирован на физическую силу, хотя в некоторых дисциплинах требуются также большие визуальные способности. Музыкантам нужно развивать высокое осознание слуха, а скульпторам и фокусникам — осязания. Бизнесменам же требуется осознание мышления, осознание природы людей, но, конечно, и другого тоже.

Такое объяснение может сначала показаться слишком неудобоваримым, но на самом деле осознание быстро развивается с помощью простых упражнений и применения коучинга на практике. Возможно, проще прозвучат следующие определения.

- Осознание — это знание происходящего вокруг вас.
- Самоосознание — это знание того, что вы испытываете.

Еще один термин — **ВХОДЯЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ** — также поможет понять, что такое осознание. Любая деятельность человека может быть представлена как **ВХОДЯЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ — ПРОЦЕСС — ОТДАЧА**.

Например, когда вы едете на машине на работу, входящей информацией становятся движение другого транспорта, дорожные и погодные условия, изменение скорости и расстояния, звуки двигателя, комфортность кабины, телесная напряженность или усталость. Всю эту входящую информацию вы либо принимаете, либо отвергаете, либо отбираете из нее только самое главное или же, наоборот, воспринимаете все до мелочей, либо просто игнорируете.

Вы можете сознательно следить за процессом вождения или бессознательно получать входящую информацию, необходимую для

Если бы существовал
только правильный
способ что-либо
выполнять, Бьорн Борг
никогда бы не выиграл
Уимблдон

**ВХОДЯЩАЯ
ИНФОРМАЦИЯ**

безопасной езды, слушая при этом радио. В любом случае вы получаете входящую информацию. Хорошему водителю ее достается гораздо больше, причем лучшего качества: получив точную и детальную информацию и обработав ее, он обеспечивает лучшую отдачу, выбирая оптимальные скорость и положение автомобиля на дороге.

Независимо от уровня вашей обработки входящей информации, качество вашей отдачи будет зависеть от качества и количества поступающих данных. Повышение осознания оттачивает наши рецепторы входящей информации, затрагивая не только все пять органов чувств, но и мозг.

Несмотря на чрезвычайно важную роль повышенного осознания для высокоэффективного исполнения, что-то в нас постоянно сдерживает уровень собственного осознания на отметке «вполне достаточно». С одной стороны, это звучит удручающе, но на самом деле помогает избежать перегрузки входящей информацией. С другой стороны, если мы не повышаем осознание — как свое, так и тех, с кем работаем, наша отдача остается на минимальном уровне. Задача коуча заключается в повышении осознания и сохранении его на должном уровне и в необходимых областях.

Повышенное внимание —
залог повышения
эффективности
исполнения

В наших курсах мы определяем осознание как **высококачественный значимый входящий материал**. Можно было бы еще добавить **«производимый нами самими»**, но, в известном смысле, это всегда подразумевается, поскольку входящая информация не будет высококачественной, если мы не сами ее производим. Сам факт вовлечения сказывается на качестве. Сравните, насколько образ, который рисует ваше воображение с моих слов: «Эти цветы красные», бледнее входящей информации, вызванной таким вопросом: «Какого цвета эти цветы?», и вы сами должны будете посмотреть. Еще лучше, если я спрошу, какой именно оттенок красного цвета у этих цветов.

Изменения
происходят естественно
и непринужденно,
когда есть качественная
входящая информация
и обратная связь

Первый способ ограничивается лишь стандартным образом цветка, второй же раскрывает во всей красе мириады тончайших оттенков красного цвета, представляя его таким, какой он есть в конкретный момент. Этот оттенок уникален. Через пятнадцать минут он станет другим, потому что переместится солнце, и уже никогда не повторится. Поэтому самостоятельно произведенная входящая информация несоизмеримо богаче, она более непосредственна и реальна.

Еще одно понятие, которое характеризует осознание, — это **обратная связь**. Она может исходить от окружающей среды, от вашего тела, от ваших действий, от используемого вами оборудования как противопоставление обратной связи от других людей.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — еще одна ключевая концепция и цель коучинга. В предыдущей главе я затронул тему взаимосвязи изменений в культуре бизнеса и ответственности — как коллективной, так и индивидуальной. Ответственность также важна для высокоэффективного исполнения. Когда мы искренне и сознательно принимаем ответственность за свои помыслы и поступки, наша преданность им повышается, а вместе с ней и эффективность исполнения. Если же нас вынуждают принять ответственность, ожидают от нас ответственности или просто сваливают ее на нас, эффективность исполнения никак не повышается. Конечно, мы выполним работу, опасаясь последствий за непослушание, но вынужденные действия, предпринимаемые лишь для того, чтобы избежать угрозы, не оптимизируют наше исполнение. Чтобы по-настоящему чувствовать себя ответственным, нужно иметь выбор. Приведем несколько примеров.

Если я дам вам совет, особенно без вашего спроса, который приведет вас к неудаче, что вы сделаете? Конечно же, будете обвинять меня, явно считая ответственным за поражение. Причиной неудачи может быть в равной степени как ваша безынициативность, так и мой плохой совет. На рабочем месте, где совет превращается в распоряжение, инициатива равна нулю, что приводит к недовольству, скрытому саботажу или к подстрекательству в оказании противодействия. *«Вы мне не оставили выбора; вы задели мое самолюбие; меня не удовлетворяют действия, которые не были мною инициированы, поэтому я беру на себя ответственность за альтернативные меры, направленные против вас. Конечно, такие действия могут повредить и мне самому, но я хотя бы верну свое!»* ЕСЛИ такая (подсознательная) последовательность мыслей кажется вам преувеличением, то позвольте заверить вас, что миллионы работников, сталкиваясь с плохими работодателями, признаются, что время от времени думают именно так.

Вот еще один пример различий между обычной, навязанной ответственностью и ответственностью повышенной, то есть добровольной. Представьте разговор группы строительных рабочих:

«Фред, пойдди принеси лестницу. Она в сарае».

Что делает Фред, не найдя там лестницы? Он возвращается и говорит: «Там нет лестницы».

А если я попрошу по-другому: «Нам нужна лестница. Она в сарае. Кто принесет?»

Если я дам вам совет,
и вы потерпите неудачу,
то будете винить меня.
Я как бы обменял свой
совет на вашу
ответственность —
такая сделка редко
бывает хорошей

НАКАЗАНИЕ

ВЫБОР

Фред отвечает: «Я», но обнаруживает, что в сарае нет лестницы. Что он будет делать в этом случае? Искать в другом месте. Почему? Потому что чувствует себя ответственным. Он хочет добиться успеха. Он найдет лестницу для самого себя, ради собственного самоуважения. Отличие в моей просьбе заключалось в том, что я предоставил ему выбор, на который он откликнулся.

У одного из наших клиентов долго не складывались отношения с рабочими. В поисках путей улучшения ситуации мы провели серию курсов для руководителей низшего звена. Несмотря на известную популярность этих курсов, слушатели поначалу отнеслись к ним настороженно и даже противились их проведению. Вскоре я понял, что паттерны их поведения вынуждают этих слушателей противиться любым распоряжениям высшего руководства. Им было велено посещать курс, что тоже вызвало у них протест.

Чтобы разрядить эту непродуктивную обстановку, я спросил, какой выбор у них был относительно посещения курса.

«Никакого», — хором ответили они.

«Хорошо. У вас есть выбор сейчас. Вы выполнили обязательства перед компанией — пришли. Поздравляю! Теперь можете выбирать. Как вы хотите провести эти два дня? Хотите — учитесь, сколь возможно, хотите — продолжайте противиться, не обращать внимания или просто валять дурака. Напишите на бумажке, что вы выбираете. Если хотите, можете показать ее соседям, если нет — и не надо. Мне сообщать не нужно, и я сам не скажу вашему начальству, чем вы здесь занимались. Выбор за вами».

Атмосфера в комнате сразу изменилась. Последовало что-то вроде коллективного вздоха облегчения, но в то же время произошел определенный всплеск энергии, и подавляющее большинство приняло самое активное участие в занятиях. Выбор и ответственность поистине способны творить чудеса.

Эти простые примеры ясно показывают, сколь выжен выбор для повышения эффективности исполнения, который делается с полной ответственностью. Все усилия будут тщетными, пока человек не почувствует себя ответственным. То, что человек может сказать кому-то, что он за что-то ответственен, еще не значит *почувствовать* эту ответственность. Он может бояться неудачи, чувствовать себя виноватым, если неудача случается, но это не то же самое, что чувство ответственности. Оно приходит с выбором, который, в свою очередь, требует вопроса. В следующей главе мы рассмотрим формулирование вопросов в коучинге.

Результаты коучинга:
вера в себя,
самотивация,
выбор, ясность,
целеустремленность,
осознание,
ответственность
и действие

ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, несомненно, два решающих качества для достижения эффективности исполнения в любой деятельности. Мой коллега Дэвид Хемери (David Hamery), бегун на 400 метров с барьерами, чемпион Олимпиады 1968 года, изучал 63 ведущих атлетов мира, представляющих более 20 спортивных дисциплин, во время работы над своей книгой *"Победы в спорте"*. Несмотря на значительные различия в их ответах на другие вопросы, все они называли ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ двумя важнейшими факторами вообще во всем — в отношении, или образе мышления, а отношение исполнителя имеет ключевое значение в выступлении любого рода.

ГЛАВНОЕ - РАЗУМ

В своем исследовании Дэвид Хемери спрашивал каждого спортсмена о том, насколько, по его мнению, в выступлениях используется мышление. Ответы были по большей части единодушными — «полностью», «на этом все и построено», «мы играем умом», «ум управляет движениями». Как минимум — «в той же степени, что и тело». Того же требует и исполнение на высоком уровне в бизнесе. Главное — разум.

Разум играет ключевую роль, но где находится ключ к нему?



Понятия «знания» и «опыт» в бизнесе аналогичны понятиям «техничность» и «физическая форма» в спорте. Однако ни идеальная техника, ни отличная форма не гарантируют спортсмену места на пьедестале, и многие с успехом доказывали, что обойтись можно и без них. Главное — разум, настроенный на победу.

ПОБЕЖДАЮЩИЙ РАЗУМ

Устранение внутренних препятствий часто облегчает преодоление внешних

Формирование осознания и ответственности с помощью коучинга способствует выполнению краткосрочного задания и получению удовольствия от жизни в долгосрочной перспективе

Лет десять тому назад спортивные коучи (тренеры) работали над усовершенствованием техники и физической формы в спорте. Разуму вообще не придавалось большого значения, поскольку это то, что дается от рождения и с чем коучи уже ничего не смогут поделать. Неправда! Могли и делали, воздействуя на разум своих подопечных, в основном неосознанно и зачастую негативно, своими авторитарическими методами и одержимостью техникой.

Эти коучи уводили своих подопечных от ответственности, указывая им, что делать, и лишали их осознания, навязывая свое видение. Они сдерживали ОТВЕТСТВЕННОСТЬ и уничтожали ОСОЗНАНИЕ. Некоторые так называемые коучи по-прежнему поступают таким же образом, как, впрочем, и многие менеджеры. Их заслугой стали не только достигнутые исполнителями и работниками успехи, но и те ограничения, которые они создали для своих подопечных. Дело в том, что они и так могут добиваться значительных результатов, поэтому и не заинтересованы в использовании каких-то иных способов, не зная, чего можно достичь с их помощью, и не доверяя им.

В последние годы многое изменилось в спорте, и большинство лучших команд приглашает спортивных психологов для проведения тренингов, формирующих позиционирование исполнителей. Однако если тренеры продолжают использовать прежние методы коучинга, то невольно сводят на нет все усилия психологов. Лучшим способом развития разума и поддержания его в идеальном состоянии для эффективной отдачи является постоянное формирование ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ в ежедневной практике и в процессе выработки навыков. Это требует изменения методики — перехода от инструктирования к настоящему коучингу.

Коуч не занимается решением проблем и не является учителем, советником, инструктором либо экспертом; он являет собой «здравый совет», помогая, консультируя и повышая осознание, — вот, примерно, в чем заключается его роль.

КАЧЕСТВА КОУЧА

На наших курсах мы просим слушателей перечислить качества идеального коуча. Обычно приводится следующий перечень, с которым я полностью согласен.

- Терпеливый.
- Беспристрастный и непредвзятый.

- Оказывающий поддержку.
- Проявляющий интерес.
- Умеющий слушать.
- Понимающий.
- Осознающий.
- Внимательный.
- Запоминающий.

Часто этот перечень дополняет следующее.

- Специалист.
- Грамотный.
- Опытный.
- Заслуживающий доверия.
- Авторитетный.

С этим дополнением я не вполне согласен. Должен ли коуч иметь опыт или быть специалистом в той области, в которой проводит коучинг? Нет, не должен, если коуч искренне действует как беспристрастный созидатель осознания. Однако, если коуч не верит до конца в то, что поддерживает, то есть в потенциал исполнителя и ценность самоответственности, то он будет считать необходимым знание специфики предмета для проведения коучинга. Я не хочу сказать, что специалистам в какой-либо области вход в коучинг закрыт, но не очень хорошие коучи могут злоупотреблять этим, тем самым уменьшая ценность коучинга, поскольку предлагаемые ими собственные решения каждый раз будут снижать ответственность подопечного.

Коуч-специалист, обладающий профессиональными знаниями, может показаться идеальным. Однако таким специалистам очень тяжело абстрагироваться от своей профессиональной самодостаточности, чтобы успешно провести коучинг. Несколько лет назад спрос на наши курсы «Внутренний теннис» был настолько большим, что нам не хватало коучей. Мы пригласили двух коучей из курса «Внутренний лыжный спорт», одели в теннисную форму, дали им в руки ракетки и отправили на занятия, взяв с них обещание ни в коем случае не пытаться этой ракеткой пользоваться.

Мы не слишком удивились тому, что они справились с работой не хуже своих коллег-теннисистов. Примечательно, что в некоторых случаях у них получалось даже лучше. Поразмыслив над этим, мы поняли, в чем причина. Коучи-теннисисты отмечали у слушателей курса недостатки в технике игры, а коучи-лыжники, которые не могли их увидеть, оценивали, насколько эффективно те исполь-

КОУЧ
КАК
СПЕЦИАЛИСТ

ОПАСНОСТЬ,
ТАЯЩАЯСЯ
В ПРОФЕССИО-
НАЛЬНЫХ
ЗНАНИЯХ

зовали движения тела. Неэффективность обусловлена неуверенностью в себе и недостаточным пониманием, или осознанием, собственного тела. Таким образом, коучи-лыжники исследовали первопричины проблем, ориентируясь на самодиагностику слушателей, тогда как коучи-теннисисты боролись с симптомами — недостатками игровой техники. Нам пришлось провести дополнительный тренинг для коучей-теннисистов, чтобы они смогли быстрее отделаться от влияния своего профессионализма.

НА СТУПЕНЬ НИЖЕ

Теперь рассмотрим этот вопрос на простом примере в контексте бизнеса. Менеджер замечает, что один из подчиненных — Джордж — мало общается с коллегами из другого отдела. Он полагает, что разрешить эту проблему поможет еженедельный отчет, который будет содержать неадекватную информацию до тех пор, пока Джордж будет упорно противиться общению. Менеджер, вместо того чтобы удовлетвориться согласием Джорджа направлять ему отчет, проводит для подчиненного коучинг, чтобы тот смог обнаружить собственное сопротивление и избавиться от него. Недостаточное общение — симптом, внутреннее сопротивление — причина. **Проблемы могут быть решены не на том уровне, на котором они проявляются, а на ступень ниже.**

МЕНЕДЖЕР - СПЕЦИАЛИСТ ИЛИ КОУЧ?

Наш потенциал реализуется благодаря оптимизации нашей собственной индивидуальности и уникальности, а не подавлению их чужим мнением на самых лучших тренировках

Стать хорошим коучем специалисту тяжело, но можно. Конечно, профессиональное мнение чрезвычайно важно для многих других аспектов деятельности менеджера, поскольку на самом деле он в своей области является экспертом. Например, если старший менеджер, в чьей организации проводится компьютеризация рабочих процессов, — хороший коуч, он без труда сможет помочь персоналу освоить новые компьютерные навыки независимо от того, знает он эту систему или нет. В этом случае любое недоверие, или скептицизм, который может завладеть умами некоторых его сотрудников, вскоре исчезнет, а менеджер сохранит контроль над своим делом. По мере усложнения навыков, которые становятся все более узкоспециализированными, коучинг может стать абсолютно необходимым условием для менеджеров.

Глава 5. Эффективные вопросы

*Сказать или задать закрытый вопрос — значит избавить человека от необходимости думать.
Задать открытый вопрос — значит заставить его думать самостоятельно.*

Предыдущая глава наглядно продемонстрировала, что вопросы лучше всего помогают добиться ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ. И все оказалось бы просто, если бы для этого подходил любой вопрос. Но это не так. Давайте рассмотрим эффективность вопросов различных типов. Для этого я воспользуюсь простой аналогией из спорта. Спросите любого, какое указание чаще всего встречается в спортивных играх с мячом, и вам ответят: «Смотри на мяч!»

Во всех подобных играх это действительно важно, но разве вы на самом деле следите за ним, получая команду «Следи за мячом!»? Нет. Если бы это было так, многие из нас добились бы гораздо большего в спорте. Известно, что шарик в гольфе летит дальше и прямее тогда, когда игрок расслаблен, но поможет ли ему добиться этого команда «Расслабься»? Нет, скорее, она заставит его напрячься еще больше.

Если команды, указывающие человеку, что делать, не производят желаемого эффекта, что тогда производит? Попробуем вопрос.

• **«Ты смотришь на мяч?»** Как мы на это ответим? Вероятно, будем защищаться и, скорее всего, сохраним, как в школе, когда учитель спрашивал, внимательно ли мы его слушаем.

• **«Ты почему не смотришь на мяч?»** Защитная реакция при таком вопросе еще больше усилится, или возможен некоторый анализ, если вы склоняетесь к этому пути: «Я смотрю», «Не знаю», «Потому что я думал о том, как держу клюшку». Или более откровенно: «Потому что вы меня отвлекаете, заставляя нервничать».

Такие вопросы не очень эффективны, поэтому рассмотрим воздействие следующих.

- **«В какую сторону закручен мяч, когда летит на тебя?»**
- **«На каком расстоянии он сейчас пролетел над сеткой?»**
- **«После отскока он крутится быстрее или медленнее?»**
- **«Насколько далеко мяч находится от соперника, когда ты уже видишь, в какую сторону он закручен?»**

Эти вопросы совершенно другого порядка. Они производят четыре важных эффекта, чего не скажешь о других вопросах или командах.

- Такие вопросы **вынуждают игрока** следить за мячом. Без этого на них нельзя ответить.
- Правильный ответ на заданный вопрос потребует от игрока максимальной концентрации, обеспечивая высшее качество входящей информации.
- Подобные вопросы требуют ответов, содержащих описание, а не осуждение, поэтому риск впасть в самокритику или нанести ущерб своему самолюбию отсутствует.
- Появляется преимущество **обратной связи с коучем**, который может определить точность ответа игрока и, следовательно, качество концентрации.

Интересно, почему же тогда все спортивные коучи упорно продолжают подавать подобные неэффективные команды: «Держи глазами мяч!» Здесь, вероятно, две главные причины. Во-первых, они никогда не задумывались об эффективности, поскольку так делалось всегда, а, во-вторых, их больше волнует то, что они говорят, чем то, как это сказывается на их воспитанниках.

Мы рассмотрели такое с виду незатейливое задание, как слежение за мячом, чтобы проиллюстрировать с помощью этой простой аналогии саму суть коучинга. Следует понять, какого результата мы пытаемся добиться — **ОСОЗНАНИЯ** и **ОТВЕТСТВЕННОСТИ**, — и каковыми должны быть наши слова и поступки для его достижения. Только лишь требовать того, чего мы хотим, бесполезно — надо задавать эффективные вопросы.

Подобные вопросы концентрируют внимание и вносят ясность также и в бизнесе. «Какова текущая котировка акций?», «Что для тебя самое трудное?», «Когда должен прибыть инженер?», «Как изменения в цене скажутся на наших новых клиентах?» — все эти четкие вопросы требуют четких ответов.

Полагаю, эти примеры вполне убеждают вас в том, что **ОСОЗНАНИЕ** и **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** лучше формировать вопросами, а не указаниями. Следовательно, основной формой вербального общения хорошего коуча является вопросительная. Сейчас нам нужно проверить, как строятся наиболее эффективные вопросы.

Обычно вопросы задают, чтобы получить информацию. Информация может понадобиться мне, чтобы решить спорный для себя вопрос либо помочь советом или решением кому-то другому. Однако если я коуч, то ответы имеют для меня второстепенное значение. Информация не предназначена для моего пользования и необязательно должна быть полной. Я только должен знать, что подопечный владеет

ОСНОВА КОУЧИНГА

Коучинг стимулирует
действенное,
сконцентрированное
мышление, внимание
и наблюдение

ФУНКЦИЯ ВОПРОСОВ

необходимой информацией. Получаемые от него ответы часто задают коучу направление последующих вопросов, позволяя в то же время контролировать, следует ли подопечный верному пути, который совпадает с целями компании.

ОТКРЫТЫЕ вопросы, требующие описательных ответов, способствуют осознанию, тогда как вопросы ЗАКРЫТЫЕ чересчур категоричны, чтобы можно было рассчитывать на точность, — ответы ДА или НЕТ просто не дают углубиться в детали. Они даже не заставляют кого-нибудь думать. Открытые вопросы гораздо эффективнее для развития ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ в процессе коучинга.

Наиболее эффективные вопросы для развития ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ начинаются со слов, которые требуют подбора фактов или вычислений, — ЧТО, ГДЕ, КТО, СКОЛЬКО. Слово ПОЧЕМУ не рекомендуется, так как зачастую подразумевает критику и провоцирует защитную реакцию. Слова ПОЧЕМУ и КАК требуют анализа, который может иметь обратное действие. Анализ (размышление) и осознание (наблюдение) — это два различных мозговых процесса, которые невозможно одновременно использовать в полной мере. Когда требуется точное изложение фактов, анализ их причин и значений лучше временно отложить. Если же все-таки приходится задавать такие вопросы, то слово ПОЧЕМУ лучше заменить выражением «Каковы причины...?», а слово КАК — «Какова последовательность...?» Такие обороты помогают получить точные, фактические ответы.

Вопросы сначала должны быть широкими и постепенно концентрироваться на деталях. Такое стремление к большей детализации поддерживает концентрацию и интерес подопечного. Хорошей иллюстрацией служит упражнение, предлагающее рассматривать коврик на полу. Рассмотрев рисунок, цвет, оттенки и, возможно, крапинку или пятно на коврике, наблюдатель затем теряет к нему интерес, переключая свое внимание на другие, более интересные вещи. Но дайте ему увеличительное стекло, и он снова примется изучать коврик — детальнее и дольше, пока ему не наскучит и это. Микроскоп же может превратить этот маленький коврик в заманчивую вселенную форм, переплетений, цветов, даже насекомых и микробов, надолго задержав на нем взгляд и разум наблюдателя.

Так и в бизнес-коучинге. Коуч должен больше углубляться в детали чтобы увлечь подопечного, представив ему часто совсем не очевидные, но важные факторы.

ОТКРЫТЫЕ
ВОПРОСЫ

ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ
СЛОВА

КОНЦЕНТРАЦИЯ
НА ДЕТАЛЯХ

СФЕРА ИНТЕРЕСОВ

Как тогда коуч выделяет важные аспекты, особенно в той сфере, в которой он не располагает особыми знаниями? Главное, чтобы вопросы отвечали интересам подопечного, следуя за ходом его мыслей, а не коуча. Если направленность вопросов задает коуч, он может снизить ответственность подопечного. А если направление, избранное подопечным, ведет в тупик или отклоняется от цели? Поверьте, он скоро сам это поймет.

Если подопечные не имеют возможности исследовать все интересующие их подходы, то заинтересованность ими может перейти в упорство, приведя к сбоям не только в занятиях коучингом, но и в работе вообще. Если же они могут следовать своим интересам, это делает их более активными, позволяя сосредоточиться на лучшем решении, каким бы оно ни было. Как это ни парадоксально, но коучу также стоит сосредоточиться на тех аспектах, которые подопечный, очевидно, избегает. Чтобы не разрушить доверие и не снизить ответственность подопечного, движение в этом направлении лучше начать с утверждения, за которым следует вопрос: «Я заметил, что ты не упомянул... Есть ли тому какая-то конкретная причина?»

«МЕРТВЫЙ УГОЛ»

Игроков в теннис и гольф может заинтересовать физическое применение данного принципа. Коуч может спросить воспитанника, какой момент в размахе или ударе ему труднее всего почувствовать или осознать. Вероятнее всего, именно в этом «мертвом углу» кроется причина дискомфорта или изъяна в движении. По мере того как коуч добивается большего осознания в данной области, чувство восстанавливается, и коррекция происходит естественным образом без его технических советов. Целительные свойства осознания поистине безграничны.

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ

Наводящие вопросы, которыми пользуются многие плохие коучи, свидетельствуют об их неверии в то, чего они пытаются достичь. Подопечный это быстро понимает, поэтому доверие к занятию коучингом и его ценность снижаются. Коучу лучше прямо сказать, что у него есть конкретное предложение, чем пытаться таким образом направлять подопечного. Также следует избегать критических вопросов, например: «Зачем ты вообще это сделал?»

ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЙТЕ ОТВЕТЫ

Коуч должен с полным вниманием выслушивать ответы на свои вопросы, чтобы не потерять доверия подопечного, но и самому знать, какой вопрос лучше всего задать следующим. Этот процесс должен быть спонтанным. Заготовленные заранее вопросы нарушают плавность и не отвечают интересам подопечного. Если коуч будет думать над следующим вопросом, пока говорит его подопечный.

тот поймет, что его на самом деле не слушают. Гораздо полезнее дослушать человека до конца и затем, если нужно, сделать паузу, обдумывая следующий подходящий вопрос.

Многие люди плохо слушают других. В школе нас заставляют слушать, но не учат этому. Этот навык требует концентрации и практики. Впрочем, как ни странно, мало кому плохо удается слушать новости или хорошую радиопередачу. Внимание удерживает интерес, поэтому, возможно, нам следует учиться проявлять его к другим людям. Даже когда мы действительно кого-то слушаем или кто-то слушает нас, насколько это ощутимо? Когда мы слушаем, то слышим ли на самом деле? Когда мы смотрим, то видим ли? Мы обманываем самих себя и своих подопечных, когда не слышим и не видим их на самом деле — я имею в виду сохранение контакта на уровне глаз. Мания увлечения собственными мыслями, мнениями и желанием поговорить, особенно выступая в роли советника, очень сильна. Говорят, что, имея два уха и только один рот, мы должны слушать вдвое больше, чем говорить. Пожалуй, тяжелее всего коучу научиться молчать!

Что мы слушаем и для чего? Интонация отражает все эмоции, поэтому к ней надо прислушиваться. Монотонная речь — явный признак повторения старых ординарных мыслей, а более оживленный голос свидетельствует о появлении новых идей. Подбираемые коучем слова также могут быть показательными: преобладание отрицания, употребление формальной или детской лексики — все это имеет скрытое значение, которое помогает коучу понять и, значит, эффективно помочь.

Кроме того, чтобы слушать, коуч еще должен следить за языком тела подопечного, но не только для получения беглых наблюдений, а для правильного подбора вопроса. Если подопечный всем телом подается вперед, то это может свидетельствовать о высочайшей заинтересованности в процессе коучинга. Если он прикрывает рот рукой, когда говорит, то это признак неуверенности или волнения. Сложенные на груди руки свидетельствуют о несогласии и даже протесте, а открытая поза подразумевает восприимчивость и гибкость. Я не буду здесь вдаваться в подробности, замечу только, что если слова означают одно, а тело говорит совсем другое, то именно язык тела вероятнее всего выражает истинные чувства.

Итак, можно слушать, слышать, наблюдать и понимать, но коуч должен обладать достаточным самосознанием, чтобы отдавать себе отчет в том, что он делает. Однако как бы четко коуч ни понимал это,

На вопрос: «Еще есть проблемы?! сразу напрашивается ответ: «Нет». Вопрос: «Какие еще могут возникнуть проблемы?» заставляет задуматься

ИНТОНАЦИЯ

ЯЗЫК ТЕЛА

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

время от времени ему не мешает давать обратную связь подопечному и подводить кое-какие итоги. Это способствует правильному пониманию и позволяет подопечному увериться в том, что его слышат. Кроме того, благодаря этому коуч может еще раз проверить правдивость слов подопечного. На большинстве занятий кто-то должен делать записи, коуч и подопечный договариваются об этом. Лично я предпочитаю сам делать записи, оставляя подопечному больше времени на размышления.

САМО-ОСОЗНАНИЕ

Наконец, хороший коуч использует собственное осознание для четкого контролирования своих реакций (вызванных эмоциями и суждениями) на ответы подопечного и лично на него, что может повлиять на необходимую коучу объективность и беспристрастность. Наши собственные психологические характеристики и предубеждения, а они есть у каждого, оказывают влияние на наше общение.

ТРАНСФЕРЕНЦИЯ

Эти психологические процессы, которые должны научиться распознавать и минимизировать все те, кто учит, тренирует или руководит другими, называются проекцией и трансференцией. Проекция означает восприятие, или постижение, в другом человеке своих собственных положительных и отрицательных черт и качеств. Трансференция — это «перенос паттернов поведения и чувств, изначально пережитых со значимыми личностями в своем детстве, на тех людей, с которыми мы имеем отношения в настоящем». На рабочем месте, пожалуй, чаще всего встречается трансференция подчинения.

В любых иерархических отношениях, будь то менеджер-подчиненный или даже коуч-подопечный, обе стороны будут совершенно по-разному относиться к подчинению или подсознательно ощущать его. Например, многие люди отказываются от власти в пользу назначенного руководителя — «он разберется», «у него найдется ответ», «ему лучше знать» и т.д., как будто они — малые дети. Это вполне отвечает желаниям автократичного менеджера доминировать и подчинять себе других, но совершенно не совместимо с целями коучинга, который должен развивать у подчиненных ответственность.

Другой распространенный пример бессознательной трансферентной реакции на руководство — протест и скрытое саботирование. Индивидуальная трансференция усиливает коллективную фрустрацию и ощущение беспомощности всякий раз, когда стиль управления ограничивает выбор. Одна крупная машиностроительная компания смогла оценить состояние трудовых отношений по количеству качественных деталей, которые оказывались в ящиках для брака, стоящих вдоль сборочного конвейера.

Контртрансференция, своеобразное продолжение трансференции, имеет место тогда, когда наделенный полномочиями человек, менеджер или коуч сам бессознательно реагирует на трансференцию своего собственного жизненного опыта, закрепляя зависимость или протест. Хороший менеджер или коуч осознают такую возможность и компенсируют эффект проявлений трансференции сознательными действиями, делегируя полномочия починенным или подопечным. Если этого не делать, подобные психологические эффекты закрепятся в отношениях и со временем будут оказывать негативное воздействие на стиль управления.

Приведу некоторые очень полезные в коучинге вопросы. Вы, конечно, можете использовать свои собственные, исходя из личного опыта. Прежде всего, эти вопросы должны быть аутентичными.

- «Что еще?» Такой вопрос в конце самого ответа сделает его еще полнее. Часто с такой же целью можно использовать паузу, дающую коучу время подумать.
- «Если бы ты знал ответ, то что бы сказал?» Такой вопрос не столь нелеп, как это звучит, поскольку устраняет ограничения для подопечного.
- «Какие могут быть последствия для тебя и других?»
- «Какими критериями ты пользуешься?»
- «Что для тебя в этом самое трудное?»
- «Что бы ты посоветовал другому, окажись он на твоём месте?»
- «Представь себе диалог с самым мудрым человеком, которого ты знаешь. Что он скажет тебе делать?»
- «Я не знаю, что делать дальше. А ты?»
- «В чем ты выиграешь / проиграешь, если так сделаешь / скажешь?»
- «Если бы так сказал / поступил кто-то другой, что бы ты почувствовал / подумал / сделал?»

ПОЛЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ

Вопросы в коучинге заставляют внимать ответам, сосредоточиваясь на деталях и создавая петли обратной связи. Инструктирование ничего подобного не дает.

Глава 6. Последовательность вопросов

Итак, мы определили, насколько важны ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ в процессе обучения и повышения эффективности исполнения. Мы рассмотрели, в каком контексте проходит коучинг, провели параллели между коучингом и менеджментом, затронули тему культуры компании и изменений. Мы изучили роль коуча и определили, что основной формой его общения являются вопросы. Теперь нам надо установить, о чем спрашивать и в какой последовательности.

ФОРМАЛЬНО
ИЛИ
НЕФОРМАЛЬНО?

Здесь важно подчеркнуть: коучинг может быть настолько свободным и неформальным, что подопечный даже не догадается, что с ним проводят занятие. Для ежедневной функции менеджмента — давать задание и спрашивать — нет ничего лучше коучинга, но тогда он уже таковым и не будет, оставаясь всего лишь управлением. В данном случае коучинг перестает быть одним из инструментов менеджмента, становясь просто способом управления людьми — на мой взгляд, наиболее эффективным способом. В другом случае занятие коучингом можно запланировать и структурировать таким образом, что его цель и роли будут предполагать однозначность. И хотя в большинстве случаев коучинг относится к первому типу, мы детально рассмотрим второй, поскольку стадии в нем определены более четко, несмотря на идентичность самого процесса.

КОУЧИНГ
"ОДИН НА ОДИН"

Для большей простоты и ясности мы рассмотрим коучинг «один на один», хотя формат группового коучинга, и даже самокоучинга, точно такой же. Коучинг «один на один» может проводиться между коллегами, между руководителем и подчиненным, между учителем и учеником, между тренером и исполнителем, между тем, кто дает совет, и тем, кто в нем нуждается. Коучинг «один на один» может проходить (чаще всего скрыто) и «снизу вверх» — между сотрудником и его начальником. В конце концов, просто сказав начальнику, что ему нужно сделать, многого не добьешься, поэтому коучинг «снизу вверх» имеет гораздо больше шансов на успех!

GROW или РОСТ

Предлагаемая мною последовательность вопросов предусматривает четыре характерных направления (начальные буквы их названий образуют слово GROW, которое переводится как РОСТ).

- Goals — РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ для данного занятия, на ближайшее будущее, на долгосрочную перспективу.
- Reality — ОБСЛЕДОВАНИЕ текущей ситуации с позиции понимания действительности (РЕАЛЬНОСТЬ).

- Options — СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ и дальнейших стратегий или направлений действий.
- What, When, Who, Will — ТО, что надо сделать, определив, когда и кому (выявление НАМЕРЕНИЙ).

Такая последовательность вопросов предполагает желательное прохождение всех стадий, что обычно и происходит при начальном изучении нового вопроса. Однако часто коучинг используется тогда, когда задание либо продвигается, будучи уже заранее обсужденным, либо находится в стадии выполнения. В таких случаях коучинг может начинаться с любой стадии.

Может показаться странным, что РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ идет раньше ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ). Обычная логика подразумевает обратное — надо понимать реальность прежде, чем ставить цели. Это не так — цели, основанные только на текущей реальности, остаются только реакцией на проблему, они ограничены прошлыми достижениями, им не хватает изобретательности, они слишком мелкие и абсолютно непродуктивные. Краткосрочные фиксированные цели могут увести нас от целей долгосрочных. Исходя из собственного опыта ведения курсов, могу сказать, что группы неизменно ставят цели, основываясь на прошлых результатах, а не на том, что можно сделать в будущем. Во многих случаях они даже не пытаются просчитать возможности.

Цели, сформированные путем определения идеального долгосрочного решения и реалистичных шагов на пути к этому идеалу, обычно вдохновляют и мотивируют гораздо лучше. Приведу пример для иллюстрации этого очень важного положения. Если мы попытаемся решить проблему перегруженности дороги, исследуя реальность, то, скорее всего поставим целью снижение плотности транспорта, например, за счет расширения дороги. На самом деле это может противоречить долгосрочной цели, например, расчету идеального распределения движения на данном участке и поиску путей его реализации.

Поэтому я рекомендую пользоваться предложенной мною последовательностью вопросов.

Я часто буду употреблять аббревиатуру GROW, это слово также означает РОСТ. Впрочем, должен заметить, что РОСТ не представляет особой ценности вне контекста ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ, а также их формирования с помощью вопросов. Аббревиатуры весьма распространены в тренингах — SPIN, SMART goals, GROW coaching, GRIT. Часто их неверно представляют как панацею от всех бед в бизнесе или путают с ней. Ничего подобного — пользу

**БОЛЬШЕ,
ЧЕМ GROW
или РОСТ**

КОНТЕКСТ И ГИБКОСТЬ

Процессы, которые используют коуч, психотерапевт или гуру, схожи — они направлены на развитие осознания и ответственности

они могут принести только в контексте, а для РОСТА контекстом являются ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Автократичный начальник обращается к своим сотрудникам так. «РАССТАНОВКА моих ЦЕЛЕЙ такова — продавать тысячу изделий в месяц.

ОБСЛЕДОВАНИЕ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТЬ) показывает, что в прошлом месяце вы работали плохо и продали всего 400. Вы кучка бездельников и так далее. У нашего главного конкурента продукт лучше, так что придется попотеть.

Я рассмотрел СПИСОК всех ВОЗМОЖНОСТЕЙ и решил, что увеличивать рекламу или менять упаковку мы не будем.

Значит, ТО, что вам надо сделать (НАМЕРЕНИЯ), заключается в следующем...»

Этот начальник строго придерживался модели РОСТА, но не задал ни одного вопроса. Он не сформировал ОСОЗНАНИЯ, поэтому его попытка заставить сотрудников взять на себя ОТВЕТСТВЕННОСТЬ бесполезна, поскольку у них не было выбора.

Если у вас в голове что-то и останется после этой книги, то пусть это будут ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, а не РОСТ. Несмотря на эту оговорку, я, тем не менее, отстаиваю именно такую последовательность эффективных вопросов в коучинге потому, что она работает.

Последовательность эта циклическая. Это значит, что РАССТАНОВКА расплывчатых ЦЕЛЕЙ допустима лишь до тех пор, пока детально не ОБСЛЕДОВАНА текущая ситуация (РЕАЛЬНОСТЬ). После этого необходимо вернуться обратно и более точно определить ЦЕЛИ, прежде чем двигаться дальше. Даже самая четкая начальная ЦЕЛЬ может оказаться неверной или неподходящей после ОБСЛЕДОВАНИЯ ситуации (РЕАЛЬНОСТИ).

При изучении СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ придется возвращаться, чтобы проверить, насколько каждая из них приближает вас к ЦЕЛИ. Наконец, прежде чем определить ТО, что надо сделать (НАМЕРЕНИЯ), важно снова проверить, насколько это соответствует РАССТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ.

Далее мы подробнее рассмотрим каждый из этих шагов, а также вопросы, с помощью которых лучше всего сформировать ОСОЗНАНИЕ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ на каждом этапе.

Глава 7. Постановка цели

Я работаю лучше, когда этого хочу, а не тогда, когда меня заставляют. Когда я хочу, то делаю это для себя. Когда меня заставляют, я делаю это для кого-то. Самомотивация — это дело выбора.

Уже столько всего написано о важности и процессе постановки целей, что не стоит повторять это в книге по коучингу. О постановке целей можно написать отдельную книгу. Надеюсь, однако, что меня простят те, кто полагает себя профессионалом в этом деле, если я пройдуся по тем аспектам постановки целей, которые мы считаем особенно важными для процесса коучинга.

Занятие коучингом неизменно начинается с определения целей самого занятия. Если подопечный пришел на занятие, ему нужно четко определить, чего он хочет от этого занятия получить. Даже если оно проходит по настоянию коуча или менеджера, который хочет решить какую-то проблему, все равно следует спросить подопечного о том, какого еще результата он хотел бы добиться.

Для этого ему можно задать подобные вопросы.

- Чего ты ждешь от этого занятия?
- У нас есть полчаса; что бы ты хотел успеть сделать за это время?
- Что было бы для тебя самым полезным на этом занятии?

Ответы на эти вопросы могут быть такими.

- Разработать план на месяц.
- Получить четкое представление о том, какими будут два моих последующих действия.
- Принять решение, в каком направлении двигаться.
- Определить, что имеет принципиальное значение.
- Согласовать бюджет для работы.

Теперь, когда мы определились с целью, или целями, относящимися к изучаемому вопросу, следует различить цели **КОНЕЧНЫЕ** и **ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РАБОЧИЕ**.

Конечная цель. Задача в финале — стать лидером на рынке, получить назначение на должность директора по продажам, привлечь крупного клиента, завоевать золотую медаль — редко контролируется только вами самими. Вы не можете точно знать или контролировать то, что предпримут ваши соперники.

Промежуточные рабочие цели. Определяют уровень исполнения, достигнув которого вы сочтете, что у вас есть все шансы добиться конечной цели. Такие цели, которые, по сути, являются

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ

ЦЕЛЬ ДЛЯ
ИЗУЧАЕМОГО
ВОПРОСА

мерой совершенствования, можно контролировать. Примеры промежуточных рабочих целей: добиться 95-процентного прохождения первого уровня контроля качества, продать в следующем месяце 100 единиц продукции, пробежать милю за 4 минуты 10 секунд к концу сентября. Гораздо важнее взять на себя ответственность за подконтрольные вам промежуточные рабочие цели, чем за конечные, которые контролировать нельзя. Конечная цель должна, по возможности, подкрепляться промежуточными рабочими. Конечная цель — это вдохновение, а промежуточная рабочая — детали.

Значимость промежуточных рабочих целей. Отсутствие утвержденной промежуточной рабочей цели стало основной причиной печально знаменитого поражения Британии на Олимпийских играх 1968 года. На предыдущих играх, в 1964 году, золотую медаль в прыжках в длину выиграл валлиец Лин Дэвис. И все рассчитывали, что за медали на Олимпиаде 1968 года будут бороться Дэвис, Игорь Тер-Ованесян из Советского Союза и чемпион США Ральф Бостон. И тут появился американец Боб Бимон, который с первой же попытки превысил мировой рекорд фута на два. Если учесть, что этот рекорд с 1936 года вырос всего на шесть дюймов, то результат был поистине фантастическим. Дэвис, Бостон и Тер-Ованесян были полностью деморализованы. И хотя Бостон получил «бронзу», а советский спортсмен был четвертым, оба прыгнули на шесть дюймов хуже своих лучших результатов. Дэвис, который не допрыгнул целый фут, признался, что был нацелен только на золотую медаль, а если бы поставил перед собой промежуточную рабочую цель, скажем, 27 футов или личный рекорд, и следовал ей, то наверняка бы завоевал «серебро».

Иногда конечные и промежуточные рабочие цели нуждаются в усовершенствовании и сопровождении двумя другими компонентами, если цели не точны. Например, Ребекка Стивене, первая британка, покорившая Эверест, читает лекции о своих великих достижениях на предприятиях и в школах. Можно не сомневаться, что после ее вдохновляющих выступлений не один школьник прибежал домой и умолял родителей повести его в горы или хотя бы в ближайший спортивный зал со скалолазной стенкой. «Я заберусь на Эверест» — такое заявление может звучать по-детски, но это персональная мечта, видение которой порождает действие. Иногда мы должны напомнить себе сами (или кто-то другой) о том, что вдохновило нас начать или продолжать делать то, что мы хотим. Это можно назвать мечтательной целью.

Обретя достаточный опыт скалолазания, Ребекка Стивене достигла того уровня навыков, на котором восхождение на Эверест выглядело достижимой конечной целью, если его когда-либо сочтут приемлемым! Однако ей по-прежнему надо было много работать, тренироваться, готовиться и проходить акклиматизацию. Не посвяти она себя полностью этому процессу, Эверест так бы и остался ее мечтой. «Насколько вы готовы посвятить себя процессу?» — этот вопрос я часто задаю на стадии постановки целей во время коучинга в любой сфере деятельности. Я называю это процессуальной, или рабочей, целью.

ВЛАДЕНИЕ ЦЕЛЯМИ

Хотя руководители компаний вольны в определении своих собственных целей, однако очень часто они спускают их подчиненным в виде непререкаемых указаний. Поэтому у тех, кому предстоит достижение этих целей, отсутствует инициатива и, соответственно, снижается их эффективность. Мудрые директора будут пытаться в разумных пределах удерживать независимость от собственных целей, когда хотят мотивировать своих менеджеров, и всегда, при любой возможности, побуждать их ставить собственные цели, представляющие для них вызов. Но даже если это не одобряется, а задания устанавливаются по строгим предписаниям, не все потеряно — менеджер, по крайней мере, может предоставить своему персоналу возможность выбора и проявления инициативы в том, кто, что и когда делает.

Даже если какая-либо цель является абсолютно обязательной, инициативность все равно можно развить коучингом. Недавно я обсуждал вопрос обучения обращению с оружием с местными полицейскими. «Как сделать так, чтобы новички строго придерживались жестких правил безопасности?» — спрашивали они. Я предложил не навязывать им правила с самого начала, а обсуждать их в процессе коучинга, благодаря чему новички сами создадут свои собственные, согласованные правила безопасности. Вероятнее всего, эти правила будут совпадать с традиционными. В случае расхождений коучинг также поможет выявить причины и преодолеть их, причем от наставника потребуются минимум усилий. Таким образом, новички смогут продемонстрировать гораздо более высокий уровень восприятия, понимания и инициативность в установлении правил безопасности обращения с оружием.

ВЛАДЕНИЕ ЦЕЛЯМИ

ЧЬИ ЦЕЛИ?

Нельзя недооценивать значение выбора и ответственности для самомотивации. Например, если отдел продаж ставит цели ниже тех, которые хотел бы видеть начальник, то ему стоит подумать о последствиях прежде, чем настаивать на своих цифрах, обманывая самого себя. Лучше смирить самолюбие и принять вариант группы. Если настаивать на своем, то производительность отдела упадет, несмотря на то что им поставлены более высокие цели. Они могут и не считать его цифры нереальными, но будут наверняка демотивированы отсутствием выбора. Конечно, у начальника есть еще один выход (в том случае, если он уверен в своей правоте) — начать с цифры сотрудников и затем проводить с ними коучинг, исследуя преграды и помогая устранять их, чтобы достичь большего. Тогда ответственность за конечную согласованную цифру примут на себя сотрудники.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОРОШЕЙ ЦЕЛИ

Кроме того, чтобы поддерживать конечную цель, не подконтрольную вам, исполнительные цели должны соответствовать характеристикам не только SMART, но и PURE и CLEAR (аббревиатуры образованы начальными буквами нижеследующих определений).

SMART:

- конкретные;
- измеримые;
- согласованные;
- реалистичные;
- определены во времени.

PURE:

- позитивные;
- понятные;
- уместные;
- этичные.

CLEAR:

- представляющие вызов;
- легальные;
- приемлемые с точки зрения окружающей среды;
- приемлемые в целом;
- письменно формулируемые.

То, что цель должна иметь большинство этих характеристик, понятно само по себе, однако, можно сделать несколько замечаний.

Если цель не является РЕАЛИСТИЧНОЙ, то исчезает надежда, а если цель не является СЛОЖНОЙ, то исчезает мотивация. Таким образом, все цели должны вписываться между этими двумя категориями.

Очень важно ставить ПОЗИТИВНЫЕ цели. Что происходит при такой негативной формулировке цели: «Мы не должны плестись в хвосте всех регионов продаж»? На чем сосредоточивается внимание? Конечно на том, что мы плетемся в хвосте! Если я скажу: «Не думайте о красном шаре», что сразу приходит на ум? А если говорить ребенку: «Не урони стакан, не разлей воду, не сделай ошибку»? Мне нравится подобный пример из крикета, когда воротца падают, и следующий отбивающий проходит мимо белых пикетов ограждения, а некий шутник говорит ему: «Смотри, не промахнись по первому мячу». Он так долго продвигался к границе, боясь промахнуться, что именно так и случилось.

Негативные цели легко переформулируются в противоположные позитивные, например: «Мы намереемся стать четвертыми в лиге или выше» или: «Я намереваюсь заблокировать первый мяч, но могут быть сложности».

Цели должны быть СОГЛАСОВАНЫ со всеми участвующими сторонами: начальником (который считает, что должен их устанавливать), менеджером по продажам и командой (которая выполняет работу). Без согласования важный аспект инициативы и ответственности сотрудников отдела продаж будет утрачен, а их эффективность, соответственно, снизится.

Это может звучать как проповедь, что цели должны быть ЛЕГАЛЬНЫМИ, ЭТИЧНЫМИ и НЕ НАНОСЯЩИМИ УРОН ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ, но у каждого человека свое отношение к этим понятиям, поэтому для приведения всех сотрудников к единому знаменателю есть один путь — следование высочайшим стандартам. Сегодня у молодых работников этические стандарты обычно выше, чем у их более опытных руководителей, которые часто действуют по принципу: «Мы так всегда делали». Кроме того, новый акцент на социальную ответственность бизнеса и последствия всевозможных исков потребителей и общественных организаций, безусловно, сводит на нет любую сиюминутную выгоду, которую могут преследовать неразборчивые в средствах руководители. Дэвид Хемери в книге «Победы в спорте» приводит высказывание сэра Майкла Эдвардса (Michael Edvardes):

«У вас никогда не будут работать самые лучшие специалисты, если вы не придерживаетесь самых высоких моральных стандартов. Если вы рассчитываете заработать 1000 фунтов от «срезания углов», то убытки от демотивации порядочных людей составят 20000».

Часто наш результат зависит от того, на чем мы фокусируемся. Боясь поражения, мы на нем и фокусируемся, получая в итоге именно этот результат

Коучинг стремится устранить как внешние, так и внутренние препятствия на пути к цели

ОЛИМПИЙСКАЯ ЦЕЛЬ

Тот, кто настроен
на победу, часто
побеждает.

Тот, кто боится
проиграть, часто
проигрывает

Необходимо также убедиться, что все цели четко ПОНЯТЫ, потому что очень часто неверные предположения могут искажать представления некоторых людей даже о тех целях, в определении которых они принимали непосредственное участие.

Пожалуй, самый поразительный из известных мне примеров успешно поставленных целей также относится к истории Олимпийских игр. Первокурсник одного американского колледжа Джон Нейбор видел, как на Олимпиаде 1972 года в Мюнхене Марк Спиц получил сразу семь золотых медалей в плавании. Именно там и тогда Джон решил, что завоюет «золото» в плавании на 100 метров на спине в 1976 году. Хотя он уже и выиграл к тому времени национальный чемпионат среди юниоров, от олимпийского рекорда его отделяли пять секунд — огромный дефицит для такой короткой дистанции.

Он решил сделать невозможное, сперва поставив перед собой промежуточную рабочую цель — установить мировой рекорд, а затем разделил пятисекундное отставание на количество тренировочных часов, запланированных на оставшиеся четыре года. Джон подсчитал, что ему надо улучшать свое время на одну пятую мгновения ока за каждый час тренировок, что показалось ему по силам, если он будет работать упорно и с умом. Так оно и вышло.

К 1976 году он улучшил свои показатели настолько, что стал капитаном американской сборной по плаванию в Монреале и завоевал золотые медали на дистанциях 100 и 200 метров на спине, установив в первом случае мировой, а во втором — олимпийский рекорд. Вот это постановка целей! Мотивацию Джону Нейбору придавала КОНЕЧНАЯ цель, подкрепленная ПРОМЕЖУТОЧНОЙ РАБОЧЕЙ целью, которую он мог контролировать, а в основании всего этого лежал систематический ПРОЦЕСС — так выглядел пьедестал, на который ему суждено было взойти.



ПРИМЕР ЗАНЯТИЯ КОУЧИНГОМ

Во всех четырех главах, раскрывающих этапы последовательного проведения коучинга, я буду иллюстрировать их диалогом

предполагаемого занятия коучингом с Джо Баттером. Джо — старший менеджер по работе с клиентами в одном лондонском рекламном агентстве. Его раннее и стремительное восхождение по служебной лестнице замедлилось за последние два года, к этому времени он достиг среднего возраста, да к тому же много ел и пил, из-за чего пришлось распускать брючный ремень. Недавно он решил бороться с этим и начал заниматься физкультурой, что оказалось непросто: ему скучно, у него плохо получается, он постоянно норовит пропустить занятие, отчего развивается чувство вины; в конце концов, его просто к этому не тянет. Он решил посоветоваться со своим коллегой Майком, который предложил провести с ним коучинг.

МАЙК: Хорошо, Джо, что ты хочешь получить от этого получасового разговора?

ДЖО: Какой-нибудь план обретения нормальной формы.

МАЙК: До конца жизни или как?

ДЖО: Нет, это слишком и, кроме того, может изменить привычный образ жизни. Хорошо, если бы это была программа месяца на три.

МАЙК: Давай посмотрим дальше. Для чего ты хочешь обрести форму?

ДЖО: Да просто паршиво себя чувствую, да и работа от этого страдает. Хотелось бы вернуть хорошее самочувствие.

МАЙК: Отлично. На сколько ты хочешь похудеть и как быстро?

ДЖО: Хочу сбросить фунтов 15 или около того, чтобы через несколько месяцев не только без одышки взбежать по лестнице или догонять автобус, но и на самом деле наслаждаться бегом.

МАЙК: Так все-таки, какого веса ты хочешь достичь и за какой срок?

ДЖО: 210 фунтов до конца лета, как раз минус 15 фунтов.

- МАЙК: А если назвать точный день?
- ДЖО: 20 сентября.
- МАЙК: Сегодня 19 февраля, у тебя ровно семь месяцев.
- ДЖО: Хм-м! Два фунта в месяц, а, может, и быстрее получится.
- МАЙК: Насколько ты хочешь похудеть к 1 июня?
- ДЖО: Допустим, на 10 фунтов.
- МАЙК: Это можно сделать просто с помощью диеты и все еще оставаться не в форме. Как мы сможем определить, что твое состояние здоровья в норме?
- ДЖО: Я буду пробегать 20 миль в неделю до начала сентября.
- МАЙК: С какой скоростью?
- ДЖО: Да я буду просто счастлив, если смогу хотя бы потихоньку бегать.
- МАЙК: Для меня неважна твоя скорость, Джо, только задай ее себе сам. Какой она будет?
- ДЖО: Хорошо, милую за 9 минут.

У Джо есть цель разговора, долгосрочная цель и промежуточный ориентир. Его цели конкретные, измеримые и, пожалуй, соответствуют всем остальным рекомендуемым характеристикам. Поскольку в данном случае никто не спускал ему задание сверху, вся ответственность за цели легла на него самого. Теперь перейдем к РЕАЛЬНОСТИ.

Глава 8. Какова реальность?

Определив различные цели, мы должны прояснить существующую ситуацию. Многие утверждают, что нельзя устанавливать цели, пока неизвестна и непонятна настоящая ситуация, поэтому начинать надо с ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ). Я не согласен с этим аргументом на том основании, что цель придает ценность и направленность любому обсуждению. Даже если цели можно определить лишь приблизительно до детального изучения ситуации, все равно это следует сделать в первую очередь. Затем, когда реальность прояснится, можно более четко сформулировать цели или даже изменить их, если ситуация будет несколько отличаться от той, какой она представлялась.

БУДЬТЕ ОБЪЕКТИВНЫМИ

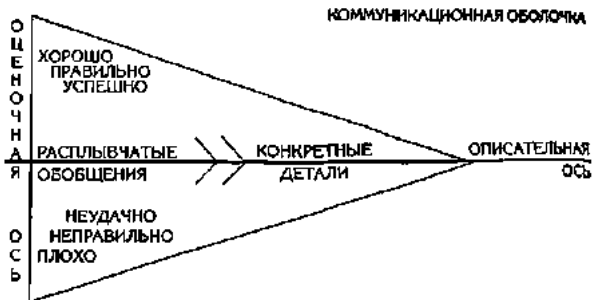
Главным критерием в ОБСЛЕДОВАНИИ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) является объективность, которая подвергается большим искажениям, обусловленным мнениями, суждениями, ожиданиями, предрассудками, надеждами и страхами тех, кто ее воспринимает. Осознание — это восприятие вещей такими, какие они есть на самом деле; самоосознание — это распознавание тех внутренних факторов, которые искажают наше собственное восприятие реальности. Многие люди считают себя объективными, но абсолютной объективности не существует. Скорее всего, мы обладаем ею лишь в какой-то степени, но чем больше приближаемся к ней, тем лучше.

Таким образом, чтобы подойти к ОБСЛЕДОВАНИЮ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), надо преодолеть искажения в сознании и коуча, и подопечного. Это требует от коуча максимальной беспристрастности и умения формулировать такие вопросы, которые требуют от подопечного обстоятельных ответов. Вопрос: «Какие факторы предопределили твое решение?» предусматривает более точный ответ, чем вопрос: «Почему ты так сделал?», на который подопечный пытается ответить то, что, по его мнению, хочет услышать коуч, или просто оправдаться.

Коуч должен использовать описательную терминологию, побуждая подопечного пользоваться ею, и избегать осуждения. Это помогает ему сохранять беспристрастность и объективность, а также уменьшает бесполезную самокритику, которая искажает восприятие. Приведенная ниже диаграмма прекрасно иллюстрирует данное положение.

БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ

ОПИСАНИЕ,
А НЕ
ОСУЖДЕНИЕ



Терминология, используемая в обычных разговорах и зачастую в менеджменте, чаще всего тяготеет к левой стороне диаграммы, а в коучинге — к правой. Чем конкретнее и описательнее становятся наши слова и фразы, тем меньше критики они в себе несут, и тем успешнее будет коучинг.

Надо по возможности держаться как можно ближе к горизонтальной оси диаграммы. В конце концов, от того, что я знаю, сколь неудачна моя презентация, мало толку. Но если я получу обратную связь, которая оценит ее как четко структурированную, монотонную, короткую, красочную и интеллектуально слабоватую для такой аудитории, мне будет гораздо легче ее усовершенствовать. Конечно, одни слова, такие как «цвет» или «размер», чисто описательны, другие же получают вертикальную оценку только при наличии определенного стандарта. Некоторые слова содержат оценку в зависимости от их употребления (такие как «живой» или «слабый»), а какие-то прямо выражают ее, например, «хороший» и «плохой» или «правильный» и «неправильный». Поэтому не говорите баскетболисту, что он промахнулся, от этого ему станет только хуже. Если хотите, чтобы он исправился, скажите, что бросок должен быть на 3 сантиметра выше и правее. Описание идет на пользу, а критика обычно отвлекает.

Вопросы, касающиеся ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), заданные самому себе, — наиболее честный способ самооценки. Подробнее о том, как это можно применить к саморазвитию, мы расскажем в главе 17, однако, умение задавать эффективные вопросы, касающиеся ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), бесценно при любом применении.

Если коуч только задает вопросы и получает ответы на обычном уровне умственного осознания, то, возможно, он и помогает подопечному упорядочить свои мысли, но не проникает на новый, более

глубокий уровень осознания. Если подопечный задумывается, прежде чем ответить, возможно, даже отводя при этом взгляд, значит осознание повышается. Подопечный должен погрузиться в недра своего сознания, чтобы извлечь информацию. Он как будто роется в своем внутреннем шкафу в поисках ответа. Однажды найденное, это новое осознание становится реальностью, уполномачивая подопечного пользоваться им. **Мы способны выбирать и контролировать то, что осознаем; но то, что не осознаем — контролирует нас.**

Хороший коуч склонен следовать интересам или ходу мыслей подопечного, отмечая в то же время, как это соотносится с общим предметом обсуждения. Только когда подопечный готов перейти к следующему аспекту, коуч может затронуть то, что, по его мнению, было упущено. Если подопечный слишком отклонился от темы, подобный вопрос: «Какое это имеет отношение к проблеме?» может вернуть его к поиску истинных причин. Такой способ позволит ему продолжить руководить процессом.

Следуя за ходом мыслей подопечного, а не навязывая ему свои собственные, коуч завоевывает его доверие, поскольку тот понимает, что его интересы и потребности воспринимаются с должным уважением. Возьмем пример из бизнеса: старший менеджер Элисон хочет решить очевидную проблему, возникшую в отделе Питера, и исправить положение. Если она начинает разговор с Питером сразу с проблемы, он чувствует угрозу и занимает оборону. В этом случае его описание произошедшего искажается стремлением приукрасить ситуацию. А если она позволит ему самому вести разговор, затронет ли он интересующую ее тему? Возможно сам и не затронет, но если Элисон подождет или, попросту говоря, попридержит язык, Питер почувствует себя достаточно безопасно, чтобы самому поднять этот вопрос. Вряд ли он не будет понимать, что проблема существует, хотя и не поспешит первым признаться в ней самому себе или другим. Когда подчиненный начинает воспринимать своего руководителя как источник поддержки, а не угрозы, он охотнее делится с ним своими проблемами. Только в таком случае возможны честный анализ и диалог, который способствует поиску решения на ранней стадии.

Традиция обвинения, процветающая во многих компаниях, вызывает противоположное действие, порождая «синдром ложной реальности» («Я скажу то, что вы, как мне кажется, хотите услышать, и так, чтобы мне от этого не стало хуже»). Любые последующие коррективы будут основаны на ложной реальности. Мудрый менеджер

СЛЕДОВАНИЕ ЗА ПОДОПЕЧНЫМ

Занятие инициируют подопечный или коуч либо его определяет расписание

начинает с наиболее общего исследования, продвигаясь в разговоре за подопечным. Менеджер может помочь подопечному преодолеть другие, менее существенные, трудности, завоевывая таким образом его доверие. Такой подход быстрее приведет к раскрытию причины проблемы, а не ее симптома, который виден сразу. **Чтобы искоренить проблемы, надо проникнуть глубже того уровня, на котором они себя проявляют.**

В большинстве случаев проведения коучинга в бизнесе к РЕАЛЬНОСТИ относятся факты, цифры, имеющие место эпизоды, предпринимаемые действия, объем ресурсов, преодоленные препятствия, количество персонала и т.д. — вся хранящаяся в голове информация. Однако если подопечный осваивает новые физические навыки, такие как обращение с необходимыми в его работе оборудованием и инструментами — от двигателя железнодорожного локомотива до теннисной ракетки, коучинг также будет концентрироваться на ощущениях — осязании, слухе и зрении.

Телесное осознание влечет за собой автоматическую самокоррекцию. Если это сначала покажется неправдоподобным, просто закройте на минуту глаза и внутренне сосредоточьтесь на мышцах лица. Вероятно, вы почувствуете, как напустились брови или свело скулы. Как только вы это осознаете, то скорее всего, сразу ослабите напряжение. Тот же принцип применим и к сложным физическим движениям. Если внутренне сосредоточиться на подвижных частях тела, то можно почувствовать, что сковывающее движения напряжение моментально ослабляется, что непременно скажется на результате. Это основа нового тренировочного подхода к совершенствованию спортивной техники и сноровки.

Внутренне осознание повышает эффективность телодвижений, что, в свою очередь, ведет к улучшению техники. Эта техника, скорее, внутренняя, чем внешняя. Более того, она оригинальна, цельна и уникальна, поскольку полностью соответствует характеристикам именно вашего тела, а не является воплощением чьей-то чужой идеи, под которую надо подстраиваться. Стоит ли сомневаться, какой вариант исполнения более оптимален?

Ощущения — это один из аспектов самоосознания. Другой аспект — это эмоции, которые также соотносятся с проблемами взаимоотношения на работе и не только. Тут уместно задать следующие вопросы.

- Что ты чувствуешь, когда тебя неожиданно вызывает начальник?
- Какой осадок у тебя остался после серии недавних увольнений?

- Чего, по-твоему, ты боишься?
- В какой части тела ты чувствуешь напряжение?
- Каким образом ты сам мешаешь раскрыться своему потенциалу?
- Какое у тебя возникает чувство, когда ты знаешь, что хорошо справился с заданием?
- Как бы ты оценил по десятибалльной шкале свою уверенность в способности к проведению хорошей презентации после обеда?

Самоосознание также необходимо для понимания не только тех наших мыслей и суждений, которые проявляют себя в данный момент, но и тех, которые обычно находятся в подсознании. У многих из нас есть давно (иногда еще с детства) устоявшиеся убеждения и мнения, которые окрашивают наше восприятие других людей и взаимоотношения с ними. Если мы окажемся не в состоянии признать их существование и попытаться нейтрализовать их воздействие, наше ощущение РЕАЛЬНОСТИ будет искажено.

Взаимосвязь тела и разума. Большинство мыслей влечет за собой эмоции; все эмоции сказываются на теле; телесные ощущения часто порождают мысли, исполняя роль спускового механизма. Следовательно, преодолеть озабоченность, скованность и замкнутость можно с помощью разума, тела и эмоций, а избавление от одной из этих склонностей освобождает и от других, хотя и не всегда. Постоянный стресс, например, можно снизить, преодолев напряженность в теле; осознав чувства, сопровождающие перегрузки; вскрыв такую ментальность, как перфекционизм. Возможно, придется работать в трех отдельных направлениях.

Напомню мысль Тимоти Гэллвея о том, что во Внутренней игре человек совершенствуется, пытаясь устранить или сократить внутренние препятствия внешней эффективности.

Теперь я должен вас предостеречь. В какой-то момент коуч может ощутить, что углубился в скрытые мотивы подопечного больше, чем ожидал. Такова природа коучинга: он направлен на причины, а не просто на симптомы. Коучинг может потребовать гораздо больше, чем шебуршение бумажными инструкциями в офисе, но и результаты он приносит более существенные. Однако если вы недостаточно подготовлены к коучингу или слабо представляете его сущность, остановитесь!! Если вы подозреваете, что причины проблем во взаимоотношениях сотрудников слишком глубоки, тогда лучше обратиться к профессионалу с соответствующими навыками. Одно из различий между коучингом и психологической поддержкой (каунселингом) заключается в том, что первый — проактивный, а вто-

САМООСОЗНАНИЕ

Чрезмерные усилия или попытка что-либо изменить могут вызвать напряжение в теле и нескоординированность действий, приводя к неудаче

ОГРАНИЧЕНИЯ

рой — в основном реактивный. Другое отличие заключается в том, что коучинг обычно используется для решения вопросов, непосредственно связанных с рабочим местом, каунселинг же необходим тогда, когда проблема слишком широка или корнями уходит в детство.

ВОПРОСЫ О РЕАЛЬНОСТИ

Вопросы о реальности должны быть особенно близки тем принципам, которые мы рассматривали на примере «Следи за мячом!», и различаются только терминологией.

- Чтобы ответить, **подопечный должен думать**, исследовать, искать, чувствовать, быть вовлеченным.
- Вопросы должны предполагать **максимальную детализацию** ответов для получения высококачественной информации.
- Требуемые ответы о реальности должны быть **описательными, не содержащими осуждения** для опеспечения честности и точности.
- Ответы должны быть достаточно качественными и частыми, чтобы обеспечивать коуча **петлей обратной связи**.

Именно на этой стадии ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) вопросы должны начинаться со слов ЧТО, КОГДА, ГДЕ, КТО и СКОЛЬКО. Слова КАК и ПОЧЕМУ следует ограничить, употребляя их только в тех случаях, когда невозможны другие варианты. Они инициируют анализ и высказывание мнений, а нам нужны только факты. На стадии ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) важны факты, иначе, как в полицейском расследовании, преждевременный анализ при недостатке фактов приводит впоследствии к искаженным умозаключениям и предвзятому сбору данных. Коуч должен всегда быть начеку, чтобы уловить те намеки, которые указывают на дальнейшую направленность вопросов. Следует подчеркнуть, что в данной ситуации развивается осознание подопечного. Коучу зачастую необязательно знать всю историю ситуации, ему достаточно быть уверенным в том, что его подопечный ясно ее себе представляет. Следовательно, это займет не столько времени, сколько понадобилось бы коучу для выяснения всех фактов, чтобы правильно ответить.

«Что уже сделано на данный момент?» и «Каковы последствия этих действий?» — эти вопросы стадии ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей

ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) редко задают впустую. Они делают упор на эффективности действий, а также на различии между действиями и обдумыванием проблемы. Часто люди тратят уйму времени, думая над проблемой, и только когда их спрашивают о том, что они предприняли для ее решения, понимают, что не сделали ничего.

Поразительно, как часто тщательное ОБСЛЕДОВАНИЕ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) дает ответ, даже не требуя прохождения третьей и четвертой стадий коучинга. Очевидные пути выхода из ситуации, которые выявляются на стадии ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), а иногда даже на стадии РАССТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ, сопровождаются восклицанием «Эврика!», обеспечивая дополнительный импульс к выполнению задания. Выгода от этого настолько велика, что коуч должен как можно дольше задерживаться на стадиях РАССТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ и ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), преодолевая искушение спешно перейти к стадии составления СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ. Итак, чтобы избежать этого, вернемся к занятию коучингом, которое Майк проводит для Джо.

МАЙК: Ну что ж, Джо, цели мы определили, теперь давай посмотрим, что мы имеем. Сколько ты сейчас весишь?

ДЖО: 225 фунтов в одежде.

МАЙК: Когда ты последний раз взвешивался?

ДЖО: Где-то на прошлой неделе.

МАЙК: Там за дверью стоят весы. Встанешь на них сейчас?

ДЖО: ... Ого! 235!

МАЙК: Как по-твоему, ты переедаеть?

ДЖО: Вообще-то да. Люблю шоколад и жирную пищу.

МАЙК: А в последнее время как много ты ешь?

ДЖО: Еще больше обычного. Наверное, это от волнения.

- МАЙК: И что тебя сейчас волнует?
- ДЖО: Здоровье, возраст, да и на работе, чувствую, как-то все стало нестабильным сейчас.
- МАЙК: Что из этого тебя волнует больше всего?
- ДЖО: Я полагаю, здоровье, поскольку убежден в том, что если возьмусь за него, то мое настроение и, соответственно, работа улучшатся.
- МАЙК: Хорошо, остановимся на этом, а настроение и работу мы рассмотрим на другом занятии. Что ты больше всего ешь?
- ДЖО: Чипсы и сладости.
- МАЙК: Как часто?
- ДЖО: Обычно по разу в день и то — и другое.
- МАЙК: Дома или вне его? Днем или вечером?
- ДЖО: Обычно вечером дома, а также когда мы выбираемся куда-нибудь раза два в неделю.
- МАЙК: С женой или с друзьями?
- ДЖО: Чаще с ней вдвоем.
- МАЙК: Жена тоже любит плотно поесть?
- ДЖО: На самом деле нет, но она знает, что мне нравится это и не возражает.
- МАЙК: Значит, ты любишь сладости и чипсы, ешь больше, когда волнуешься, причем обычно вечером и с семьей. Как насчет выпивки?
- ДЖО: Могу иногда выпить пива в обед, а вечером обычно еще бутылочку вина.

МАЙК: Если точно, сколько бутылок пива ты выпил за последнюю неделю?

ДЖО: Надо подумать... Около 12.

МАЙК: А за неделю до того?

ДЖО: Столько же, если честно.

МАЙК: Рассмотрим физические нагрузки?

ДЖО: Хорошо. Я начал немножко бегать.

МАЙК: Как часто и по сколько?

ДЖО: Раза два в неделю минут по 15.

МАЙК: На этой неделе ты когда бегал?

ДЖО: Я не бегал, поскольку паршиво чувствовал себя.

МАЙК: А на прошлой неделе?

ДЖО: Только один раз, в воскресенье утром. Хотел снова пойти, но икры болели.

МАЙК: Значит, из-за боли не хочется бегать?

ДЖО: Да. Ступни, икры, бедра, одышка — я ненавижу это!

МАЙК: Что еще ты делал — гулял, катался на велосипеде, поднимался по лестнице, не пользуясь лифтом?

ДЖО: Нет, но я изредка хожу в сауну.

МАЙК: И какая тебе от этого польза, по-твоему?

ДЖО: Это облегчает совесть и не так напрягает.

Джо стал честнее перед самим собой в ОБСЛЕДОВАНИИ текущей ситуации РЕАЛЬНОСТИ) в отношении злоупотребления едой и выпивкой, а также мизерных физических нагрузок. Его стремление

принимать желаемое за действительное, или самообман, уступило место РЕАЛЬНОСТИ. И что самое главное, он знает, каково настоящее положение вещей.

Майк затем возвращается к его цели в 210 фунтов, которая теперь, пожалуй, нереальна, раз он на самом деле весит 235. Впрочем, Джо настолько неприятна РЕАЛЬНОСТЬ своего веса, что цель в 210 фунтов он менять не хочет, несмотря на то, что теперь ему надо будет сбрасывать в среднем по три фунта в месяц. Майк полагает, что это вполне реально.

К счастью, он предлагает Джо в качестве коуча помочь тому пережить неприятные ощущения во время бега, так что у нас есть возможность проследить на этом примере, как проходит коучинг для развития физических навыков. Отправившись вместе на пробежку, они двигаются не спеша, пытаясь соотнести приемлемый стиль и темп бега с мыслительной деятельностью.

МАЙК: Хорошо, давай попробуем найти начальную скорость, которая будет более-менее приемлемой... Что ты ощущаешь в теле?

ДЖО: У меня икры немеют.

МАЙК: Сосредоточь внимание на икрах и скажи мне точно, что ты в них чувствуешь?

ДЖО: Напряжение вдоль тыльной стороны.

МАЙК: Когда ты его чувствуешь? Все время на обеих ногах или как?

ДЖО: Нет, только когда отталкиваюсь, и больше на правой, чем на левой.

МАЙК: Если оценить по десятибалльной шкале, насколько сильно напряжение в правой?

ДЖО: На самом деле уже поменьше, около пяти баллов, а в левой на три.

МАЙК: Как теперь?

- ДЖО: Уже три.
- МАЙК: Продолжай отслеживать это и скажи мне, когда придет до двух.
- ДЖО: Сейчас обе икры — два балла, даже меньше. Все в порядке, но я замечаю боль в руках, когда ими размахиваю.
- МАЙК: Хорошо, переключи внимание на боль в руках и расскажи о ней подробнее.
- ДЖО: О, как только я сосредоточился на руках, напряжение сразу исчезло, а я заметил, что держу их теперь пониже.
- МАЙК: Значит, так удобнее?
- ДЖО: Да, конечно.
- МАЙК: Действительно, выглядит плавнее.
- ДЖО: Да, я на самом деле чувствую, что хорошо двигаюсь. Обычно к этому времени я уже начинаю задыхаться, но сейчас замечаю, что дыхание ритмичное.
- МАЙК: Только последи временно за своим дыханием. Не меняй ритм дыхания, но постоянно отслеживай каждый вдох и выдох.
- ДЖО: Теперь еще медленнее стало. Я, пожалуй, смогу и настоящим бегом стать!
- МАЙК: Чего бы тебе больше всего хотелось добиться в беге?
- ДЖО: То, о чем ты упомянул, а я почувствовал — плавности.
- МАЙК: Хорошо, только оцени свою плавность по той же шкале.
- ДЖО: Было явно четыре, но теперь уже шесть.

МАЙК: Где в своем теле ты определяешь плавность?

ДЖО: Как ни странно, в плечах.

МАЙК: Как теперь?

ДЖО: Уже восемь! Я чувствую себя отлично!

МАЙК: Ну вот мы и вернулись, причем на три минуты быстрее, чем ты думал.

ДЖО: Поразительно. Я чувствую, что могу еще 15 минут попотеть.

МАЙК: Ты вскоре будешь бегать дальше и лучше. Видишь, стоит только сосредоточиться на проблемных участках, как сразу наступает расслабление. Это так интересно, что совершенно не скучно. Так сказать, полезное становится приятным.

ДЖО: И ты даже мне ничего не подсказывал, как лучше бежать, я, кажется, сам определил свой ритм. Мне хорошо, я чувствую, что такие же возможности есть и в других сферах.

Если коучинг проводится только для обучения или развития физического навыка, то рассмотренный нами процесс, который, конечно же, неоднократно повторяется, на этой стадии и заканчивается. Исполнение совершенствуется благодаря применению ОСОЗНАНИЯ на стадии ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), как в случае с Джо. Однако для общего улучшения его здоровья и жизненного тонуса, а также дальнейшего разрешения рабочих вопросов, которые требуют планирования, исследования, рассмотрения и так далее, необходимо пройти еще две стадии.

Глава 9. Какие есть варианты?

Когда вы уверены, что больше идеи нет, придумайте напоследок еще одну.

Смысл стадии составления СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ заключается не в поиске «правильного» ответа, а в определении наибольшего числа альтернативных способов действия. На этой стадии количество вариантов важнее качества или возможности реализации каждого из них. Сам процесс поиска всяких вариантов, стимулирующий мышление, не менее важен, чем его итог, потому что он развивает творческое начало. Именно из этого широкого спектра творческих возможностей будут выбраны конкретные ответственные шаги. Если в процессе поиска какие-либо варианты отбрасываются из-за чьих-то предпочтений, боязни насмешки, установленных ограничений или стремления к совершенству, то потенциально полезные предложения окажутся не рассмотренными, а их выбор будет ограничен.

МАКСИМИЗАЦИЯ ВЫБОРА

Коуч должен сделать все возможное, чтобы добиться этих вариантов от подопечного или группы. Для этого необходимо создать такую атмосферу на занятии, чтобы люди чувствовали себя спокойно, свободно выражая свои мысли и высказывая идеи и не боясь осуждения коуча или своих коллег. Любые предложения, даже самые нелепые, должны быть зафиксированы, что обычно делает коуч, на тот случай, если в них окажется даже малая толика идеи, которая может перерасти во что-то важное при последующем обсуждении.

Самым главным фактором, оказывающим негативное воздействие на поиск нестандартных решений в бизнесе и других областях, являются наши скрытые предположения, многие из которых мы даже не осознаем. Например.

- Это невозможно.
- Это нельзя делать так.
- Никто на это не согласится.
- Это будет слишком дорого стоить.
- У нас на это нет времени.
- Конкуренты об этом уже подумали.

НЕГАТИВНЫЕ
ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Есть и другие. Примечательно, что все они содержат отрицание или беспристрастность. Хороший коуч должен задавать подопечным вопросы, которые начинаются так: «А что если...?». Например.

- Что если у вас будет большой бюджет?
- Что если у вас будет больше персонала?
- Что если бы вы знали ответ? Каким бы он был?
- Что если бы этого препятствия не было? Как бы вы поступили тогда?

При таком подходе, который временно отказывается от цензуры здравого смысла, рождается больше неординарных мыслей, поэтому препятствие может стать не таким уж и непреодолимым, как всегда казалось. Может быть, другой член группы знает, как его устранить, и тогда невозможное станет возможным благодаря совместным усилиям нескольких людей вместо одного.

На наших курсах мы используем известное упражнение с девятью точками, чтобы наглядно показать то влияние, которое оказывают на нас самоограничительные предположения, к коим мы все склонны. Привожу это упражнение для тех, кто не знаком с ним или просто забыл ответ.

УПРАЖНЕНИЕ С ДЕВЯТЬЮ ТОЧКАМИ



Возможно, вы уже вспомнили или догадались, что избавиться надо от предположения: «Нельзя выходить за пределы квадрата». Но не все так просто. Попробуйте снова проделать то же упражнение, но уже с тремя линиями. Какие предположения вам мешают теперь?

Конечно, никто не говорил вам, что линию надо проводить через середину кружков, но держу пари, вы предположили это. А как насчет решения задачи с помощью двух линий или даже одной?

Никто не говорил, что нельзя вырвать страницу с рисунком и свернуть ее в трубочку, сложить гармошкой или разорвать на три полоски. В данном случае сработало предположение о существовании только одной ВОЗМОЖНОСТИ расположения точек. Но кто сказал, что их нельзя двигать? Изменение начальных данных расширяет наши представления и СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ. Избавление от самоограничительных предположений помогает по-новому решать старые проблемы. Главное — определить ложные предположения, тогда и решение будет легче искать. (Некоторые варианты решения этой задачки приведены в Приложениях).

Полезьа и цена. Как только будет составлен всесторонний СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ, стадия НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать) в коучинге может свестись просто к выбору наилучшей из них. Однако для более сложных вопросов, каковых в бизнесе большинство, необходимо сравнить выгоды и затраты каждого варианта. Это также можно сделать с помощью коучинга, при этом вполне возможно, что оптимальным будет сочетание двух или более идей. Здесь я иногда прошу своих подопечных оценить каждый вариант перечня по десятибалльной шкале.

Вклад коуча. Что должен делать коуч, обладающий знаниями, навыками или опытом в обсуждаемом вопросе, если видит очевидное, как ему кажется, решение, которое не может найти подопечный? На каком этапе коуч должен давать свою экспертную оценку? Разумеется, тогда, когда понимает, что подопечный исчерпал свои возможности. Но как он может внести свой вклад, не умаляя инициативы подопечного? Лучше всего сказать: «У меня есть еще пара вариантов. Хочешь послушать?» Вряд ли кто-то от этого откажется, при этом, правда, коуча могут попросить подождать, пока не кончатся собственные мысли. Любое предложение коуча должно оцениваться так же, как и все остальные из СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

Составление СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ. При перечислении ВОЗМОЖНОСТЕЙ от подсознательной иерархии (сначала идет самое главное), которая наблюдается при вертикальной записи

ОТБОР
ВОЗМОЖ-
НОСТЕЙ

в колонку, можно избавиться, записывая варианты в случайном порядке на всем листе наподобие кроссворда на анаграмме.

Теперь посмотрим, как Майк, который счастлив внести свою лепту в состояние здоровья самого буйвола, занимается СПИСКОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ Джо, явно ждущего от него как от эксперта каких-то предписаний по поводу своего плохого самочувствия.

МАЙК: Как ты думаешь, Джо, а еще что-то ты можешь сделать, чтобы похудеть и обрести форму?

ДЖО: Я могу бегать чаще, дольше или быстрее.

МАЙК: Что еще?

ДЖО: Могу меньше есть и меньше пить.

МАЙК: Что еще?

ДЖО: Могу есть меньше жирного.

МАЙК: А какие еще упражнения ты можешь делать?

ДЖО: О, да, полагаю, могу пойти в спортивный зал.

МАЙК: А еще?

ДЖО: Можно плавать или даже играть в сквош, о котором я давно уже думал. Или в гольф.

МАЙК: Что еще ты можешь делать, что не потребует ни больших затрат, ни специального оборудования, ни вступления в клубы, а только то, что вписывается в твою обычную жизнь?

ДЖО: Даже не знаю. Я не катаюсь на велосипеде, поскольку меня его нет, а специально покупать не собираюсь.

МАЙК: А если бы был?

ДЖО: Я мог бы ездить на велосипеде на работу и даже в паб! А вообще-то я могу ходить на работу пешком и

подниматься на четвертый этаж по лестнице, а не на лифте.

МАЙК: Тоже верно. Это все?

ДЖО: Этого достаточно или нет?

МАЙК: Хочешь рассмотреть еще один вариант?

ДЖО: Конечно, если есть.

МАЙК Как насчет упражнений с гантелями и простой зарядки дома?

ДЖО: Да, это тоже можно.

Затем Джо и Майк изучают СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ, оценивая его преимущества и недостатки. Гольф отнимает много времени. Сквош — меньше и нагрузку дает основательную, но для получения от него полной отдачи надо сначала немного поучиться. Ближайший бассейн — в пяти милях, зато плавание обходится без травм. Вместе они обсуждают, как практически воспользоваться некоторой диетой и ограничить потребление алкоголя в деловой среде.

Чтобы вы не сочли этот пример коучинга не подходящим для реалий бизнеса, приведу высказывание сэра Майкла Эдвардса в интервью Дэвиду Хемери для книги «Победы в спорте»:

«Я с большой неохотой беру в команду людей с явным лишним весом — это признак отсутствия у них дисциплины. Мне шестьдесят, и я три раза в неделю играю в сквош и один раз в теннис. Лишнего веса у меня нет, а энергии больше, чем когда мне было пятьдесят. Я уверен, что нахожусь в лучшей форме, чем мои оппоненты, и считаю, что это важно. Мне бы не хотелось иметь в команде людей в плохой физической форме».

Теперь Джо знает весь СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ и четко представляет их «за» и «против». Пора принимать решение.

ВАЖНО
БЫТЬ В ФОРМЕ

Глава 10. Что делать?

Пора принимать точное решение.

Смысл этой заключительной стадии в последовательности коучинга заключается в том, чтобы превратить обсуждение в принятие решения. Она предусматривает составление плана действий с учетом ранее определенных требований, тщательно изученных данных и широкого выбора строительного материала.

Последующая постановка вопросов стадии НАМЕРЕНИЯ (то, что надо делать) применима к большинству занятий коучингом. Конечно, каждый коуч добавит свои детальные вопросы для прояснения каждого из этих вариантов, но костяк основных вопросов на этой стадии остается общим для всех.

На требования менеджера-автократа, в какой бы дипломатичной форме они не предъявлялись, часто отвечают тихим увольнением, сопротивлением или негодованием. Коуч же может занимать весьма жесткую позицию на этой стадии вопросов, не вызывая негативных чувств, поскольку он активизирует мнение подопечного, а не насаждает свое. Подопечный всегда отстаивает выбор и инициативу, даже если решает ничего не предпринимать, а потому не чувствует давления тяжелых вопросов. Его может даже позабавить сознание собственной двойственности. Если он все же чувствует, что его подталкивают, это значит, что коуч подсознательно дает ему понять, что подопечный, по его мнению, должен поступить определенным образом.

Теперь рассмотрим значение, цель и лучший способ постановки каждого такого вопроса.

Что ты будешь делать? Этот вопрос отличается от таких: «Что ты мог бы сделать?», «Что ты думаешь делать?», «Что из этого тебе больше нравится?» Эти вопросы не подразумевают принятия твердого решения. Если же коуч задает вопрос: «Что ты будешь делать?» четким и твердым голосом, давая понять, что пора принимать решение, он может затем спросить: «Какой из этих вариантов ты выберешь?» В большинстве случаев план действий в коучинге предусматривает несколько вариантов или их частей.

Варианты были лишь смутно обозначены. Теперь коучу самое время задавать вопросы, проясняющие детали выбранных вариантов. И главный из них следующий.

Когда ты намереваешься это сделать? Это самый сложный вопрос из всех. У многих из нас есть обширные планы будущих свершений, но реальными они становятся лишь в том случае, если имеют конкретные сроки. Причем, ответ: «В следующем году» не подходит. Если что-то и предполагается сделать, то срок исполнения следует установить максимально точно.

Если требуется осуществить единичное действие, то приемлемый ответ может звучать так: «В десять утра в следующий вторник». Часто требуется определить конкретные даты не только начала действия, но и его окончания. Если действие повторяющееся, следует определить его периодичность: «Собрание будет проходить в девять часов каждую первую среду месяца». Задача коуча — добиться от подопечного установления точного срока исполнения. Тот может увиливать, но хороший коуч не даст ему улизнуть.

Достигнешь ли ты при этом своей цели? Определив действия и время, прежде чем двигаться дальше, надо убедиться, что имеющийся результат соответствует цели занятия и долгосрочной цели. Если это не проверить, подопечному может показаться, что он движется вовсе не в том направлении. Если так происходит, важно разобратся во всем, прежде чем бросаться переделывать весь план действий: возможно, следует изменить саму цель с учетом результатов обсуждения.

Какие возможны препятствия на пути? Важно предусмотреть и предупредить любые возможные обстоятельства, способные помешать выполнению действия. Угрозу могут представлять как разрушительные внешние препятствия, так и внутренние, например, малодушие подопечного. Некоторые люди уклоняются от обязательств и только ждут какого-нибудь повода, чтобы оправдать невыполнение задания. Это можно преодолеть с помощью коучинга.

Кому следует знать об этом? Очень часто в бизнесе происходит так, что планы меняются, а люди, которым это должны были сообщить немедленно, узнают о случившемся лишь спустя какое-то время и со стороны, что очень плохо сказывается на отношениях в коллективе. Коуч должен сам убедиться в том, что все заинтересованные лица перечислены и составлен план их оповещения.

Какая поддержка тебе нужна? В чем-то этот вопрос соотносится с предыдущим, однако поддержка может иметь различную форму. Это может быть договоренность о привлечении сторонних людей, использовании навыков или ресурсов, или же просто информирование коллег и обращение к ним с просьбой напоминать и де-

вать замечания. Часто успех ваших начинаний зависит от того, что вы наметили сделать совместно с другими людьми. **Когда и как ты собираешься заручиться этой поддержкой?** Бесплезно только желать поддержки, не предпринимая никаких необходимых шагов для этого. Здесь коуч должен настойчиво добиваться от действий подопечного четкости и определенности.

Какие еще у тебя есть соображения? Это обязательный вопрос, чтобы подопечный потом не утверждал, что коуч что-то пропустил. Подопечный ответственен за то, чтобы ничего не упустить из виду.

Оцени по шкале от 1 до 10 степень собственной уверенности в своей способности выполнить запланированное. Это не оценка вероятности конечного результата, а, скорее, определение готовности подопечного сделать все, что в его силах. Выполнение задания может также зависеть и от согласованности действий других, а это оценить невозможно.

Что мешает получению оценки 10? Если вы оцениваете свою уверенность ниже восьми баллов, как можно или сократить объем задания, или уделить ему больше времени, чтобы подняться до восьми или выше? Если оценка и после этого окажется ниже восьми, от такого плана следует вообще отказаться, поскольку он вряд ли будет выполнен.

ВЫПОЛНЕНИЕ

Это не саботирование завершения задания, как может показаться, но наш опыт показывает, что те, кто ставит оценку ниже восьми, редко с ним справляются. Однако, будучи вынужденным признать поражение, подопечный может внезапно обрести необходимую мотивацию.

Многим из нас знакома ситуация, когда некоторые задачи никак не исчезают из списка необходимых дел, будь то на работе или дома. После всех вычеркиваний, исправлений и дополнений список приходится обновлять, но несколько задач всякий раз так в нем и остаются. Со временем мы, соответственно, начинаем чувствовать вину, но ничего не меняется. «Как получается, что я никак не могу это сделать?» — жалуемся мы сами на себя. Список невыполненных заданий — свидетельство наших поражений. Да, но кому плохо от этого? Если вы что-то не будете делать, просто вычеркните это из списка. А если вы намерены всегда добиваться больших успехов, не включайте в свои список то, что не собираетесь делать!

Помните, что коучинг нацелен на выстраивание и поддержание в подопечном веры в себя! Мы можем, следовательно, заниматься коучингом с людьми как ради них самих, так и ради их компаний.

ЗАВЕРШЕНИЕ ЦИКЛА КОУЧИНГА

На этом цикл коучинга завершается, но коуч еще должен предоставить подопечному в письменном виде четкий перечень всех согласованных действий и его ответов на все вопросы последней стадии НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать). Подопечный должен перечитать запись и подтвердить, что все верно: это его план действий, он его полностью понимает и намерен выполнять. После этого я как коуч обычно предлагаю подопечному дальнейшую поддержку и заверяю его в том, что буду всегда к его услугам, если понадобится. Иногда я сам предлагаю связаться с ним через некоторое время, чтобы узнать, как у него идут дела. Все это помогает подопечному осознать то, что он делает. Я хочу, чтобы подопечные, завершая курс, оставались довольны собой и своими шансами на получение того, что задумали. Если у них есть такое ощущение, то их планы сбудутся.

Посмотрим, как Майк и Джо справились с этой важной завершающей стадией НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать).

МАЙК: Итак, Джо, у нас получился целый список. Напоминаю тебе:
бегать чаще, дольше или быстрее,
меньше есть и выпивать, употреблять здоровую пищу,
посещать спортзал,
плавать,
играть в сквош,
играть в гольф,
ездить на велосипеде,
ходить пешком,
подниматься по лестнице,
делать зарядку и/или упражнения с гантелями дома.

Что из этого ты будешь делать?

ДЖО: Я точно буду продолжать бегать как минимум три раза в неделю по 20 минут.

МАЙК: Когда ты начнешь?

ДЖО: На следующей неделе, первый раз во вторник.

МАЙК: По каким дням и в какое время ты будешь бегать?

- ДЖО: По вторникам и четвергам сразу после работы и в воскресенье утром. В воскресенье буду бегать по полчаса.
- МАЙК: Что еще ты будешь делать?
- ДЖО: Перестану вообще есть чипсы и шоколад.
- МАЙК: А как с выпивкой?
- ДЖО: Я надеялся, что ты не спросишь об этом напрямую! Да, больше никакого вина и максимум полпинты пива в день.
- МАЙК: Насколько это реально? Сможешь ли ты остановиться на половине пинты, если будешь с друзьями?
- ДЖО: Пожалуй, нет.
- МАЙК: У меня есть предложение.
- ДЖО: Какое?
- МАЙК: Три с половиной пинты за неделю в целом. Если ты выпьешь ЛИШНЕГО в какой-то день, значит следующие день-два пропускаешь.
- ДЖО: Правильно, так легче, а норма та же.
- МАЙК: Когда начнешь?
- ДЖО: В воскресенье.
- МАЙК: Какие еще физические упражнения?
- ДЖО: Договорюсь о паре уроков сквоша, посмотрю, подойдет ли это мне, и тогда начну заниматься.
- МАЙК: Когда?

- ДЖО: Я так и знал, что ты спросишь об этом! Позвоню сегодня тренеру, договорюсь о первом уроке на следующей неделе.
- МАЙК: А потом когда?
- ДЖО: Через неделю.
- МАЙК: Что еще?
- ДЖО: Ну, конечно, на велосипеде в ноябре на работу не поедешь. Оставляю это за ненадобностью до 1 апреля.
- МАЙК: Хорошо, напомню (достаю свой ежедневник). Я не шучу!
- ДЖО: Буду тем временем делать некоторые упражнения дома.
- МАЙК: Какие упражнения и как часто?
- ДЖО: Ты специалист, подскажи.
- МАЙК: Хорошо, мы к этому вернемся. Все?
- ДЖО: Более чем достаточно, чтобы добиться моей цели.
- МАЙК: Согласен, но это реально?
- ДЖО: По-моему, вполне.
- МАЙК: Какие препятствия ты уже предвидишь?
- ДЖО: В отношении еды и выпивки — Рождество, а для бега — плохая погода. Вроде все. А, ну и моя природная лень.
- МАЙК: И как ты будешь с этим справляться?

- ДЖО: Выпью лишнюю пару пинт пива и съем пакет чипсов! У меня будет недельный отпуск после Рождества, пробегусь еще два раза.
- МАЙК: Что будешь делать, если ударят морозы или снег пойдет?
- ДЖО: Тогда заменю бег либо сквошем, либо плаванием. Буду играть сорок минут в сквош или плавать двадцать раз туда и обратно в бассейне.
- МАЙК: А как с ленью, которая у всех есть?
- ДЖО: Надо, чтобы кто-то время от времени подталкивал.
- МАЙК: Я к этому и вел. Какая поддержка тебе нужна и от кого?
- ДЖО: Жена могла бы заставлять бегать и помочь с едой. Поговорю с ней вечером.
- МАЙК: Чья еще нужна поддержка?
- ДЖО: Хорошо бы, чтоб ты мне звонил пару раз в месяц и еще показал какие-нибудь хорошие упражнения для дома, а то не хочется идти покупать гантели и все такое.
- МАЙК: Ну вот, например, такие упражнения для пресса можно делать без посторонней помощи, они очень полезны для мышц живота. Сначала делай каждое упражнение по 10 раз, а затем постепенно повышай нагрузку. Еще приседания и отжимания. Лучше делать упражнения понемногу, чем выкладываться за один раз. Десять минут в день вполне достаточно.
- ДЖО: Хорошо, буду делать каждое утро, когда встану, а если просплю, значит, вечером. А если день пропущу, тогда сделаю вдвое больше в следующий раз.

МАЙК: Когда начнешь?

ДЖО: Попробую завтра утром.

МАЙК: Программа у тебя, прямо сказать, на удивление амбициозная, учитывая твой прошлый опыт. Как бы ты оценил вероятность того, что будешь ее придерживаться ближайшие три месяца по десятибалльной шкале?

ДЖО: Тяжело сказать... Наверное, на семь.

МАЙК: От чего ты можешь отказаться или что сократить для повышения этой оценки?

ДЖО: Я думаю, как-то много всего. Больше всего я сомневаюсь в сквоше — боюсь, сам сразу за отведенное время не справлюсь с непривычки. Если мне его отбросить, я бы себе дал девять баллов.

МАЙК: Хорошо. Последняя проверка — этот режим соответствует твоим целям?

ДЖО: Акцент, пожалуй, сместился; вообще-то это даже больше того, на что я изначально рассчитывал. Но думаю, что справлюсь.

Конечно, не все занятия коучингом такие прямолинейные; ситуации бывают более сложными, да и подопечные могут противиться, но этот разговор вполне типичен, иллюстрируя большинство принципов коучинга.

Как я уже говорил прежде, большинство занятий коучингом не столь формализовано и структурировано, как это. Многие из них проходят так, что человек непосвященный и не догадывается о проведении с ними коучинга. Люди могут просто думать, что кто-то очень хочет помочь другому, будучи при этом хорошим слушателем. Каким бы коучинг ни был — структурированным или неформальным, залогом его успеха остаются те же основополагающие принципы: повышение ОСОЗНАНИЯ и формирование ОТВЕТСТВЕННОСТИ исполнителя.

Глава 11. Что такое эффективное исполнение?

Если главное — качество исполнения или обучение на опыте, то нужен коучинг. Если нет, можно обойтись при необходимости разговором.

Словарь толкует понятие «исполнение» как «выполнение требуемых функций», но это больше напоминает желание отделаться минимальными усилиями. На мой взгляд, это не отражает сути исполнения, это не то понятие, которое я вынес в заголовок книги.

Настоящее эффективное исполнение выходит за рамки ожидаемого, оно заключается в установлении самых высоких стандартов, превосходящих те, которые обычно предусматриваются. Безусловно, это проявление потенциала человека. Здесь, скорее, уместно второе словарное определение исполнения: «действие, поступок, демонстрация навыков и умения». Именно для этого я провожу коучинг.

По определению, полное проявление потенциала требует ответственности и инициативы. Если их нет, то это не собственный потенциал, а отчасти кого-то другого. Коучинг, следовательно, является стилем управления, важным методом оптимизации потенциала и уровня исполнения. Команды, требования, инструктирование, убеждения посредством явных или скрытых угроз не ведут к долгосрочному оптимальному уровню исполнения, даже несмотря на то, что они позволяют добиться выполнения работы.

Лидер или менеджер должен задавать себе вопрос о том, сколь высоких результатов он ждет от работы или какого уровня ее исполнения добивается. Знает ли он, как на самом деле выглядит эффективное исполнение? Коучинг может привести исполнение к такому уровню, который превзойдет все ожидания не только коуча или менеджера, но и самого исполнителя.

Мы можем работать и «на автопилоте», пока наше внимание где-то блуждает, но высокоэффективное исполнение требует его максимальной концентрации и отсутствия отвлекающих факторов

В спорте, где так явны успех и поражение, правила просты, временные рамки четко обозначены, а физическое или психологическое состояние легко определяется, самомотивацию развить нетрудно. Бульварная пресса убеждает нас в том, что мечта любого спортсмена — слава и богатство. Для кого-то, возможно, так оно и есть, однако большинство из них преследует такие цели, как, например, самоопределение, самоуважение, совершенство или пик

спортивной формы — уникальные личные достижения, пережить которые может только сам исполнитель.

Успех в бизнесе, напротив, бывает не столь ярким и приходит не так скоро. Огромное значение приобретает качество жизни на рабочем месте, где проходят часы и годы. Немногие командиры производства завоевывают какое-то общественное признание; причем те, кому это удается, скорее, обретают дурную, а не добрую славу. Однако в бизнесе возникает множество возможностей, как больших, так и малых, для достижения персональных целей каждого человека и его оптимального личностного роста. К сожалению, немногие люди рассматривают собственную работу как «свои университеты», а повседневные обязанности — как возможность для саморазвития. Неудивительно, что в их исполнении нет искры.

«ДЖОНСОНВИЛЬСКИЕ КОЛБАСЫ»

Приведу, с вашего позволения, историю фирмы «Джонсонвильские колбасы» — семейного бизнеса в Висконсине, которым в 1980-е годы управлял Ральф Стейер (Ralph Stayer). Стейер опубликовал в «Harvard Business Review» (1990) статью о своей компании «Как мои работники стали лидерами».

Развитие бизнеса, рост продаж и прибылей — все признаки успешной компании были в «Джонсонвильских колбасах» налицо, но... «Больше, чем конкуренция, однако, меня беспокоил разрыв между их потенциалом и уровнем исполнения своих обязанностей — писал Стейер. — Не то, чтобы они намеренно зря тратили деньги, время и ресурсы, просто люди безответственно относились к своей работе. Они приходили каждое утро, делали вполсилы то, что им было велено, и расходились по домам».

Ситуация, описанная Стейером, весьма распространена, однако он смог четко осознать существенную роль ответственности в приведении уровня исполнения в соответствие с потенциалом работника. Тогда, по его собственному признанию, он «перешел от авторитарного контроля к авторитарной самоустраненности». Стейер возложил всю ответственность на команду менеджеров, рассчитывая, что они сами поймут, чего он хочет. Из этого ничего не вышло. «В начале 80-х я понял, что ответственность нельзя возлагать. Люди должны ждать ее, хотеть, даже требовать... Для этого я должен был стать хорошим коучем».

Он изменил свой подход. Не высшее руководство, а сами рядовые работники стали дегустировать колбасы, контролировать их качество, вносить необходимые изменения в процесс изготовления и упаковки продукции. Вслед за этим они сами подняли вопрос о недобросовестной работе некоторых из них.

«Мы предложили им помочь установить стандарты исполнения и провести коучинг с отстающими работниками, но при этом подчеркнули, что раз они специалисты по производству, то должны сами разрешить ситуацию. Я время от времени «закусывал удила», но в итоге они взяли на себя ответственность за решение производственных проблем и сами уволили тех, кто не соответствовал установленным ими же требованиям».

Вскоре рабочие стали отвечать практически за все функции на предприятии. Такие понятия, как «рабочий» или «подчиненный», исчезли, все стали просто «членами организации», а менеджеров называли «координаторами» или «коучами». Эти лексические изменения задали тон полному обновлению организации, в которой стали цениться качества наставника, учителя и координатора, а не традиционные методы управления и решения проблем.

Стейер заметил, что его работники...

«...хотели убедиться в том, насколько я практикую то, что проповедую. С самого начала я поступал однозначно, чтобы продемонстрировать свою искренность. У себя на столе я поставил табличку с надписью: «СПРОСИ В ОТВЕТ», и когда люди приходили ко мне с вопросами, спрашивал себя, должен ли я на них отвечать. И всегда оказывалось, что нет. Обычно люди просили меня принять за них решение. Вместо ответа я сам задавал им вопросы, давал им понять, что они сами могут решить проблемы».

Со временем «члены организации» были уполномочены принимать стратегические решения, с которыми они настолько успешно справлялись, что Стейер почувствовал себя консультантом собственной компании.

«Начиная эти перемены десять лет назад, я мечтал о том, чтобы все поскорее кончилось, а я бы смог вернуться к своей настоящей работе. Но я понял, что изменения и есть реальная работа каждого успешного лидера в бизнесе, потому что они объединяют настоящее, прошлое и будущее. Изменениям нет конца. Еще я понял, что причина оживления в компании заключается не в самих переменных, а в процессах, благодаря которым

они происходят. Обучение и ответственность придают нам силы, а целеустремленность закаляет наши сердца.

Чтобы добиться лучшего исполнения от любой группы людей или отдельных лиц, включая себя самого, надо постоянно менять образ мышления и методы ведения бизнеса. Подобные изменения — не единичное действие, а движение, имеющее конкретную отправную точку (РЕАЛЬНОСТЬ) и ясную ЦЕЛЬ.

Чтобы осуществить изменения, направленные на повышение уровня исполнения, я советую концентрироваться на целях, ожиданиях, контексте, действиях и обучении».

Стейер четко практиковал то, что проповедовал. Работники в ответ на это продемонстрировали великолепное исполнение, получая, без сомнения, удовольствие от работы и обучения. Решение о таких радикальных изменениях в организации дается непросто, однако в бизнесе каждый лидер, который стремится гарантировать настоящее исполнение и, по возможности, выжить в изменчивом будущем, должен будет считаться с большими изменениями. С чего же тогда надо начинать?

Коучинг для повышения уровня исполнения работы (своего, других людей или целого коллектива) оказывается весьма простым и открытым, если только освоить его основополагающие принципы. С принятия стиля управления, который основывается на коучинге, и начинаются изменения. Однако даже те менеджеры, которые широко используют коучинг, могут потерпеть поражение, если сосредотчатся исключительно на исполнительском аспекте.

Многие компании начинают осознавать необходимость внедрения обучения для стимулирования и мотивирования персонала, чтобы оставаться на гребне волны постоянных изменений. Уровень исполнения работы, обучение и внутреннее удовлетворение тесно взаимосвязаны. Все эти три составляющие усиливаются благодаря повышению уровня осознания, которое является основополагающей целью коучинга, но можно полностью сосредоточиться на развитии какого-нибудь одного из них для достижения частичного успеха, хотя ненадолго. Если пренебречь чем-то одним, обязательно пострадают остальные составляющие. Например, успешное исполнение невозможно без обучения или внутреннего удовлетворения.

У многих профессиональных спортсменов бывали периоды, когда спорт переставал доставлять им удовольствие. Точно также удовольствие от лежания на пляже пропадает на третий день, заставляя нас искать чем бы заняться, — от настольного тенниса до погруже-

ИСПОЛНЕНИЕ

ОБУЧЕНИЕ

УДОВОЛЬСТВИЕ

ния с аквалангом. Учебные заведения, где учащиеся не занимаются спортом или исполнительским искусством и где не приемлют развлечения и удовольствия, не способны к тому, чтобы поддерживать высокие стандарты обучения, к которым они как раз и стремятся. Само определение исполнения, с точки зрения коучинга, подразумевает обучение и удовольствие.

Глава 12. Обучение и удовольствие

Чтобы что-то сделать, не обязательно заранее знать, как это делается. Мы научились ходить, бегать, ездить на велосипеде и ловить мяч без чьих-либо инструкций.

В этой книге много уже было сказано об обучении. Для иллюстрирования процесса коучинга я привожу некоторые примеры обучения физическим навыкам в спорте. Однако повсеместное использование инструктивных методов подготовки в спорте, в школе и на работе свидетельствует о том, что общее понимание самого процесса обучения на самом деле остается на низком уровне. Частично проблема заключается в том, что тренеров, учителей и менеджеров больше волнует достижение сиюминутных целей — сдача экзамена или выполнение срочного задания, — чем обучение и качество исполнения. Эта ситуация должна измениться, поскольку откровенно плохие результаты не отвечают нашим потребностям или условиям рынка. Надо искать другие, лучшие методы.

Слушателей наших курсов поражает то, насколько становятся очевидными принципы коучинга благодаря своей неопровержимой логике, стоит только избавиться от тирании лишних устаревших паттернов мышления, которые раньше не подвергались сомнению. Многим помогает теория обучения, общепринятая в сфере бизнес-тренингов. Она рассматривает следующие четыре стадии обучения.



Неосознанная некомпетентность = низкий уровень исполнения; отсутствие дифференциации или понимания.

Осознанная некомпетентность = низкий уровень исполнения; распознавание недостатков и слабых мест.

Осознанная компетентность = более высокий уровень исполнения; сознательные, спланированные усилия.

Неосознанная компетентность = естественное, автоматическое исполнение на самом высоком уровне.

Цикл обучения обычно проводит нас через каждый сегмент. По мере того как проходит одна стадия обучения и появляется стремление к совершенствованию, мы переходим на следующую.

Надо ли всегда проходить все четыре стадии в такой последовательности или что-то можно исключить, или пройти быстрее? Ребенок учится ходить и говорить, бросать и ловить, бегать и ездить на велосипеде, переходя от неосознанной некомпетентности сразу к неосознанной компетентности. Позднее, в юности, когда мы учимся водить машину, все четыре стадии четко обозначены, а помощь инструктора по вождению осуществляется на стадиях осознанной некомпетентности и осознаваемой компетентности. После получения водительских прав обучение продолжается на стадии осознанной компетентности и переходит в стадию неосознанной компетентности, когда вождение становится естественным. Вскоре мы уже водим почти автоматически, концентрируя внимание на мыслях, разговорах или музыке. Навыки вождения продолжают совершенствоваться по мере обретения опыта.

Обучение можно ускорить, сознательно повторяя такой цикл двумя способами: с помощью интенсивного курса подготовки первоклассным инструктором на второй и третьей стадиях или же с помощью самокоучинга. Первый способ подразумевает нашу неспособность к определению того, что мы делаем неправильно и что надо делать другому в будущем. При этом ответственность за совершенствование наших навыков вождения ложится на другого человека.

При использовании второго способа мы эту ответственность берем на себя, выключая радио и не отвлекаясь на посторонние мысли, чтобы иметь возможность наблюдать и осознавать различные аспекты своего вождения. Если это делается сознательно, честно и не критикуется, то в нашем вождении те аспекты, которые требуют усовершенствования, проявятся сами собой. Это может быть резкое переключение скоростей, превышение скорости или несоблюдение дистанции, напряжение в руках и плечах, вызывающее преждевременную усталость. Мы

сейчас находимся на стадии **осознанной некомпетентности** и можем перейти на следующую стадию, предприняв сознательные усилия, чтобы переключать скорости плавнее, следить за оборотами или спидометром, держаться на заданном расстоянии от впереди идущей машины. Со временем, благодаря сознательной практике совершенствование становится привычкой, а мы переходим в стадию **неосознанной компетентности**.

Существует, однако, еще одна очень важная и более эффективная методика самокоучинга. Вместо того чтобы стараться исправить ошибки вождения, выявленные на стадии **осознанной некомпетентности**, можно без особых усилий добиться лучших результатов следующим образом.

Мы определяем компонент, который нас интересует, например, плавность переключения скоростей, и, вместо того чтобы стараться плавно переключать скорости, просто продолжаем наблюдать, как это у нас получается. Чтобы оценивать точнее, мы устанавливаем десятибалльную шкалу плавности, при этом оценка 10 соответствует такому переключению, которое совершенно не ощущается. Мы водим машину, как обычно, но просто после каждого переключения оцениваем его. Без всяких видимых усилий оценка начнет расти и вскоре будет колебаться между 9 и 10.

Незаметно развивается **неосознанная компетентность**, шкала остается в прошлом, а плавное переключение сохраняется даже при экстремальных условиях или на незнакомом транспортном средстве. Если происходит сбой, мяля-другая уже знакомого рейтинга в рамках **осознанной компетентности** — и плавность восстанавливается. Такое простое обучение или повышение уровня исполнения на удивление быстро приносит отличный результат.

С точки зрения процесса, при таком методе происходит скачок с **осознанной некомпетентности** непосредственно к **неосознанной компетентности**, минуя стадию **осознанной компетентности**. Инструктор по вождению будет долго держать нас на стадиях **осознанной некомпетентности** и **осознанной компетентности**, отнимая уйму времени и денег. Он заставляет нас сознательно выполнять требования, но все его критические замечания и инструкции не инициированы нами. Чем больше критики и диктата проявляется с его стороны тем меньше инициатива ученика.

Есть огромная разница между настойчивыми попытками сделать что то осознанно и постоянным наблюдением за нашими действиями без какой либо критики. Именно второй способ с его замкнутым

НЕ СТАРАЯСЬ

циклом "вклад — петля обратной связи" способствует качественному обучению и повышению уровня исполнения; он основан на допущении, а не на принуждении. Первый, напряженный, способ менее эффективен, но при этом гораздо чаще используется в повседневной практике.

УДОВОЛЬСТВИЕ

Если бы я посвятил целую главу теме удовольствия в книге, адресованной преимущественно читателям из сферы бизнеса, это могло бы вызвать у них недоумение, если не больше. Эта тема, безусловно, заслуживает отдельной главы, но я буду себя сдерживать! Разные люди во многом по-разному испытывают удовольствие, но я постараюсь коснуться общей сути в паре параграфов.

Мы испытываем удовольствие главным образом благодаря своим чувствам. Комфортное и безопасное существование в современном мире снижает остроту ощущений от обычных житейских событий, поэтому мы изобретаем экстремальные виды спорта и досуга, чтобы подхлестнуть свои чувства. Мы ищем новые средства — более крутые, высокие, быстрые и жесткие, но можем точно так же наслаждаться подобными сильными ощущениями, просто делая их утонченнее. По мере улучшения осознания своих чувств, обычные ежедневные ощущения становятся буквально ошеломляющими. Повседневные события могут доставить большое удовольствие, если мы воспринимаем их полностью всеми органами чувств.

Такого повышенного осознания можно добиться разными способами — благодаря отречению или посвящению, медитации или лечению, физическим упражнениям или экстазу, но также и простому и безопасному способу самокоучинга. Спрашивая себя, что именно мы чувствуем, осязаем, слышим, видим, ощущаем на вкус и запах и даже думаем, концентрируя при этом все внимание на поиске ответа, мы повышаем свое осознание и удовольствие. Это улучшает обратную связь и, соответственно, обеспечивает высококачественный вклад.

Сосредоточенное
внимание
или расслабленная
концентрация —
характеристики одного
и того же состояния
пассивного восприятия

Такое же удовольствие доставляет нам и полное раскрытие своего потенциала. Каждый раз, когда мы себя преодолеваем, чтобы достичь того, чего никогда не имели прежде, — старания, силы, ловкости, умения, отваги, активности, эффективности исполнения, то поднимаемся к новым высотам в своих чувствах, усиливаемых выбросом адреналина. Коучинг направлен непосредственно на ощущения, особенно в отношении физической активности. Поэтому коучинг в силу своей природы усиливает удовольствие. На практике грань между исполнением, обучением и удовольствием размывается, образуя на месте их слияния то, что можно назвать «наивысшим опытом». Я далек от того, чтобы ратовать за такие ощущения на работе, но если серьезно, то наивысший опыт тесно связан с пониманием коучинга, как такового, и осознания, в частности.

Самоуважение,
уверенность и
эффективность
исполнения тесно
связаны. Так же тесно
должны быть связаны
эффективность
исполнения, обучение и
удовольствие, если мы
хотим поддерживать
исполнение на должном
уровне

Глава 13. Мотивация

«Кнут» и «пряник» часто и убедительно используют как средство мотивации. Но если обращаться с людьми, как с выючными животными, они так и будут работать.

Секрет мотивации — это та чаша Грааля, которую хотел бы отыскать каждый руководитель. «Кнут» и «пряник» — символический образ внешних источников мотивации — становятся все менее и менее эффективными. Мало кто из менеджеров сомневается в преимуществах самомотивации, но заставить кого-то мотивировать самого себя невозможно. Самомотивация исходит из недр сознания индивидуума, недоступных даже самым большим начальникам. Мы знаем, что разум играет ключевую роль, но как подобрать ключ к разуму? В спорте мотивацию легче развить, чем в бизнесе, но и там тренеры не перестают искать способы ее повышения. Любопытно, может ли нас чему-то научить спорт?

Большинство видов спорта требует усилий разума и тела, обеспечивающих сбалансированность, синхронность, плавность, продолжительность, напряжение и силу в различных сочетаниях. Чем полнее мы используем уникальный потенциал своего тела, тем больше удовольствия получаем от испытываемых ощущений. Таким образом, спорт изначально рассчитан на доставление удовольствия, вплоть до полной зависимости, чего не скажешь об умственном или физическом труде, по крайней мере, для большинства людей. Спорт явно имеет преимущества в плане мотивации. Есть и другие факторы.

Внешняя отдача в спорте происходит быстрее, она приятнее и чаще выражается в достатке и славе. Однако самое важное заключается в том, что эффективность исполнения в спорте целиком и полностью зависит от самого спортсмена (абсолютная ответственность). Кроме того, решение заниматься спортом и выбор вида спорта изначально обусловлены потребностями самоопределения и ощущения собственной значимости. Эти составляющие значительно обуславливают самомотивацию; так что теперь у нас есть полный набор слагающих успеха.

Поскольку удовольствие от работы весьма невелико (за исключением работы преимущественно на себя), люди вынуждены полагаться на внешние источники мотивации. Всем нам нужны деньги, которые несомненно, нас мотивируют, но мизерные повышения зарплаты, с трудом выпрошенные и неохотно предоставленные, — не самый большой стимул для работы.

С давних пор одни люди заставляли других угрозами или подачками делать то, что они хотят. Если обратиться к истории рабовладельческого строя, можно обнаружить, что там был только «кнут» и никаких «пряников». Со временем появились «пряники» в надежде на то, что люди будут работать лучше; и они действительно начали работать лучше — ненадолго и ненадолго. Затем мы стали делать «пряники» послаще, поароматнее и побольше, а «кнут» — помягче, стараясь вообще меньше его показывать, будто его и нет, пока в нем не было надобности. Качество работы снова улучшалось — ненадолго.

Сейчас мы сталкиваемся с экономическими ограничениями возможностей повышения зарплаты, а возможностей продвижения становится все меньше и меньше. Мы отчаянно боремся за повышение эффективности исполнения, истощая запас «пряников». «Кнут» же чем дальше, тем больше считается политически некорректным. Так что система мотивации нас подводит, но ничего неожиданного в этом нет; к тому же она никогда уж слишком хорошо не работала. Люди в работе не используют свой потенциал полностью, о чем можно судить хотя бы по тому, как они проявляют себя в экстремальных ситуациях.

Аналогия с «кнутом» и «пряником» обязана своим происхождением тягловым лошадям, которых таким образом «мотивировали» к работе. Насколько я помню, такую лошадь трудно вдохновить на работу. Надеюсь, лошади на меня не обидятся, если я скажу, что фактически они делают ровно столько, сколько минимально необходимо, чтобы избежать «кнута» и получить «пряник». Если обращаться с людьми, как с вьючными животными, они так и будут работать. Наше представление о мотивации должно измениться в корне. Если люди действительно берутся выполнять работу, они должны иметь самомотивацию.

Исследования показывают, что главными приоритетами для очень многих людей являются безопасность работы и качество жизни на рабочем месте. Когда эти внутренние источники мотивации (оба или какой-то один) отсутствуют, деньги — самый очевидный внешний источник мотивации — приобретают гораздо большее значение, поскольку «это единственное, что мы здесь получаем, так что надо бороться за каждую копейку». Однако, если деньги являются показателем собственной значимости их получателя, тогда их важность вполне объяснима.

МАСЛОУ И МОТИВАЦИЯ

В 50-е годы прошедшего века американский психолог Абрахам Маслоу нарушил традицию познания человеческой природы, исследующего ее патологию. Вместо этого он изучал зрелых, цельных, успешных и реализовавшихся людей и пришел к выводу, что мы все можем быть такими. Фактически Маслоу утверждал, что это естественное состояние человека. По его мнению, нам надо лишь преодолеть внутренние препятствия собственному развитию и зрелости. Маслоу открыл более оптимистичное направление психологической мысли, которое до сих пор борется с бихевиоризмом в определении модели человека. Психологический оптимизм необходим, если мы хотим полностью принять коучинг как стиль управления будущего.

Маслоу известен в мире бизнеса как создатель иерархии человеческих потребностей. Согласно этой модели, основной является потребность в воде и пище; пока она не удовлетворена, нам практически больше ничего и не нужно (за исключением, возможно, мобильного телефона). Получив воду и пищу, мы начинаем заботиться о таких вещах, как кров, одежда и безопасность. Когда и это у нас уже есть, хотя бы частично, мы переключаемся на потребности социальные; Маслоу называл это потребностью принадлежности к группе. Частично эту роль выполняет семья, но со временем появляется желание вступить в какой-нибудь клуб или ассоциацию.



Затем мы стремимся удовлетворить свою потребность в уважении других, демонстрируя свои способности и соревнуясь с ними за власть, победу или признание. Эта экстравертная потребность постепенно сменяется менее агрессивной потребностью самоуважения. Здесь мы устанавливаем себе более высокие стандарты и ищем собственные критерии для оценки самих себя вместо тех, с позиций которых нас рассматривают окружающие.

По Маслоу, высшая стадия — самореализация — наступает тогда, когда удовлетворены обе потребности в уважении, и человеку больше не надо что-либо доказывать себе и другим. Маслоу называл такого человека самореализующимся, а не самореализованным, полагая, что этот процесс бесконечен. На стадии самореализации возникает потребность в цели и смысле жизни. Человек желает, чтобы его работа, деятельность и само существование представляли какую-то ценность для окружающих.

Как все это соотносится с мотивацией? Люди обычно предпринимают то, что помогает им удовлетворить свои потребности. Этот процесс лишь отчасти сознательный, потому что работа, ее естественное развитие, способствует удовлетворению этих нужд. Тем не менее, чем точнее системы мотивации обращены к *уровням* потребностей тех, на кого она направлена, тем лучше результат.

Работа удовлетворяет первичные потребности людей, принося им доход, который позволяет им приобретать воду, пищу и одежду для семьи, а также оплачивать жилищно-коммунальные расходы. Обеспечение работников казенным жильем и открытие столовых на предприятиях также помогали удовлетворять эти потребности. Работа объединяет людей в трудовые коллективы. Кроме того, работа приносит продвижение по службе, престиж, оклад и даже служебную машину, что вызывает уважение окружающих. Обычный источник мотивации на работе, деноминированный в различных валютах, помогает, таким образом, удовлетворить потребности на уровне выживания, на уровне принадлежности и даже на обоих уровнях уважения. Это очень актуально и до сих пор.

Еще несколько десятилетий назад строительству жилья, а также различным социальным и спортивным клубам на работе, уделялось больше внимания, чем сегодня, тогда как продвижение по службе и престиж значили меньше. Другими словами, сегодня общество предпринимает коллективные усилия по удовлетворению потребностей, поднявшись чуть выше в иерархии. Системы вознаграждения начинают отражать эти изменения.

МОТИВАЦИЯ И РАБОТА

Следующая потребность большей части общества — стремление к самоуважению. Традиционные методы управления и ведения бизнеса для этого плохо подходят. Они не могут способствовать удовлетворению этой потребности, поскольку противоречат самой сути самоуважения.

Время от времени экономические спады, сокращение персонала, нестабильность, мизерные повышения зарплаты и минимальные снижения цен на жилье приводят к тому, что многие работники скатываются обратно на нижние ступени иерархии. В таких случаях спектр доминирующих потребностей становится шире. Кроме того, многие компании не могут больше предоставлять то, что вызывает уважение окружающих, — повышение в должности и служебные машины. Как тогда компаниям мотивировать своих сотрудников? Они должны продолжать удовлетворять основные потребности работников, осуществляя при этом фундаментальные изменения, что позволит им обеспечить растущие запросы своего персонала.

СУЩНОСТЬ КОУЧИНГА

Потребность в самоуважении нельзя удовлетворить привилегиями и престижем, что, скорее, символично, чем существенно. Самоуважение появляется тогда, когда человек оказывается достойным предприняемого выбора. Продвижение по службе без реальных полномочий и возможности реализации потенциала бесполезно. Указания лишают выбора, расслабляют, ограничивают потенциал и демотивируют, а коучинг — наоборот.

КОРПОРАТИВ- НЫЕ ЦЕННОСТИ И БУДУЩЕЕ

Некоторые сотрудники, особенно молодые, стремятся к самореализации. Они хотят, чтобы их работа представляла собой ценность, имела цель и смысл. Они уже не видят смысла в набивании карманов хозяев. Компании вынуждены внимательнее относиться к этическим нормам, ценностям и потребностям всех своих акционеров, сотрудников и клиентов, а также к социальным вопросам и проблемам окружающей среды.

Все эти темы все чаще и чаще поднимают рядовые сотрудники и менеджеры, которые посещают наши курсы. Если компании демонстрируют свое намерение добиться изменений в стиле управления, то их сотрудники — требуют этих перемен. Если эти молодые и, по Маслоу, более зрелые сотрудники не растеряют пыл, изменения скоро начнутся. Они неизбежно потребуют времени, которого не так много осталось. Его действительно так мало, а вопросы столь важны, что в этом издании я добавил следующие три главы для более детального их рассмотрения. Они призваны стать главным предметом изучения для коучей, что потребует от них более глубокого понимания.

Из четырех критериев, которые обуславливают наш выбор стиля управления, развитие персонала уступает остальным в приоритетности. Первый критерий — это установленные сроки, затем боязнь, далее — качество работы или продукта, а последний, четвертый, — развитие персонала. Недостаток времени и излишняя боязнь конфликтов доводят нас до контроля и командных методов, тогда как качество работы и развитие персонала требуют использования коучинга.

Неудивительно, что коучинг отодвигается на задний план стремлением акционеров побыстрее получить отдачу. Но сигнал тревоги уже звучит, его усиливают меняющиеся ожидания молодых сотрудников. На собеседованиях при устройстве на работу они задают вопросы о возможностях обучения и развития, а также о стиле управления, принятом в компании. Они не ищут — да и не хотят — пожизненного места работы и готовы уйти, если их потребности не удовлетворяются. А эти потребности предусматривают то, что укрепляет их веру в себя, как, например, стиль управления, основанный на коучинге.

В этом можно убедиться, если посмотреть, насколько высоко многие ведущие молодые сотрудники продвинулись в иерархической модели потребностей Маслоу — до стадии самоуважения. Большинство же членов западного постиндустриального общества пока еще находится на ступени обретения статуса и признания, включая многих руководителей высшего звена. Это создает две проблемы. Первая состоит в том, что начальники ставят себя в иерархии на одну ступень с подчиненными или даже выше, поэтому не осознают значимости самоуважения для своих сотрудников. Вторая проблема заключается в том, что сотрудники теряют уважение к тем руководителям, которые оказываются психологически менее продвинутыми. Потребность в статусе и командно-контролирующие методы таких руководителей становятся объектом насмешек или презрения.

Вера в себя — очень полезная мера оценки влияния собственного поведения на других. Совершенно не трудно, хотя иногда болезненно, рассматривать свои взаимоотношения с окружающими, определяя, насколько это укрепляет или разрушает в них веру в себя. Любые указания и критические замечания, любое ограничение в выборе и подчеркивание служебного статуса, любая секретность незаметно снижают веру людей в себя. Коучинг, доверие, открытость, уважение, искренняя похвала, свобода выбора и, конечно, успех, напротив, оказывают положительное воздействие.

Самоуважение — залог
высокого уровня
исполнения

Глава 14. Коучинг для определения целей

В конце предыдущей главы я упомянул, что люди, стремясь к самореализации, в поиске смысла и цели часто приходят к тому, что нужно быть чем-то полезным окружающим. Все больше людей заботится о других — их благополучии и справедливом к ним отношении — так же, как о самих себе. Эти зарождающиеся альтруистические взгляды также ставят под сомнение корпоративную этику, ценности и стремление к извлечению прибыли. Поэтому и неудивительно, что инвестиции в так называемые «этичные» фонды растут, а ущемления прав женщин и расизм, ранее повсеместно распространенные на многих рабочих местах, теперь широко осуждаются.

Эти изменения подталкивают обычных людей, которые хотят, чтобы учитывалось их мнение и в отношении работы, и в отношении компании. К тому же, «аварийное» состояние окружающей среды сурово предупреждает нас, и бизнес в частности, о губительном влиянии наших ценностей и поведения в глобальном масштабе. Кроме того, потенциальные последствия интенсивного животноводства и генетической модификации растений требуют серьезной переоценки сельскохозяйственных методов на уровне, значительно превышающем компетенцию собрания «любителей природы». Что станет следующим плацдармом?

Я не мог не заметить, что на наших курсах коучинга мы все больше говорим о смысле и цели. Поразительно, как часто слушатели обсуждают на практических занятиях свое желание вырваться из бессмысленного, по их мнению, корпоративного мира и обрести независимость. Потребность в стабильности и безопасности пока заставляет их оставаться, но насколько будет эффективной их работа при такой постоянной неудовлетворенности?

В такой ситуации коучинг имеет неоценимое значение, поскольку помогает сотрудникам разобраться в собственных мыслях: пока они пребывают в состоянии замешательства и отчаяния, их отдача вряд ли будет высокой. Кто-то, конечно, все равно уйдет из организации, но большинство научится находить смысл в своей работе, достигая, соответственно, лучшего исполнения с большим желанием и удовлетворением.

Ниже приведены те вопросы, которые я задаю во время занятий коучингом; естественно, на практике каждый последующий вопрос определяется ответом на предыдущий. Предполагается, что в данном

случае подопечный уже заявил о своем желании работать над повышением качества своей рабочей жизни.

Я всегда стараюсь начинать с позитивного настроения и определения целей подопечного — его идеала.

- Какого результата ты хотел бы добиться от этого занятия?
- Представь, что будет, скажем, через год. Какой тебе будет представляться идеальная рабочая обстановка? Попробуй подробно описать, как выглядит твой типичный рабочий день (место работы может быть как нынешнее, так и какое-нибудь новое).
- Чего из этого описания тебе больше всего не хватает сейчас?
- Насколько это важно для тебя? (Можно использовать десятибалльную шкалу).
- Какой ты видишь цель своей работы?
- Когда, по-твоему, она реализуется?
- В глубине души, чего ты действительно хочешь от своей работы?
- Если тебе кажется, что там, где ты сейчас работаешь, "натянуты удила", назови мне несколько имеющихся у тебя возможностей.
- В нынешней ситуации какой, по-твоему, шаг было бы лучше всего сделать первым?
- Насколько ты контролируешь нынешнее положение вещей? (Подопечному бывает непросто осознать, что, в конечном итоге, сложившаяся ситуация — это его собственный выбор. Часто он видит себя жертвой, переживая собственное бессилие).
- Кроме текущих повседневных проблем, чем ты больше всего недоволен на работе?
- В чем, по-твоему, причина этого недовольства?
- Что могло бы устранить эту причину?
- Что еще тебя беспокоит? А еще? Расскажи поподробнее.
- Какие люди и какие действия тебе не нравятся на работе?
- Как часто на работе ты испытываешь положительные чувства, а как часто — отрицательные? Остановимся на положительных.
- Какие люди и какие действия тебе больше всего нравятся на работе?
- Что именно тебе в них нравится?
- Какие качества они представляют? Где еще можно эти качества найти?
- Какие действия на работе и вне ее для тебя много значат?
- Как бы ты мог определить цель своей жизни?

РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

ОБСЛЕДОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ

СПИСОК ВОЗМОЖ- НОСТЕЙ

- Если бы тебе пришлось писать собственный некролог сейчас, что бы ты мог рассказать о своей жизни? (Вопрос хороший но применять его надо осторожно).
- Какие есть возможности для изменения ситуации? (Если подопечный отвечает: «Можно сменить работу», переходите к следующим вопросам, но имейте в виду, что смена формы и структуры на самом деле ничего не меняет, поскольку измениться должно сознание).
- Каковы преимущества такой возможности? А недостатки?
- Что ты будешь делать, чтобы избежать тех же проблем на новой работе?
- Какой будет эта работа? Как ты ее найдешь? Насколько спокойно ты себя будешь чувствовать?
- Итак, есть две возможности: смена места работы и работа на себя. А как бы ты мог добавить в нынешнюю работу те качества, к которым стремишься?
- Где именно? Как еще?
- Что должно измениться? Что ты можешь сделать для изменения этого? К кому ты мог бы обратиться за помощью в том, чего не можешь сделать?
- Если бы все эти изменения произошли, насколько твои потребности были бы удовлетворены?

Это далеко не исчерпывающий перечень вопросов, но, надеюсь, он дает представление о характере последовательности проведения таких занятий. Не все обращения должны содержать в себе вопрос, дабы не сложилось впечатление допроса.

В завершение мы переходим к последней стадии вопросов НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать), чтобы получить от подопечного план реальных действий, будь то на нынешней или на новой работе; в любом случае без предвзятого влияния коуча. Всегда следует помнить, что главное — вера подопечного в себя, поэтому столь важны успех и возможность самому сделать собственный выбор, ведущие также к успеху.

НАМЕРЕНИЯ (ТО, что надо сделать)

Глава 15. Коучинг для поиска смысла

Поиск человеком смысла является в его жизни первичной мотивацией, а не вторичной рационализацией инстинктов (Виктор Франкл. «Человек в поиске смысла»).

Вклад Маслоу не ограничивается иерархией потребностей, он был одним из основателей гуманистической психологии, которую иногда считают третьим направлением наряду с психоанализом и бихевиоризмом. Вместо изучения душевных болезней и патологий, как это делали до него, Маслоу постигал человеческую природу на примере здоровых, полноценных людей.

Целью гуманистической психологии было раскрытие потенциала человека через самоосознание, которое некоторые считают панацеей от всех бед; большое значение также придавалось эмоциям. В мир бизнеса это учение проникло в 70-е годы прошлого столетия, побудив людей к личностному развитию. Но лишь после появления книги Дэниэла Големана (Daniel Goleman) в 1995 году понятие эмоционального интеллекта получило широкую известность, вплоть до признания его необходимости для успешного бизнеса. Каждый человек, прежде всего, в ком-то нуждался.

Эмоциональный интеллект можно еще назвать межличностным интеллектом или, попросту говоря, социальными способностями. Они делятся на пять направлений: знание собственных эмоций (самоосознание), управление собственными эмоциями, самомотивация, распознавание эмоций окружающих и управление отношениями. Ничего сверхъестественного в этих способностях нет, и каждый из нас в какой-то степени ими обладает. Просто эмоционально интеллектуальные люди наделены ими больше других.

Только мы успели «переварить» понятие «эмоциональный интеллект» (называемый EQ), как появились работы, расписывающие достоинства интеллекта духовного (SQ). Духовность в данном случае это не религиозная концепция, а по Элизабет Дентон (Elisabeth Denton), «основное желание — обрести конечный смысл жизни и ее цель и жить полной жизнью».

Все эти теории убеждают в том, что многие люди в бизнесе сталкиваются сегодня с настоящим кризисом смысла. В своей книге «Духовный интеллект» Дана Зохар (Danah Zohar) приводит слова 36-летнего бизнесмена, описывающего свой личностный кризис:

«Я управляю большой и успешной компанией в Швеции. У меня прекрасное здоровье, замечательная семья, определенное по-

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ

ложение в обществе; можно сказать, есть "власть" Но я все равно не уверен в том, как я проживаю свою жизнь. Я не уверен что иду правильным путем, выполняя свою работу».

Он объяснил, что очень обеспокоен обстановкой в мире, особенно состоянием окружающей среды и расслоением общества. По его мнению, люди не осознают реального масштаба мировых проблем, с которыми они сталкиваются. В появлении таких проблем особенно повинны крупные компании, такие как его собственная. *«Мне хочется что-то сделать, хочется быть полезным, но я не знаю, как. Знаю только, что хочу участвовать в решении проблем, а не создавать их».*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СМЫСЛА И ЦЕЛИ

Мысль о значимости смысла и цели не нова; пожалуй, она возникла с появлением большинства древних религий. Возможно, сейчас наступило время ее полного признания миром бизнеса, но это должно происходить изнутри, потому что навязывание извне редко бывает эффективным, что хорошо известно коучам.

Коучам, которые помогают решать проблемы бизнеса и общие жизненные проблемы, потребуются дополнительные навыки и тренинг для уверенного и эффективного обсуждения таких глубоких вопросов. Много лет назад меня и мою жену привлекли глубина и всесторонний подход психосинтеза, который впоследствии оказал огромное влияние на мою работу коучем. Жена теперь руководит образовательным центром психосинтеза.

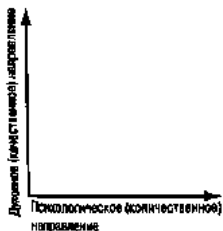
Психосинтез был разработан доктором Роберто Ассаджоли (Roberto Assagioli) в 1911 году. Он был учеником Фрейда и первым в Италии начал практиковать фрейдовский психоанализ. Как и его друг и соученик Карл Юнг, он выступал против ограниченного патологического и анималистского видения Фрейдом человека. Оба считали, что наша природа более возвышенна, а Ассаджоли утверждал, что большинство психологических расстройств в этом мире обусловлено фрустрацией и даже отчаянием, вызванным отсутствием смысла и цели в нашей жизни.

Ассаджоли намного опередил свое время, а психосинтез оставался в тени до 60-х годов прошлого столетия, когда он стал главным компонентом зарождающегося четвертого направления, получившего название трансперсональной психологии. Оно не отрицает третьего направления (психологии гуманистической), принимая его и на нем основываясь. Оно придает большее значение воле, ощущению смысла, цели и устремленности, личной ответственности и способности уступить место другому. В основе всего этого лежит

гипотеза о том, что мы обладаем глубочайшей идентичностью, или высшими организационными принципами.

Психосинтез предлагает множество планов и моделей, из которых можно сплести очень полезную колыбель для глубинного коучинга. Он предлагает простую модель развития человека, которая, как и все модели, является не истиной, а лишь представлением о том, как, возможно, происходит замена наших собственных мыслей другими. Если она хотя бы отчасти верна, то в ближайшие годы работы у коучей будет невпроворот.

Коуч, обученный психосинтезу, может предложить подопечному посмотреть на свою жизнь как на долгий путь развития, увидеть творческий потенциал в каждой проблеме, отнестись к препятствиям как к ступеням развития и представить, что у нас у всех в жизни есть цель и есть преграды, мешающие ее достижению, которые надо преодолеть. Вопросы коуча будут направлены на то, чтобы подопечный распознал позитивный потенциал ситуации и действия, которые он считает необходимыми.



Мы можем проследить жизненный путь — как свой собственный, так и других людей, по двумерной графической модели, в которой горизонтальная ось представляет материальный успех и психологическую целостность, а вертикальная — духовность, ценность и устремленность.

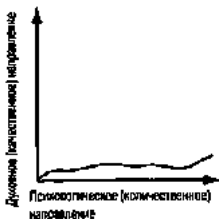
ДУХОВНЫЙ
ПУТЬ

Приведу примеры обоих направлений из одной книги по психосинтезу.

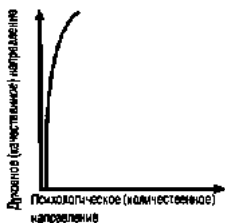
«Деловой человек может сосредоточить усилия на личных достижениях и успехах в материальном мире, стать при этом вполне разносторонней личностью, хорошим отцом или матерью, уважаемым членом общества, так ни разу и не задумавшись о смысле жизни. Это общая на Западе тенденция привела к материальному прогрессу и технологическим достижениям.

Западный мир может презрительно относиться к загадочным людям, ведущим созерцательный и аскетический образ жизни, но при этом мало приспособленным к столкновению с реальностями и проблемами повседневной жизни. Они ведут монашескую жизнь познания, кротко поддерживая окружающих. При этом их собственный дом, финансовое положение и даже личность могут пребывать в некотором запустении. Тем

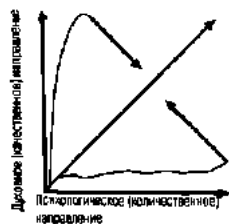
не менее, они считают устремления деловых людей бессмысленными, эгоистичными и часто разрушительными по отношению к ним самим и окружающим. Это восточный путь; хотя, учитывая экономический рост Востока в последнее время, подобные географические разграничения могут сбивать с толку».



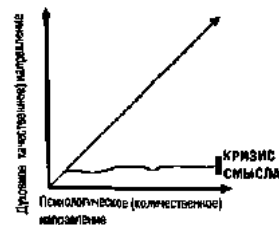
Бесспорно, западные люди направляют энергию на продвижение в горизонтальном направлении, занимаясь этим увлеченно и успешно.



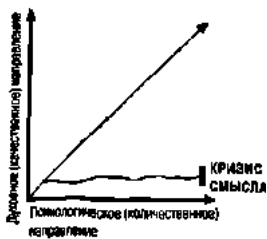
Западное влияние и экономические императивы сейчас распространились в глобальном масштабе; однако, как на Западе, так и на Востоке встречаются люди, которые сосредоточиваются на продвижении в вертикальном направлении.



Чем дальше мы движемся в одном направлении в ущерб другому, тем больше удаляемся от идеального пути, балансирующего между двумя векторами, и тем сильнее становится напряженность.



Если эта напряженность, влекущая нас обратно к идеальному пути, оказывается бессильной перед социальным давлением, требованиями бизнеса или слепой одержимостью, мы, в конечном итоге, упираемся в стену. Стена эта называется кризисом смысла.



Натолкнувшись на стену кризиса, мы обычно откатываемся назад, временно испытывая шок и смятение, снижая эффективность исполнения, но в то же время начинаем движение вверх к идеалу, чтобы в итоге оказаться на более сбалансированном пути.

Горизонтальную ось можно также приравнять к знаниям. Кризис смысла происходит тогда, когда наше накопление знаний превосходит умеренное влияние наших ценностей. С наступлением кризиса у нас исчезает ложное чувство безопасности, порожденное иллюзией власти и определенности, которую нам дают большие знания.

Мудрость выше знаний и значительно глубже их. Она обеспечивает предвидение, часто бывает парадоксальной и предлагает безопасность иного рода выходящему из кризиса человеку. Можно сказать, что линия, проходящая на диаграммах под углом 45°, представляет собой мудрость, лежащую между двумя крайностями, которые грубо можно определить как безудержную эксплуатацию знаний, с одной стороны, и оторванный от реальности духовный фанатизм — с другой.

Знания часто называют ценной валютой настоящего и будущего. Веками человечество жило в условиях аграрной экономики, затем промышленная революция привела ей на смену экономику капитала. Аристократов-землевладельцев сменили торговцы-натуровики. В новой экономике знаний технофилы, казалось бы, крепко сидят на своих местах, но на самом деле кресла под ними шатаются, а падать им, если что, ой как высоко. Свидетельствует ли это о том, что между нашими знаниями и мудростью разверзлась огромная пропасть? Может уже промелькнуло зарождение следующей фазы — экономики мудрости? Можем ли мы рассчитывать на то, что лидеры будущего — политики и бизнесмены — окажутся и вправду мудрыми, или нам стоит поискать мудрость внутри себя, находя своего внутреннего лидера?

На приведенных выше диаграммах я не отметил один элемент — точку озарения, которая лежит выше линии стрелки, расположенной под углом 45°. Она представляет наше высшее «Я», или душу — то, что осторожно наставляет нас на «путь истинный». Но это наставление легко отвергается нашими более заземленными желаниями

ЗНАНИЯ

ОТ ПРИНЦИПА
"ТОЛКАЙ"
К ПРИНЦИПУ
"ТЯНИ"

и амбициями. В прошлом такая идея была бы просто отклонена рациональными научными умами как надуманная спекуляция. Однако последние исследования в нейробиологии открыли в височных долях мозга то, что называется «божьей точкой», которая, по словам Даны Зохар, может быть «главным компонентом нашего общего духовного интеллекта».

Бизнес справедливо признает, что многие системы в мире переходят от принципа «толкай» к принципу «тяни», от предписания — к выбору. Например, мы «вытягиваем» из Интернета то, что нам нужно, а не то, что нам «подталкивают». Другой пример — замена авторитарного стиля управления коучингом.

Глубинный коучинг — это неоценимый источник помощи людям в избавлении от защитных барьеров и самоограничений, который облегчает им переход к собственному внутреннему руководству. Услышав этот «пока еще слабый голос изнутри» и последовав ему на раннем этапе, можно предотвратить кризис, и коучинг, безусловно, вносит в это свою лепту.

Я не стану вдаваться в подробности описания методик и потенциальных ловушек коучинга для людей, переживающих большой кризис смысла. Этот кризис — глубокое переживание, которое выбивает из колеи тех, кто уже далеко продвинулся в горизонтальном направлении, прежде чем это случилось. Я настоятельно рекомендую независимым коучам, которые хотят ступить на это поле, какой-либо тренинг по психосинтезу или подобному направлению психологии. Это та область, для освоения которой у нормального коуча / менеджера обычно не хватает отведенного на коучинг времени, опыта или способностей.

Безусловно, кризис не является необходимым условием духовно-психического развития. Некоторые люди обходятся на своем пути без кризисов и коучей. Другие преодолевают мини-кризисы без каких-либо драматических последствий. Чтобы проводить коучинг для таких людей, достаточно нормального высококачественного тренинга. На самом деле, если коуч отказывается от указаний, строго придерживаясь этого принципа и следуя интересам подопечного, то мало что может помешать успешному проведению коучинга при любых обстоятельствах. Проблемы могут возникнуть только тогда, когда коуч, не привыкший к бурному проявлению эмоций и режим перепадам в настроении, запаникует и начнет вмешиваться во внутренние психологические процессы подопечного, пытаясь помочь ему контролировать себя. Подопечный сам должен проникнуться

этим и определить, как самостоятельно пережить осадок подавленных эмоций на своем месте, хотя и под руководством и при поддержке коуча.

Проведение коучинга для кого-то, кто переживает кризис смысла, редко ограничивается одним занятием; обычно требуется серия встреч в течение нескольких месяцев. Кроме того, может так случиться, что после проведения глубинного коучинга человек, на которого организация потратила деньги и время, в итоге может решить оставить свою работу и найти ей альтернативу, более соответствующую его только что определенным и уточненным целям.

Некоторым компаниям, возможно, проще зарыть голову в корпоративный песок, чем комплексовать из-за поиска смысла и цели. В дальнейшем, однако, я надеюсь, что тем компаниям, которые смогут постоять за своих сотрудников в трудный час, воздастся сторицей.

Глава 16. Коучинг для корпораций

Эта книга была бы неполной, если бы мы не уделили внимания обширной сфере бизнеса и социальному устройству, которые делают коучинг таким ценным навыком. Как мы будем управлять в будущем? Вернемся ли к командным методам контроля, когда маятник качнется в обратную сторону? Существует ли вообще этот самый маятник? Куда движется бизнес? Возможно, он неуклонно движется по эволюционному пути, а его направленность, если не сроки, вполне предсказуема.

Джордж Оруэлл, Стэнли Кубрик и даже Элвин Тоффлер заметили бы, что предсказание — занятие рискованное, но когда сигналов больше, чем достаточно, не мешало бы познакомиться с существующими возможностями. Поскольку процесс изменения культуры управления в крупных международных компаниях происходит годами, их руководителям жизненно важно смотреть в будущее.

Один из подходов заключается в том, чтобы определить, может ли процесс психологического развития индивидуума поведать нам что-либо о направленности движения компаний. Так, например, Ари де Рейс в своей нашумевшей книге «Живая компания» (Arie de Geus «The living Company») настаивает на том, что компании похожи на живые существа и ведут себя идентично.

Могут ли компании переживать некое подобие кризиса смысла, в который впадают многие индивидуумы? Я полагаю, что могут и, более того, переживают. А вдруг это явление еще более масштабное? Может быть, все глобальное деловое сообщество приближается к коллективному кризису смысла? Свидетельства тому имеются. Экономические показатели больше не дают четкого представления о происходящем на самом деле. Бизнес сталкивается с беспрецедентными проблемами корпоративной этики и окружающей среды. Выступления антиглобалистов и антикапиталистов сопровождают все встречи мировых лидеров. Богатые продолжают богатеть, а бедные — беднеть.

Великобритания одной из первых попыталась найти решение последней проблемы, списав странам третьего мира часть долга. А ведь еще десять лет назад, когда с подобным предложением выступил Фидель Кастро, это казалось просто немыслимым. Билл Гейтс, ключевая фигура в бизнесе, понял, что компьютеры не продлевают жизнь, и теперь щедро спонсирует глобальную программу иммунизации.

Журнал «Newsweek» в 2001 году назвал главным фактором, определяющим сегодня мировое развитие, глобализацию, а также указал на две смежные проблемы: во-первых, частному бизнесу придется брать на себя задачи государственных органов по решению социальных проблем, а во-вторых, рыночная экономика не дает ответа на все вопросы. Клод Смаджа (Claude Smadja), участник Всемирного экономического форума, писал:

«Частные компании должны в большей мере ощущать корпоративную социальную ответственность. Мы должны прислушиваться к голосам нового «гражданского общества»... Рост числа неправительственных организаций свидетельствует о разочаровании во всех институтах — правительствах, корпорациях, международных организациях, средствах массовой информации».

В своем комментарии Майкл Херш (Michael Hirsh) из журнала «Newsweek» отметил, что предметом споров становится уже не приватизация государственного сектора, а «национализация» сектора частного. Мэнни Армади (Manny Armadi), генеральный директор британской компании «Cause & Effect Marketing» высказался следующим образом:

«Экономические реалии сейчас таковы, что правительство само по себе не в состоянии выполнять свои социальные обязательства. В то же время власть и влияние корпораций в экономике огромны».

На вопрос о том, могут ли люди привлекать руководителей таких организаций к ответственности за их действия, он сказал: «Безусловно!»

Глобализация и возможности мгновенного общения с остальным миром приводят к разрушению временных и пространственных барьеров между понятиями «мы» и «они». Одновременно с этим постоянно растущее самосознание (что, по мнению некоторых, происходит слишком медленно) расширяет сферу наших интересов, позволяя включать к категорию «мы» те народы, страны и культуры, которые лет десять назад бесспорно относились бы к категории «они». Таким образом, внешние силы и наше внутреннее развитие совместно разрушают барьеры, заставляя нас признавать, что у всех людей — одна судьба, и принимать ответственность за эту судьбу.

Если общественность требует большей социальной ответственности корпораций и вдохновляет на это ведущих лидеров бизнеса, то почему тогда мало что происходит? В чем загвоздка? Слова Деборы Холмс (Deborah Holmes) из компании «Ernst & Young» подтвердили

некоторые мои наблюдения во время многочисленных занятий коучингом:

«Высшее руководство может размышлять о просвещенных методах. Сотрудники могут о них мечтать. Но в итоге менеджеры действуют так, как действовали всегда, не понимая, что ответственны не только за хороший отчет о прибыли».

Конечно же, эти вопросы витали в воздухе задолго до террористических актов в Мировом торговом центре в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года. Однако для многих людей, компаний и стран именно эти события послужили поводом для нового и более глубокого подхода к персональной и коллективной ответственности и, возможно, стали катализаторами перемен, о которых раньше говорили комментаторы.

Приведу выдержку из статьи в газете «Financial Times» от 20 сентября 2001 года (написана она была до терактов): *«Восстановление главных ценностей; жадности не место в новой эре бизнеса; рабочие — это не просто толпа людей; духовность в бизнесе; Стивен Оверелл (Stephen Ouerell) в поисках главного конкурентного преимущества заявляет, что некоторые компании пытаются предложить своим сотрудникам мысль и цель».*

В статье приводится цитата Джима Макниша (Jim McNish), руководителя отдела по развитию высшего персонала розничной сети «Kingfisher»: *«Люди хотят любить свои компании, они не желают работать на сборище негодяев. Люди ищут смысл в своей работе и постепенно расползаются, если не находят его».* Кен Коста (Ken Costa), вице-президент банковской группы «UBS Warburg», делает подобное замечание: *«Отчаяние становится все более явным. Оно выражается в неуверенности и низких показателях и, в конечном итоге, приводит к тому, что люди уходят из компании. Многие уходят в добровольческие организации... Во время последнего набора выпускников нас очень часто спрашивали о том, какую политику проводит компания в отношении социальной ответственности. Никогда раньше такого не было».*

Многие считают, что кардинальные изменения в положении и роли бизнеса неизбежны и уже происходят под давлением общественного мнения. Люди открыто заявляют, что не желают больше терпеливо служить экономике, требуя, чтобы она служила их интересам. Будет ли найдено решение, позволяющее управлять сменой курса, пока компании учатся брать на себя ответственность, или же продолжится слепая погоня за прибылью любой ценой, доведя до баррикад, которые возведут обычные люди с более высокими тре-

бованиями и устремлениями?

Изменения, затронувшие этику и ценности общества и бизнеса, оказывают влияние на целый ряд аспектов, имеющих отношение как к людям, так и к товарам и услугам:

- отношение к персоналу и стиль управления;
- отношение к окружающей среде, в частности, утилизация и переработка отходов;
- гибкая политика в отношениях, особенно в развивающихся странах;
- справедливая оплата труда для всех, контролирование непомерных доходов должностных лиц;
- осуждение агрессивного стиля продаж и недоброкачественной рекламы;
- внутренняя и внешняя открытость и честность;
- здоровье и благополучие сотрудников, включая стресс, родительские обязанности и так далее;
- равенство полов, рас и национальностей, искоренение случаев ущемления прав;
- обязанность должностных лиц служить образцом примерного поведения;
- производство товаров и услуг, имеющих настоящую ценность;
- производство социально полезных или, по крайней мере, нейтральных, товаров и услуг;
- производство товаров и услуг, в котором люди важнее прибыли;
- осуждение использования опасных и вредных для окружающей среды химических веществ;
- отношение компании к широкой общественности.

Компании, пренебрегающие каким-либо из этих требований, рискуют навлечь на себя критику, поскольку нельзя забывать о том, что допустимое сегодня завтра может стать неприемлемым. В то же время компании, обладающие видением, будут не только идти в ногу с общественным мнением, но и стараться опережать его на шаг, осознавая свою ответственность перед обществом.

КОУЧИНГ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Лавировать по бурным волнам изменений компаниям может помочь культура, основанная на обучении, коучинге и умении слушать. Компании могут усвоить эту поддерживающую, ориентиро-

ванную на человека культуру, предусматривающую и обобщающий коучинг, и коучинг, проводимый руководителями для подчиненных коллегами — между собой, и даже подчиненными для руководителей. Таким образом выявляются потребности сотрудников, которым коучинг помогает определить, в каком направлении им двигаться, а коуч / менеджер при этом гораздо больше узнает об их желаниях и чаяниях. С одной стороны, если менеджеры будут выслушивать сотрудников и поступать в соответствии с их высказываниями, те будут испытывать большее удовлетворение, эффективность их исполнения повысится, а текучесть кадров снизится. С другой стороны, если менеджеры будут пропускать услышанное мимо ушей или давать пустые обещания, возросшие ожидания сотрудников будут обмануты, а ситуация станет еще хуже прежней.

Кроме смены стиля руководства компаниям, возможно, придется действовать в соответствии с теми ценностями и этическими принципами, которые они так смело утверждали, заявляя о своей миссии. Если они не будут этого делать, то вызовут негодование персонала и клиентов, которые просто «проголосуют ногами». Компании, которые производят товары и услуги, имеющие реальную общественную пользу, уже по своей природе предлагают осмысленную работу. Те же компании, чьи товары и услуги обладают сомнительной ценностью, а то и вовсе наносят вред, обязательно окажутся в конфликте с сотрудниками, ищущими смысл и цель в работе.

На этой чаше весов не так много абсолютно «черных» и абсолютно «белых» компаний. Подавляющее большинство из них — «серые». Более мудрые стараются различными способами компенсировать недостатки: например, финансируя местные программы или направляя персонал на социальные проекты.

Почему в этой ситуации так важен коучинг? Строить будущее, основываясь на ценностях, невозможно по чьей-то чужой указке. Эффективность исполнения будет самой высокой только тогда, когда работники, акционеры, руководители и даже клиенты будут разделять одни и те же ценности, но прежде чем это произойдет, надо помочь сотрудникам определить их собственные.

Согласившись с необходимостью изменить культуру своей компании, сформировав ее в духе коучинга, с чего следует начать? С людей или с компании? Начинать надо сразу и с того, и с другого. Насаждать демократию и требовать сотрудничества невозможно.

Приведу некоторые советы.

- Если перестраивать структуру компании слишком радикально или слишком быстро, персонал обязательно останется далеко позади.
- Если насаждать такую перестройку, работники обязательно воспротивятся ей, даже несмотря на очевидную пользу для них этого мероприятия.
- Сначала нужно помочь сотрудникам в развитии и с помощью коучинга испытать некоторые модели мышления и поведения, которые будут приняты в новой организации.
- Управляющие компании и другое высшее руководство должны с самого начала искренне подавать верный пример необходимого мышления и поведения.
- Персонал нельзя заставить измениться, ему надо дать возможность самостоятельно сделать выбор в пользу изменений.
- Без коллективного видения изменения обречены на провал, но без видения на высшем уровне они даже не начнутся.

При проведении коучинга для членов совета директоров компаний, меняющих культуру, сначала следует помочь им четко определить цели предполагаемых изменений и то, что для этого требуется, а также убедиться в намерении этих руководителей довести дело до конца. Часто на это уходит много времени, что вызывает недовольство членов совета, поскольку на них давят текущие задачи. Однако долгосрочные и эффективные изменения превращаются в пустые мечты без полноценной поддержки совета или хотя бы одного из его членов, который курирует эти изменения. Желание увидеть процесс изменений от начала и до конца имеет огромное значение, в противном случае сотрудников постигнет глубокое разочарование, если грандиозные планы сойдут на нет.

Мы в компании «Performance Consultants», используя усовершенствованную программу, стараемся с первого же дня поддержать менеджеров в их первом опыте коучинга и соответствующего изменения стиля управления, которое от них требуется. Каждый член коллектива, исполняющий какую-либо контрольную функцию, должен пройти базовый курс развития навыков коучинга, для того чтобы все могли говорить на одном языке как можно быстрее. Рядовым работникам также следует объяснить и продемонстрировать принципы коучинга, чтобы их не смущали или не настораживали изменения в поведении их менеджеров.

К другим компонентам, обеспечивающим проведение изменений в культуре, относятся регулярное информирование, наблюдение, об-

мен мнениями, обратная связь, оценка и всевозможная поддержка. Чем больше все это инициируется и выполняется самими сотрудниками, тем лучше. Вместо того чтобы делать все самим, мы предпочитаем готовить «высококвалифицированных коучей» в самой компании, поскольку в этом случае инициатива остается там, где ей и положено быть — внутри организации.

Глава 17. Обратная связь и оценка

Хуже всего, когда на обратной связи сказываются личностные факторы и суждения; субъективная и описательная обратная связь гораздо эффективнее.

Итак, мы рассмотрели коучинг как метод подхода к решению вопросов планирования и насущных проблем, оценке и развитию навыков и так далее. Мы также рассмотрели более широкий контекст смысла и цели в работе. В этой главе речь пойдет о том, как можно проводить коучинг для обратной связи, а также для оценки и развития индивидуумов и групп.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Мы обычно используем пять уровней обратной связи, которые приведены ниже в алфавитном порядке от А — связь наименее полезная до Д — связь наиболее эффективная и единственная из пяти, стимулирующая обучение и повышение эффективности исполнения. Остальные четыре уровня связи в лучшем случае способствуют минимальному краткосрочному улучшению, а в худшем — еще больше снижают эффективность и самоуважение. Тем не менее, они весьма распространены в бизнесе и на первый взгляд даже кажутся приемлемыми, но только до тех пор, пока внимательно не проверишь.

А. Менеджер восклицает: *"Ты никчемный работник!"*

Это персональная критика, которая разрушает самоуважение и уверенность; скорее всего, эффективность от этого в дальнейшем только снизится. От этого нет никакой пользы.

Б. Менеджер восклицает: *"Это никчемный отчет!"*

Такой **оценочный комментарий**, относящийся к отчету, а не к человеку, также разрушает самоуважение исполнителя, хотя и не столь сильно; он также не несет в себе никакой информации, способной помочь автору отчета исправить недостатки.

В. Менеджер говорит: *"Твой отчет содержательный и четкий, но форма и подача не дотягивают до уровня тех, для кого он написан"*.

В этом случае критика отсутствует, исполнитель получает **руководство** к действию, но недостаточно подробное и **не дающее инициативу**.

Г. Менеджер спрашивает: *"Что ты сам можешь сказать о своем отчете?"*

ЭТО **дает исполнителю инициативу**, но он, скорее всего, ограничится односложным ответом, например «нормальный отчет», или **оценочным мнением**, например «отличный отчет» или «отвратительный отчет», вместо более содержательного описания.

Д. Менеджер спрашивает: *"В чем главная цель твоего отчета? В какой мере ей соответствует этот черновой вариант? На какие моменты следует обратить особое внимание? Для кого, по-твоему, он написан?"*

В ответ на серию таких вопросов **исполнитель подробно описывает** отчет и ход своих мыслей, **не давая своей оценки**.

Почему форма обратной связи на уровне Д ускоряет процесс обучения и повышает эффективность исполнения? Потому что только она отвечает всем критериям коучинга. Чтобы ответить на вопросы менеджера, исполнителю или обучаемому приходится думать и принимать участие в обсуждении. Он должен собраться с мыслями и сформулировать их, прежде чем давать четкие ответы. Это и есть ОСОЗНАНИЕ. Оно помогает человеку научиться оценивать собственную работу и, следовательно, становиться увереннее в себе. Таким образом, он сам становится «хозяином» своей эффективности исполнения и своей оценки. Это ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. При оптимизации этих двух факторов происходит обучение. И наоборот, если менеджер только доводит до исполнителя свое мнение, тот не станет много думать, не будучи хозяином положения, поэтому такой руководитель не сможет определить, что же работник усвоил.

Использование описательных, а не оценочных оборотов менеджером (на уровне В) или исполнителем (на уровне Д) помогает избежать защитной реакции. А избегать ее необходимо, если она присутствует, иначе правда, или реальность, теряется в объяснениях и оправданиях, в которые исполнитель и менеджер могут даже поверить, что уж никак не способствует повышению эффективности исполнения. В то же время на уровне В (как и на уровнях А и Б) инициатива оценки и улучшения принадлежит менеджеру, поэтому шансы на то, что исполнитель извлечет уроки на будущее, минимальны. Очевидно, что варианты от А до Г далеки от идеала, тем не менее, именно они чаще всего используются в бизнесе.

Обратная связь от себя и от окружающих чрезвычайно важна для обучения и повышения эффективности исполнения. Эта обратная

связь должна касаться как результатов, так и самого процесса действия. Например, то место, где останавливается шарик для гольфа, — это результат, а удар клюшкой — это процесс. Результат легко определить в спорте, но иногда совсем не просто оценить в бизнесе. Даже в спорте мы зачастую даем оценку результату действия, вызывая тем самым слепую защитную реакцию. Нам же нужен совсем иной ответ — точное и подробное описание результата. Лучше сказать: «Мяч вышел», чем: «Опять ты сплеховал», а еще точнее: «Шесть дюймов за линией». Действия, приводящие нас к неправильному результату, учат так же хорошо, как и те, которые обеспечивают нам успех. Обратная связь может исходить как от коуча, так и от подопечного; второй вариант предпочтительнее по вышеупомянутым причинам.

Рассмотрим обратную связь для процесса. В теннисе тренер может следить за ударом подопечного и делать критические, а еще лучше описательные, замечания в результате своих наблюдений. Его обратная связь основывается на том, насколько наблюдаемый процесс далек от известного тренеру идеала исполнения или его собственного опыта. Удар, который можно наблюдать, это всего лишь симптом, или внешнее проявление сложного сплетения физических и психологических факторов, определяющих причину. Любые изменения в технике удара, вносимые по требованию тренера, сначала происходят на этом уровне симптома. Настоящие долгосрочные изменения должны достигать уровня, причины, а еще лучше именно там быть инициированными. Тренер не может видеть уровень причины, сокрытый в самом подопечном. В идеале требуется его собственная высококачественная внутренняя обратная связь. Подопечному можно помочь достичь этого уровня, повышая его физиологическое и психологическое самоосознание. Вопросы, позволяющие добиться этого, окажутся эффективными только в том случае, если будут соответствовать принципам обратной связи, идентичным тем, которые используются тогда, когда приходится заставлять кого-то смотреть на мяч.

Обратная связь относится к прошлому — совсем близкому, например, во время спортивной тренировки, или далекому, как это часто происходит в бизнесе. Однако в настоящем вы ощущаете предвкушение вопроса, что и является непосредственным осознанием, которое производит психологический эффект. Например, можно сказать подопечному: «Во время следующего удара я тебя спрошу, какой момент движения для тебя наиболее неудобен». Тогда во время удара он сосредоточит внимание на своем теле, в результате чего неэффек-

Шарик для гольфа демонстрирует идеальную обратную связь. Он останавливается именно там, куда его направил игрок

**ОПЕРЕЖАЮЩАЯ
СВЯЗЬ**

тивность может исчезнуть даже с первой попытки. Здесь я приращиваю комфорт к биомеханической эффективности; ясно, что любая биомеханическая неэффективность будет ощущаться как дискомфорт именно в этой части тела.

Это подводит нас вплотную к понятию «опережающая связь» или, проще говоря, к планированию. Ранее упоминавшиеся принципы обратной связи остаются в силе в том случае, если, скажем, вы проводите коучинг со мной, а я должен подробно описать вам и, соответственно, себе то, что собираюсь сделать. Эти принципы не действуют, если вы указываете мне, что я должен сделать, или даже спрашиваете, знаю ли я, что буду делать. Именно качество эффективных вопросов определяет качество связи с будущим, или планирования.

«Кто этим займется?», «Насколько ты уверен, что успеешь все сделать вовремя?», «В чем ты не уверен?», «Какие могут возникнуть препятствия?», «Когда ты сможешь закончить?» Все эти вопросы порождают ответственность и инициативу, а также осознание других факторов.

МЕНЯТЬСЯ ТРУДНО

Почему же мы так упорно продолжаем использовать самые неэффективные средства обратной связи? Потому что мы на все смотрим со своей точки зрения, а не с позиции исполнителя; потому что говорим то, что хотим, не задумываясь о последствиях сказанного. Это происходит либо в силу разных привычек, плохих примеров для подражания, заносчивости, либо неумения смотреть глубже — у каждого менеджера по-разному. Если мы действительно хотим получать наибольшую отдачу — от себя самих, своих сотрудников, даже своих детей, — надо основательно менять образ мышления и объекты внимания. Нашей главной целью должно стать понимание того, что требуется исполнителю, или подопечному, для качественного выполнения задания; мы должны спрашивать, говорить и делать все, что нужно, способствуя удовлетворению этих потребностей. Если мы хотим добиться от них эффективности, то должны преодолеть собственное желание контролировать или демонстрировать интеллектуальное превосходство, да и просто лень, которая мешает избавиться от старых привычек и измениться. Разрушить существующую модель поведения трудно, но мы должны это сделать.

Вернемся к простейшему примеру с теннисным мячом. Теннисисту очень важно смотреть на мяч, ничего удивительного в этом нет. Однако, получив такое указание, он может его и не выполнить. Но

если попросить его считать, сколько оборотов мяч сделает на лету (самое парадоксальное, что это абсолютно неважно), он станет на него смотреть. Подсчет оборотов — лишь один из многих приемов постановки вопросов; выбор нужного обуславливается желаемым эффектом.

Рассмотрим другой пример. В теннисе у игрока возможны два промаха — либо мяч уходит за пределы площадки, либо попадает в сетку. Игрок может оценивать свои усилия только как хорошие или плохие, успешные или неудачные. Он судит себя строго. В результате страдают самоуважение, уверенность и уровень игры (исполнения), а также качество его обратной связи (в данном случае анализа результата), особенно если он в порыве отчаяния отворачивается от корта всякий раз, когда чувствует, что снова сделал ошибку. Он изо всех сил старается исправиться, что приводит к стрессу, перегрузкам и, в конечном итоге, новым неудачам.

Многие тренеры пытаются решать проблему технической «коррекцией», но не достигают цели. Они исправляют симптомы, а не причину. Наиболее распространенной причиной неудачных ударов является плохая обратная связь — откуда и куда летит мяч. Возьмем второй случай. Мудрый тренер может уточнить у игрока: «Насколько выше сетки пролетел сейчас мяч?» и даже попросить его каждый раз после удара указывать расстояние в сантиметрах. Получение подопечным точной обратной связи, оценивающей результат его действий, приводит к автоматической коррекции без каких-либо сверхусилий и напряжения с его стороны. Отсутствие форсирования (теперь внимание концентрируется на точности наблюдения) обеспечивает коррекцию на подсознательном уровне с наименьшими усилиями. Игрок сам полностью ее инициирует. Естественно, точное расстояние над сеткой не имеет абсолютно никакого значения, главное — концентрация игрока на фиксировании результата.

Создание соответственной высококачественной обратной связи, по возможности, самостоятельно инициированной самим исполнителем, а не экспертом, является залогом постоянного улучшения в работе, в спорте, во всех других аспектах жизни.

Похвала — еще одна форма обратной связи, которая так редко звучит и с таким энтузиазмом воспринимается на работе, где обычно преобладает критика. Поэтому желательно в обратной связи давать больше позитива и меньше негатива.

Сомневаться в ценности того, чего так не хватает, кажется кощунством, но предостережение все же не помешает. Неискренняя

ПОХВАЛА

или незаслуженная похвала — пустой звук, от которого больше вреда, чем пользы, поскольку притворство и манипуляция на удивление легко распознаются. От этого страдают имидж, рабочие отношения и доверие. Даже искренняя похвала, бывает, вредит. Тот, кого хвалят, может больше не захотеть заниматься самооценкой, довольствуясь мнением хвалящего, из-за чего попадает в зависимость от мнения окружающих. Наша же цель обратная: развивать у персонала автономность и стремление полагаться на себя.

Похвала должна быть одновременно щедрой, искренней и разумной.

В бизнесе часто говорят об определении сильных и слабых сторон людей, процессов и товаров (услуг). Это можно отнести и к себе самому. Можно перечислить и другие характеристики, например, качества, которые требуются от потенциального сотрудника или от командной работы; либо те, которые мы бы хотели развить в себе. Можно перечислить функции организации, отдела или одного человека, а также необходимые технические навыки или навыки общения. Такая детализация — один из уровней развития осознания.

Подобные перечни можно использовать для того, чтобы еще на шаг продвинуть осознание — оценить эти сильные и слабые стороны, качества, функции или навыки по хорошо знакомой нам десятибалльной шкале, при этом определив, где мы на этой шкале находимся сейчас и где хотели бы оказаться.

Системы оценки бывают общеизвестными, непопулярными, неправильно применяемыми, ограниченными и даже вынужденными, но они необходимы. В обучении, не приемлющем осуждения, они могут быть полезны для всех, кого интересуют. Но когда они категоризируют только прошлые результаты, а не будущий потенциал, или же основываются на суждениях, а не на описании, пользы от них нет никому. У компаний обычно бывают столь разные обстоятельства, цели и история, что я и не пытаюсь предлагать некую универсальную систему оценки. Замечу лишь, что такая система не может быть совершенно ошибочной, если она созвучна упоминавшимся ранее принципам обр-зной связи и рассматриваемым далее принципам самооценки.

САМООЦЕНКА

В бизнесе большое значение придается оценке других — коллег, подчиненных, даже начальства, — но наиболее продуктивной,

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ОЦЕНКА

на мой взгляд, является самооценка. С одной стороны, рейтинги качеств и способностей, составляемые другими людьми для нас или нами для них, могут рассматриваться как обратная связь — ценная информация, которую можно принять к сведению, но не как результат суждений или истину, что может нас обескуражить. С другой стороны, видеозапись, например, реально отображает действительность, но использовать ее нужно лишь как источник информации, а не как основание для критики. Самооценка устраняет негативное воздействие критики и поддерживает ответственность на уровне, необходимом для эффективной работы и самосовершенствования. Приведу пример.

Предположим, я считаю, что мне необходимы некоторые качества и навыки для добросовестного выполнения работы, перечисленные ниже в случайной последовательности независимо от их значимости. В первой колонке приведены мои оценки самого себя, во второй — те, до которых я, в разумных пределах, мог бы дорасти.

КАЧЕСТВА

	Какой я сейчас	Каким хотелось бы стать
Общительность	8	9
Внимание к окружающим	6	9
Терпение	7	9
Знание компьютера	4	7
Административные возможности	6	8
Энтузиазм	8	8
Внимание и наблюдательность	8	9
Знание бухгалтерии	5	7

Составив такую таблицу, я, безусловно, повысил свое самоосознание, а с точки зрения процесса коучинга, сделал даже нечто большее. Первая колонка отражает результаты ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ), а вторая РАССТАНОВКУ ЦЕЛЕЙ - реалистичных, конкретных, измеримых, позитивно сформулированных и достаточно сложных. Мне остается только выбрать ту, над выполнением которой я буду работать, установить сроки — и вот уже пройдены первые две стадии упрощенного процесса самокоучинга.

Какое-то время мне понадобится на рассмотрение СПИСКА всех ВОЗМОЖНОСТЕЙ, которые у меня есть для развития выбранного качества или навыка. Если я выбрал качество, то перечислил бы все

ОЦЕНКА КОМАНДЫ

положительные черты тех людей, которые в избытке обладают этим качеством. Дело в том, что мои действия, скорее, будут направлены на принятие новых моделей поведения, чем на воспитание новых качеств, что гораздо дольше. Со временем именно успех этих новых моделей поведения позволит мне выше оценить себя с точки зрения качества, эти модели определяющего.

Наконец, я задам себе вопросы НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать) и составлю план.

Подобное упражнение можно испробовать на себе, на других и на группе людей. Особенно любопытно было бы составить перечень желаемых качеств команды с учетом мнения всех членов группы, а затем оценить, насколько она им соответствует. Расхождения в оценках дают повод для обсуждения различных критериев, по которым люди составляют свои суждения, и различных ощущений тех, кто работает в одной группе.

Например, членов группы из пяти человек попросили перечислить четыре главных, по их мнению, качества команды. Результаты оказались следующими:

ДЖО	МАЙК	СЬЮЗЕН	ВЭЛЕРИ	ДЭВИД
Чувство юмора	Доверие	Поддержка	Кооперирование	Толерантность
Терпение	Решительность	Гибкость	Доверие	Слаженность
Поддержка	Кооперирование	Энтузиазм	Совместимость	Доверие
Дружба	Адаптация	Альтруизм	Поддержка	Целеустремленность

Из всего перечисленного был составлен единый список. Кооперирование и слаженность были объединены, равно как адаптация и гибкость. После этого каждый член команды должен был оценить всю группу по каждому качеству. Оценки выставлялись индивидуально на отдельных листах и лишь затем были вывешены вместе на доске так, чтобы оценки одного не оказывали никакого влияния на оценки другого. Результат оказался следующим:

	ДЖО	МАЙК	СЬЮЗЕН	ВЭЛЕРИ	ДЭВИД	Средний балл
Поддержка	7	8	4	6	6	6,2
Кооперирование	8	7	8	6	9	7,6
Доверие	7	5	5	7	5	5,8
Адаптация	9	7	8	9	6	7,8
Терпение	7	8	4	6	8	6,6
Дружба	9	9	7	5	4	6,8

Целеустремленность	8	8	9	8	8	8,2
Решительность	5	6	7	7	8	6,6
Чувство юмора	8	6	3	4	5	5,2
Энтузиазм	7	7	8	6	7	7,0
Совместность	6	6	6	7	6	6,2
Льготник	8	7	6	8	6	7,0
Толерантность	7	6	6	6	5	6,0

В данном случае от членов группы не требовалось добавить к этому рейтингу одну очень личную цифру — оценку собственного вклада в каждое качество. Также не нужно было оценивать индивидуальный вклад других. Подобные рейтинги становятся причиной жарких споров, ссор, любовных романов и появления сложнейших проблем, но если бы я работал с командой, отправлявшейся добывать золото, и от нее зависела бы моя жизнь, тогда, конечно, мне бы хотелось составить такой рейтинг, и не один!

Приведенные цифры показывают, что вопросу доверия явно следует уделить больше внимания, что фирменный юмор Джо не пользуется успехом, особенно у женщин, что Сьюзен иногда достается, а Дэвид чувствует себя в изоляции. Здесь просто непаханое поле и для индивидуального коучинга — друг для друга или с помощью приглашенного специалиста, и для группового обсуждения СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ, и для совместного определения, какие действенные шаги входят в их НАМЕРЕНИЯ (ТО, что надо сделать), чтобы улучшить показатели некоторых качеств.

Коучинг для развития качеств отдельных людей и групп является методом позитивного восприятия слабых сторон — более созидательным и имеющим большие шансы на успех, нежели обычные попытки искоренения недостатков. Это еще одно подтверждение того, что в последовательности коучинга желательно РАССТАНОВКУ ЦЕЛЕЙ осуществить до ОБСЛЕДОВАНИЯ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ). На основании этой базовой модели можно составлять бесконечное количество упражнений применительно к любой ситуации. Предоставляю эту возможность вам.

ВОСПРИЯТИЕ СЛАБЫХ СТОРОН

Коучинг дает персоналу контроль. Главной причиной стресса на рабочих местах является отсутствие персонального контроля

Глава 18. Развитие команды

Небольшая группа людей, обладающих взаимодополняющими способностями, имеет общие цели, стандарты и методы работы, за соблюдение которых они несут взаимную ответственность (Каценбах и Смит. "Мудрость команды" (Katzenbach & Smith. The Wisdom of Teams).

Мы приступили к рассмотрению методов коучинга для повышения эффективности исполнения команды и должны понять динамику развития этой группы, если хотим добиться наибольшей отдачи от ее членов. Я использую простую и доступную для понимания трехступенчатую модель, элементы которой можно легко определить в любой команде. Существуют более сложные модели, но я на своем опыте убедился, что они не имеют большого практического значения.

В рамках данной модели количество членов команды может варьироваться от нескольких человек до населения целой страны. Группы больше 15-20 человек обычно подразделяются на подгруппы, но при этом определенные характеристики основной команды сохраняются в самой мельчайшей ее части.

ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ

Используемая мною модель переключается с упражнением, разбирающим групповые качества команды, о которых говорилось в предыдущей главе. Учитывая мнение каждого, можно, например сказать, что высокоэффективная команда будет обладать такими качествами:

поддержка	сплоченность
доверие	адаптация
терпение	дружба
целеустремленность	решительность
чувство юмора	энтузиазм
совместимость	альтруизм

Команда, у которой каждое качество оценивается десятью баллами, будет действительно высокоэффективной и образцово-показательной. Как вывести команду на такой уровень? Кто-то скажет, что главное — нужный климат и большое везение. Другие могут усомниться в том, что это будет отличная команда, полагая, что вну-

трение трения и конкуренция только повышают эффективность исполнения. Они убеждены в этом, так как никогда не видели ничего лучше. Однако подобные команды все же существуют, хотя и очень редко, и в бизнесе, и в спорте.

В прошлом высококлассные команды действительно часто появлялись благодаря определенному элементу везения, но некоторые из них собственным развитием были обязаны именно пониманию и усилиям своих членов и их лидеров. Одной из таких команд была сборная Великобритании по хоккею на траве, завоевавшая в 1988 году золотые медали на Олимпиаде в Сеуле. Заслуга развития этой команды во многом принадлежит ее тренеру, Дэвиду Уайтекеру, с которым я сейчас тесно сотрудничаю. О той команде он сказал: «Они стали единым целым — гармоничным и динамичным, — лишенным негативных особенностей каждого отдельного игрока».

ВЕЗЕНИЕ
ИЛИ ЗДРАВЫЙ
СМЫСЛ

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Лидеру, прежде всего, необходимо хорошо понимать стадии развития команды, для того чтобы он мог стимулировать и ускорять процесс. Если называть идеальное состояние команды стадией СПЛОЧЕННОСТИ, то как тогда охарактеризовать две предыдущие стадии, через которые команда проходит либо застревает на них?

Первая стадия называется ВХОЖДЕНИЕМ; именно на этой стадии люди определяют, ощущают ли они себя членами команды и являются ли таковыми. Для этой стадии характерны беспокойство и сосредоточенность на себе, но некоторые маскируют это вызывающим поведением. Желание быть принятым и боязнь отказа обостряются. Если в детстве вам приходилось вместе с родителями куда-либо переезжать, и вы вдруг посреди учебного года оказывались в новой школе, рядом с незнакомыми детьми, то вам знакомы эти чувства: изоляция и отчаянное желание найти друга — хотя бы одного, чтобы почувствовать себя принятым, чтобы стать «своим» и понравиться остальным. Мыслительная продуктивность членов группы на этом этапе может оказаться невысокой, поскольку они будут концентрироваться на эмоциональных потребностях и заботах.

ВХОЖДЕНИЕ

Если в группе уже определился лидер, остальные будут искать его расположения и ждать от него распоряжений. Они хотят приспособиться и подчиниться. Задаваемый лидером тон и его пример на этой стадии имеют большое значение, поскольку быстро становятся

нормой для группы. Например, если лидер открыт и искренен, не скрывает свои чувства и даже недостатки, то остальные последуют за ним, способствуя установлению хорошей взаимосвязи. Это предварительный этап, на котором хороший лидер будет стараться решить все индивидуальные проблемы, чтобы вся группа могла двигаться вперед. К счастью, для многих людей эта фаза оказывается не слишком продолжительной, но некоторым может потребоваться не одна неделя, а то и не один месяц, чтобы почувствовать себя частью команды. Те, у кого еще с детства развилось устойчивое чувство личной безопасности (а они-то как раз и выходят в лидеры), должны терпеливо поддерживать тех, кому в свое время не так повезло.

УТВЕРЖДЕНИЕ

После того как большинство группы освоилось, наступает следующая стадия — индивидуальное УТВЕРЖДЕНИЕ. Это период демонстрации силы и расширения границ. Так делают животные: они метят свою территорию (самцы, конечно), и горе тому сопернику, который осмелится на нее зайти. На этой стадии своего добиваются по старшинству. В бизнесе это принято называть определением ролей и функций; на самом деле слова часто оказываются деликатнее, чем действия. Острая конкуренция внутри команды может даже привести к чьей-то исключительной эффективности, иногда за счет других. На этом этапе люди открывают и пробуют свои сильные стороны, поэтому команда может компенсировать своей производительностью недостаток слаженности.

Эта важная и ценная стадия развития бывает тяжелой для лидера. Под угрозой может оказаться само его лидерство. Члены команды должны убедиться в том, что имеют право возразить лидеру, прежде чем согласиться с ним. Им необходимо внутренне оттачивать свою волю, прежде чем проявлять ее внешне в команде. Хороший лидер предложит членам группы взять на себя ответственность и убедит их принять ее, удовлетворив тем самым их потребности в самоутверждении. Важно, чтобы лидер допускал возражения, но, к сожалению, многих это страшит, а какой-нибудь ретроград и вовсе опускается до утверждения своей собственной власти. Тут требуется сбалансированный подход.

Те, кому приходится проводить групповые тренинги, шуточно именуют эту стадию «днем убийства тренера». Чаще всего она начинается в конце второго дня, но у хорошего лидера обычно получается «воскреснуть» на третий день. Если во время этой фазы проходит презентация приглашенного со стороны консультанта, то ему может быть оказан необъяснимо резкий прием без видимых причин

Это неизбежная, даже необходимая, часть динамики группы, хотя зачастую, особенно среди сдержанных британцев, подобные трения скрываются ради соблюдения приличий, поэтому на их преодоление уходит больше времени.

Как я уже сказал, на этой стадии работа команды бывает весьма продуктивной, что может затруднить определение еще большего потенциала. В действительности большинство команд в бизнесе и спорте редко продвигается дальше этой стадии, прежде всего, потому, что все наше западное общество в целом не продвинулось дальше. Пойти дальше — значит превзойти норму, но с помощью коучинга этого не так трудно достичь, как принято считать.

В начале этой главы мы рассмотрели самые позитивные характеристики, присущие стадии СПЛОЧЕННОСТИ в развитии команды. Я ни в коем случае не хочу сказать, что в такой команде царит тишь да благодать. На самом деле на стадии СПЛОЧЕННОСТИ существует опасность переоценки развития группы, которое становится слишком комфортным и подавляет любые разногласия. Наиболее продуктивные и очень сплоченные команды, тем не менее, сохраняют некоторое динамическое трение. Лучшие лидеры команд старательно поддерживают такую ситуацию.

СПЛОЧЕННОСТЬ

Стадия развития команды	Характеристики		Иерархия потребностей по Маслоу
СПЛОЧЕННОСТЬ (выполнение) (стабилизация)	Взаимозависимость	Энергия направлена внешне на достижение общих целей	Самореализация
УТВЕРЖДЕНИЕ (конфронтация)	Независимость	Энергия направлена на внутримандатную конкуренцию	Самоуважение Уважение других
ВХОЖДЕНИЕ (формирование)	Зависимость	Энергия направлена внутрь каждого в команде	Принадлежность

В скобках указаны другие определения той же последовательности развития, а также некоторые отличительные характеристики команды. Существуют и другие.

Например, на стадии СПЛОЧЕННОСТИ все члены команды будут помогать тому из них, у кого выдастся плохой день: на стадии

УТВЕРЖДЕНИЯ все тихо порадуются его провалу, а на стадии ВХОЖДЕНИЯ этого вообще почти никто не заметит.

И наоборот, если один из членов группы добьется личного успеха, то на стадии СПЛОЧЕННОСТИ остальные разделят с ним радость, на стадии УТВЕРЖДЕНИЯ — только позавидуют, а на стадии ВХОЖДЕНИЯ могут воспринять это как угрозу.

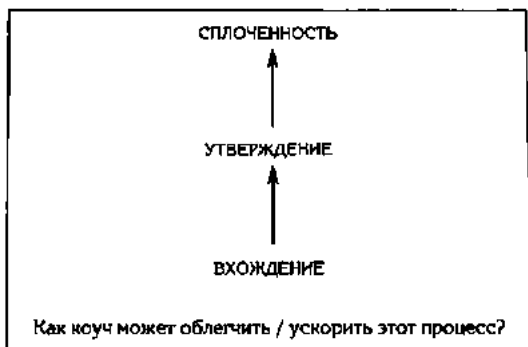
Иерархия потребностей по Маслоу. Мы подробно рассмотрели модель Маслоу в главе, посвященной мотивации. Ссылаясь на нее, можно сказать, что три высшие потребности индивидуального развития перекликаются с моделью развития группового. Группа самореализующихся индивидуумов, если вдруг такая соберется, сможет быстро достичь головокружительных высот СПЛОЧЕННОСТИ и выдающихся результатов. Группа тех, кто стремится к самоуважению, будет эффективно работать на индивидуальном уровне по принципу «делай свое дело». Те, кто хочет завоевать уважение других, будут отчаянно конкурировать с ними, что обусловит великолепную эффективность исполнения одних и поражение других. Отдельные члены команды, добиваясь своего места в ней, могут быть уступчивыми и раздражающе полезными, правда, больше на словах, чем на деле.

Естественно, эти три стадии не имеют четких границ, а положение и состояние команды могут быть подвержены колебаниям вследствие текучести кадров.

МАКРОКОСМОС

Подавляющее большинство читателей сможет привести примеры этих стадий и их характеристик, исходя из собственного трудового или спортивного опыта. Я же приведу пример изменения вашего сознания в глобальном масштабе, утверждая, что все западное общество сейчас доживает последние дни стадии УТВЕРЖДЕНИЯ, и уже появляются первые признаки СПЛОЧЕННОСТИ (скажем, охрана окружающей среды или европейская интеграция). Крах советской империи стал неизбежным результатом попытки поднять общество до уровня СПЛОЧЕННОСТИ, минуя предыдущие стадии. Попытки перекроить карту Восточной Европы и других регионов свидетельствуют о возврате к стадии ВХОЖДЕНИЯ. Для некоторых же по-прежнему насущны вопросы ВЫЖИВАНИЯ и БЕЗОПАСНОСТИ.

Таким образом, если принять, что этот общий процесс развития характерен и для команд различных форм и численности, то, следовательно, его можно, с одной стороны, замедлять, а с другой стороны, стимулировать и ускорять.



Можно сказать, что в начале XXI века добиваться высокой эффективности исполнения команд стало еще труднее. Это может быть обусловлено следующими причинами:

КОМАНДЫ СЕГОДНЯ

- люди уже почти не работают в устоявшихся коллективах, а постоянно формируют новые и новые команды;
- некоторые команды распределены по разным местам, что приводит к более редким контактам;
- время, отводимое на формирование команды и начало выполнения задания, резко сокращается;
- сами задания существенно усложнились;
- не всем людям, которые сотрудничают друг с другом, необходимо состоять в команде для достижения своих целей.

В результате коучинг играет важную роль, содействуя качественной совместной работе. Например, с его помощью человек может определить, стоит ли ему присоединиться к команде и когда. Действенные способы коучинга применимы как в работе с группами, так и с командами. Следующая глава посвящена тому, как лучше использовать коучинг для команд.

Глава 19. Коучинг команд

Считается, что у менеджера всего две функции: во-первых, добиваться выполнения задач, а во-вторых, способствовать развитию персонала. Как мы уже говорили, часто менеджеры слишком заняты первой в ущерб второй. Между тем, при использовании коучинга в стиле управления обе эти функции объединяются. Так же и с командами: когда управление осуществляется с помощью коучинга, лучше выполняются задания и развивается команда. Тем не менее, мы рассмотрим отдельно применение коучинга для команд с целью их развития и выполнения стоящих перед ними задач.

ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

Коучинг для выполнения задач командой основывается на тех же принципах, что и индивидуальный коучинг. Чем выше осознание команды на индивидуальном и коллективном уровнях, тем эффективнее она функционирует.

Допустим, команда приступает к выполнению нового задания. Лидер команды может проводить коучинг сразу для всех ее членов, задавая им вопросы. Если группа большая, лидер может задавать риторические вопросы, разбив команду на подгруппы по двое или по трое для обсуждения: одна пара или тройка обсуждает ответы другой, а затем сообщает свое заключение всей группе. Лидер может привлечь для этого людей с разными функциональными обязанностями, стимулируя появление свежих идей. Он также может сам принять участие в обсуждении в одной из пар или троек.

При таком подходе члены команды формулируют различные ЦЕЛИ. Они вносят коллективный вклад в четкое понимание ОБСЛЕДУЕМОЙ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ). Ресурсы и идеи всей команды используются для «мозгового штурма» при разработке СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ. Команда совместно составляет и внедряет согласованный план НАМЕРЕНИЙ (ТО, что надо сделать). Естественно, лидер не только задает вопросы во время коучинга, но и какое-то время сам участвует в этом. Такой процесс занимает чуть больше времени, чем распоряжения, раздаваемые на собраниях команды, но выполнение задач будет намного эффективнее при использовании всех ресурсов, когда вся команда действует осознанно и ответственно.

В некоторых ситуациях лидер проводит групповой коучинг, например, при анализе выполнения уже завершенной задачи. Он

может попросить ответить на свои вопросы всех членов команды, причем, лучше письменно, чем устно. Это позволяет каждому в команде за какое-то время подробно изучить свой собственный вклад в выполнение общей задачи.

Вопросы могут звучать следующим образом.

- При выполнении задачи что было для вас самым трудным / заняло больше всего времени / вызвало стресс?
- Сколько на это потребовалось времени?
- Что именно в этом было самым сложным?
- Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?
- Кто должен знать о планируемых вами изменениях?
- Какая вам требуется поддержка? От кого? Как вы сможете ее получить?
- Если бы вы поступили таким образом, как бы это повлияло на результат / окружающих / качество / время?

Затем каждый член команды делится с другими своими замечаниями, и группа совместно устраняет некоторые противоречия в предложенных проектах изменений. Это тот самый процесс, который позволяет учесть все детали, способствует ясности и пониманию, использует все ресурсы, дает инициативу, развивает самоуважение и самомотивацию.

Некоторые руководители команд сочтут все это в лучшем случае излишним, а в худшем — пустой болтовней. Кое-кто будет по-прежнему считать, что вовлеченность, самоуважение, совместная ответственность, удовлетворение и качество жизни на рабочем месте — роскошь, которую мы едва ли можем себе позволить, к тому же это никак не сказывается на эффективности исполнения. Приведенные в этой книге аргументы вряд ли сами по себе убедят этих людей в обратном, но наступит время, когда у них иссякнут силы, а из недовольных работников не удастся создать единую команду, вот тогда им придется поступить также.

Менеджеру очень важно установить «правильные» отношения с членами команды, которой предстоит осуществлять изменения, с самой первой встречи. Его поведение станет определенной моделью для остальных. Они будут стремиться ему подражать, особенно на первых порах, чтобы добиться его расположения на стадии ВХОЖДЕНИЯ в развитии команды.

Если лидер хочет установить открытые и честные отношения в команде, то сам изначально должен быть таковым. Для того чтобы люди доверяли ему и друг другу, он сам должен демонстрировать

КОУЧИНГ
С ПОМОЩЬЮ
ПРИМЕРА

доверие и завоевывать его. Если лидер считает, что общение членов команды вне работы пойдет им на пользу, он сам должен в этом участвовать и даже что-то инициировать.

Поскольку многие все еще ожидают от руководства некоторого авторитаризма, их может приятно удивить и даже смутить активное участие лидера в жизни коллектива. Кое-кто даже сочтет его слабым и неуверенным в себе. Чтобы избежать этого, лидеру следует в первый же день разъяснить свой подход к управлению и снять все вопросы по этому поводу.

Менеджер, или лидер, также должен ясно дать понять, что намерен тратить время и энергию на развитие своей команды в расчете на долгосрочные отношения и достижение высокоэффективного исполнения, а не только на выполнение краткосрочных задач. Если менеджер придерживается принципов создания команды лишь на словах, то и отдача будет соответствующей. Только преданность процессу создания команды приносит результат.

Коучинг — основной инструмент и управления, и развития команд. Питер Ленни (Peter Lenney), генеральный директор компании «Courtaulds Coating», в интервью «*Management Today*» (декабрь 1991 года) сказал, что принцип «*кто не проводит коучинг, тот и не управляет*» стал некоей корпоративной аксиомой. Я с ним полностью согласен. Дэвид Кени (David Kenney), директор по развитию менеджмента компании «Boots the Chemist», отметил, что его цель — «*добиться, чтобы все наши менеджеры стали стопроцентными коучами*».

ПРИМЕНЕНИЕ КОУЧИНГА В КОМАНДЕ

Описанная в предыдущей главе модель развития команды представляет собой отличную основу для применения коучинга в командах. Если менеджер или коуч понимают, что эффективность исполнения в команде лучше на стадии СПЛОЧЕННОСТИ, он будет использовать коучинг для команды в целом и отдельных ее членов, чтобы добиться продвижения к этой стадии. Например, если РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ предусматривает продвижение команды до стадии СПЛОЧЕННОСТИ, а при ОБСЛЕДОВАНИИ текущей ситуации (РЕАЛЬНОСТИ) оказывается, что она находится где-то между ВХОЖДЕНИЕМ и УТВЕРЖДЕНИЕМ, какие у нас есть ВОЗМОЖНОСТИ и что именно мы НАМЕРЕНЫ сделать?

Приведенный ниже СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ составлен из ответов на этот вопрос участников одной из моих программ по формированию команд.

Обсудить общие цели команды и согласовать четкость их постановки. Это следует сделать самой команде независимо от того, определила ее цели компания или нет. Здесь всегда можно что-то усовершенствовать и скорректировать. Каждый в команде должен иметь возможность вносить свои предложения, а также добавлять личные цели, которые вписываются в рамки общекомандных.

Совместно составить свод основных правил и принципов действий, приемлемых для всех членов команды. Эти правила должны соблюдаться каждым независимо от того, насколько они ему нравятся. Если вы хотите, чтобы учли ваше желание, надо уважать желания других. Соблюдение этих основных правил следует регулярно проверять и при необходимости вносить в них изменения. Если все искренне и с добрыми намерениями соглашаются соблюдать эти правила, то не следует строго взыскивать за мелкие их нарушения, если, конечно, они не становятся регулярными.

Многие из следующих предложений можно рассматривать именно как такие основные правила, но я все же перечислю их по отдельности.

Регулярно уделять время, обычно на запланированных совещаниях, для групповых занятий. Это время посвящается пересмотру основных правил, вынесению благодарностей, рассмотрению жалоб и обмену мнениями, чтобы укрепить открытость и доверие, а также дать членам команды почувствовать себя людьми, а не винтиками производственной машины. Все это должно обсуждаться отдельно от непосредственных рабочих вопросов.

Обсудить мнения членов команды о проведении совместных социальных мероприятий вне работы. Если планируется регулярное мероприятие, следует уважать чье-либо решение не присутствовать на нем из-за предыдущих договоренностей или семейных обстоятельств. В то же время этот человек должен быть готов к некоторому отчуждению, обусловленному этим выбором.

Разработать систему поддержки для решения индивидуальных проблем (в том числе конфиденциальных) по мере их возникновения. Если собрания по процедурным вопросам не могут проводиться часто из-за того, что члены команды работают в разных местах или по другим причинам, можно установить систему товарищества, позволяющую одному члену группы при необходимости обращаться

за помощью к другому. Таким образом можно будет быстро решать мелкие проблемы, не отнимая у общих собраний ценного времени.

Определить общие интересы вне работы. Некоторые команды приходят к выводу, что групповые мероприятия, например, спорт или другие общие интересы помимо работы, могут еще больше сплотить коллектив. Я знаю команду, которая «удочерила» девочку из одной развивающейся страны, оплачивая ее обучение: каждый сотрудник ежемесячно вносил на эти цели небольшую сумму. По мнению членов этой команды, эта девочка сделала для них гораздо больше, чем они для нее.

Совместно овладевать новыми навыками. Этот вариант схож с предыдущим, однако более ориентирован на выполнение поставленных задач. Некоторые команды договариваются совместно осваивать какие-нибудь новые навыки, например, коучинг, или изучать иностранные языки, или посещать курсы, например, связанные со спецификой их работы. В этом они могут даже посоревноваться с другими командами той же компании.

Выполнять совместные упражнения по определению качеств. Для улучшения отношений внутри команды полезно выполнять упражнения по определению качеств ее членов наподобие описанного в главе 17. Это проливает свет на определенные качества, способствуя их дальнейшему совершенствованию, а также удивительно быстро укрепляет доверие, понимание и открытость между членами команды. Такие упражнения можно регулярно повторять в одной и той же форме или в разных, например, на каждом втором собрании.

Проводить групповые обсуждения видения членами команды смысла и цели деятельности — как индивидуальных, так и коллективных. Такое обсуждение шире и глубже простого определения целей. Смысл и цель зовут людей вперед, а их отсутствие ведет к депрессии, вялости и ухудшению здоровья. Прояснение и осознание чего-то столь нематериального, что едва поддается объяснению, повышает значимость этого и качество жизни как на работе, так и дома.

Каждое из этих предложений, или ВОЗМОЖНОСТЕЙ, может рассматриваться командой с позиции коучинга. Скажем, лидер предлагает эти ВОЗМОЖНОСТИ или немного подталкивает к ним, но окончательное решение принимают сами члены команды. Выбор одной ВОЗМОЖНОСТИ или нескольких должен быть демократичным, но в то же время конкретным и зафиксированным в соответствии с рекомендациями главы 10 о НАМЕРЕНИИ (ТО, что надо сделать).

Следует помнить, что коучинг для повышения эффективности исполнения команды предусматривает не навязывание, а развитие индивидуального и коллективного ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

Глава 20. Преодоление препятствий на пути коучинга

Итак, мы рассмотрели контекст коучинга, его ценность и неопровержимую логику. В коучинге нет ничего мистического. Ему легко обучиться. Однако это нельзя сделать по книжке, точно также, как нельзя по книжке научиться водить в машину или играть в гольф. Как и любой навык, он требует практики. И если практиковаться целеустремленно, с ОСОЗНАНИЕМ и ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, то вскоре можно стать опытным специалистом, свободно владеющим коучингом, и пожинать плоды.

НОВОЕ ВИДЕНИЕ ЛЮДЕЙ

От некоторых людей коучинг требует кардинальных изменений в восприятии себя и окружающих — коллег, подчиненных или конкурентов. Понимание того, что все обладают потенциалом, который позволяет им стать выдающимися в своей сфере деятельности подобно желудю, превращающемуся в могучий дуб, разительно отличается от отжившего свой век представления о людях как о пустых сосудах, ничего не значащих до тех пор, пока их чем-то не наполнят. Такой сдвиг в сознании может потребовать времени или он снисходит как озарение, но даже до того, как это произойдет, а лежащая в его основе философия перестанет казаться чужой, вы сумеете весьма успешно повысить эффективность исполнения, лишь следуя описанным в этой книге принципам хорошего коучинга.

Естественно, не все бывает гладко, и у вас на пути обязательно возникнут некоторые препятствия. Пожалуй, самое большое из них — тяжелые люди, что подтверждает часто задаваемый вопрос: «Как проводить коучинг для тяжелого человека?» Однако он, скорее, вызван опасениями, чем реальным негативным опытом. Если коучинг внедряется осторожно, его обычно воспринимают без проблем, а чаще всего даже приветствуют. Это, однако, не значит, что коучинг легко дается каждому. Любые перемены в поведении менеджера могут вызывать у некоторых людей подозрение и даже некий протест.

Я уже говорил, что легче научиться чему-то новому — в данном случае коучингу, чем отказаться от старого — в данном случае от указаний. В нас слишком укоренилось ожидание указаний и, следовательно, желание получать их, несмотря на все преимущества вопроса. Поэтому никогда не помешает разъяснить это нашим подопечным, напомнив им о тех преимуществах, которые они лично могут извлечь:

умение думать самостоятельно; широкое осознание тех аспектов, которые способствуют повышению эффективности исполнения; обучение и удовольствие; наличие большого выбора; повышенное чувство ответственности и вера в собственные силы; возможности служебного роста; умение проводить коучинг для себя и окружающих на работе и вне ее. Преимуществ этих не счесть, но люди все равно упорствуют. Чему же они противятся? В первую очередь, изменениям, а во вторую — вопросам.

Когда родители задавали нам вопросы, чаще всего это свидетельствовало о каких-то наших промахах. Например, на вопрос: «Зачем ты это сделал?» безопасного ответа не было, мы в любом случае получали нагоняй. Когда нам задавали вопросы учителя, они тем самым проверяли наши знания или внимательность. В любом случае важно было дать правильный ответ, поэтому вопросы уже сами по себе воспринимались как опасность.

Поэтому неудивительно, что некоторые боятся вопросов во время коучинга. Таким образом, коуч должен развеять их опасения, создать доверительную атмосферу и не обсуждать их ответы. Кроме того, полезно просто разъяснить и продемонстрировать, что вопросы в коучинге нацелены на развитие осознания, а не на проверку знаний. В коучинге ответ на вопрос редко бывает «правильным» — только честным.

Если сопротивление сохраняется, значит подопечные противятся большему осознанию или большей ответственности, вероятно, опасаясь нарушить свое спокойствие. Они могут бояться того, что эти вопросы заставят их проявить то, что таится в их душе. Они с детства могли быть приучены к эмоциональной сдержанности, чтобы никто не смог воспользоваться их слабостью в ущерб им. Однако как бы вас ни раздражала их параноя, единственный способ преодолеть ее — это терпение и симпатия.

Конечно, бывают совсем тяжелые случаи, обусловленные враждебностью по отношению к компании, менеджеру или людям в целом. Но чаще всего это объясняется обыкновенным нежеланием делать что-то сверх необходимого минимума: «Мне платят только за то-то и то-то. Так что не надо меня просить что-либо придумывать самому. Вы начальник, вам за это платят».

Такую ситуацию изменить трудно, но главное заключается в том, что люди с таким отношением не могут получать удовольствие от работы. Пожалуй, единственно верным решением в таком случае является «мягкий» подход, который помогает им понять, что качест-

во их жизни на работе может измениться к лучшему при содействии коучинга. Используйте вопросы постепенно, поскольку человек не должен догадываться о том, что для него проводят коучинг (на самом деле это еще не коучинг; вы просто задаете ему вопросы немного чаще обычного).

Ниже перечислены реальные препятствия, с которыми сталкивались слушатели наших коучинговых программ, а не придуманные менеджером или потенциальным коучем. Конечно, если их воспринимали как реальные, они действительно являлись реальными, до тех пор пока они могли быть определены *как личные сомнения, за которыми лежит некая истина.*

Я разделил препятствия на две категории — внешние и внутренние — так, как это делают наши слушатели, и добавил свои комментарии по каждому пункту, иногда повторяя некоторые высказанные ранее суждения о том, как они обычно подразделялись.

ВНЕШНИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Подобный подход противоречит корпоративной культуре компании. Конечно, в какой-то степени это так, иначе вы бы не внедряли коучинг только сейчас. Философия коучинга — это часть новой культуры, которую пытаются создать просвещенные люди в вашей организации. Остальные предпочитают иллюзорную стабильность установленного порядка вещей. Однако все больше компаний приходит к выводу о том, что успех в будущем зависит от изменений в настоящем, а статус-кво на самом деле — более рискованная альтернатива.

Люди недоверчиво относятся к любому новому подходу. Действительно, некоторые из них, возможно, именно так и отнесутся, особенно если коммуникация в вашей организации оставляет желать лучшего. Очень важно разъяснить им, что вы будете делать по-другому и почему.

Они не поймут, что я делаю, и не будут мне доверять. Тот же самый комментарий.

Они знают, что я был на курсах, и дают мне несколько недель, чтобы я смог «одуматься». Тот же самый комментарий.

Они решат, что это новый менеджерский трюк. Объясните, что это не трюк, а необходимое условие для повышения эффективности исполнения и улучшения рабочих отношений. Вскоре они от-

кроют, что коучинг — это никакой не трюк, если, конечно, вы сами так к нему не относитесь.

На это уходит много времени — мне будет некогда проводить коучинг. Только от вас зависит, когда начать и когда закончить. Сегодня кажется, что просто дать сотрудникам указание гораздо быстрее. Но если они моментально его забывают, а вам приходится повторять все снова и снова и постоянно заглядывать им через плечо, что тогда быстрее?

Приведу высказывание Кэмерона Бернесса (Cameron Burness), управляющего производством на заводе «CI Pharmaceuticals», который использует коучинг в своей работе:

"Вся моя работа по большому счету связана с повышением эффективности. Я использую коучинг, чтобы поднять персонал на такой уровень, который позволит мне передать им свою рутинную работу. Я рассматриваю коучинг как инвестицию, которая экономит мое время благодаря делегированию полномочий".

Если возникнет «пожар», я, не раздумывая, крикну: «Вон отсюда!» Но если я не буду активно заниматься поиском возможностей РОСТА персонала с помощью коучинга, то так и буду все время «тушить пожары».

Они ждут указания. Если им все время давали указания в прошлом, то они и будут ожидать их, но это не значит, что они их предпочитают.

Они хотят получать указания — им не нужна ответственность. Если людям никогда не предлагали взять на себя ответственность — ни родители, ни учителя, ни начальство, то сначала они будут ее бояться, как и всего нового. В глубине души большинство из нас жаждет ответственности отчасти потому, что она помогает нам оценить собственную значимость. Людям с низкой самооценкой ответственность дается тяжело. Это еще один порочный круг, и коучинг — лучший из всех известных мне методов, позволяющих из него вырваться. Приведу некоторые приемлемые в коучинге вопросы.

- Что ты хочешь получать от работы помимо денег?
- Что для тебя означает ответственность?
- Чувствуешь ли ты сейчас, что ответственность на тебя давит?
- Так всегда происходит?
- Что, по-твоему, людям может нравиться в ответственности?
- За что еще ты несешь ответственность в своей жизни?
- Чего ты боишься?

- Что ты можешь сделать, чтобы избавиться от этого страха?
- Ответственность за что ты бы мог взять на себя?
- Не хочешь попробовать взять на себя большую ответственность, скажем, в течение недели?

Только отвечая на эти вопросы, они уже начинают брать на себя ответственность — по крайней мере, за свои ответы и решения. Если вы, их руководитель, не поможете им принять ответственность, то кто тогда это сделает? И устраивает ли вас та минимально приемлемая эффективность исполнения, которую обеспечивают не несущие ответственность люди?

Они могут подумать, что я «свихнулся». Могут. Ну и что? Сумасшествие бывает таким вдохновляющим! Просто попробуйте им это объяснить.

Я потеряю свой авторитет. Уважение к менеджеру, управляющему с помощью коучинга, равно как и его собственное самоуважение, гораздо сильнее иллюзорной власти, на которой держатся автократы до тех пор, пока не происходит их падение.

Я специалист в своей области, они уважают мои знания и рассчитывают на них. Ваши знания по-прежнему будут цениться; только использовать их вы теперь будете по-другому. Вам жалко что-то отдавать другим? Вы раздаете свои знания маленькими порциями, чтобы никто не смог, овладев ими, угрожать вашему положению? Или вы хотите вырастить себе преемников?

Я уже использую коучинг в управлении, мне не надо ничего менять. Один из самых распространенных способов уклонения от изменений — заявить, что все уже именно так и делается. У таких людей обычно можно обнаружить какой-нибудь неполноценный вариант коучинга, завалившийся на дне ящика конторского стола. Если хотите выяснить, как этот коучинг используется, спросите подчиненных. И будьте начеку — это может быть одним из ваших собственных препятствий. Хотите проверить? Переходите к следующему разделу.

ВНУТРЕННИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

В этом нет ничего нового, я годами так делаю. Если вам свойственен такой заносчивый ответ, значит точно не делаете!

Боюсь, у меня хорошо не получится. Без практики действительно не получится, и проще всего начать с самокоучинга. Попробуйте

сначала с детьми или с друзьями, с которыми играете в футбол. На работе всегда встречаются люди и команды, с которыми работать легче, чем с другими. Начните с них, только обязательно объясните им то, что вы делаете.

Я собьюсь, не зная, какой вопрос задать. Этого не произойдет, если вы будете соблюдать золотое правило: слушать и следить за подопечным, следуя его интересам или направленности, тогда вы всегда будете знать, что спрашивать. Помните, ваша задача — не давать указания, а развивать осознание. И не выдумывайте ничего сверхсложного, весь процесс базируется на четырех простых вопросах:

- | | |
|-------------------------|--|
| • Чего ты хочешь? | РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ |
| • Что происходит? | ОБСЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ (РЕАЛЬНОСТЬ) |
| • Что можно сделать? | СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ |
| • Что ты будешь делать? | НАМЕРЕНИЯ
(ТО, что надо сделать) |

У меня не будет таких результатов, как сейчас. Не будет. Результаты окажутся гораздо лучше!

Если до сих пор все шло хорошо, зачем менять? Затем, что успех — как ваш личный, так и вашей компании, может зависеть от повышения эффективности исполнения и качества жизни на рабочем месте.

Я не верю во все эти новые «мягкие» подходы. Жаль. А вы пробовали хотя бы один из них?

Людей мотивируют только деньги. Исследования показывают, что это не так. Но вам так и будет казаться, пока вы не научитесь предлагать что-нибудь более содержательное (об этом шла речь в главе 13).

Теперь вы можете добавить свой собственный перечень внешних препятствий, только начинайте каждое предложение со слов: «Как мне кажется...» Я не хочу сказать, что ваши внешние препятствия вымышленные, но стоит признать, что львиная их доля кроется внутри вас самих.

Нам всегда кажется, что проблема заключается в "них", что делает нас правыми во всем, позволяя не меняться. В таком случае мы можем застрять в этой ситуации, ибо изменить "их" нам не под силу. Если же мы сможем признать, что лишь проецируем на "них" собственное сопротивление, то тогда ощутим, что способны что-то изменить,

Большинство препятствий, воспринимаемых как внешние, имеет много внутренних факторов

**ДРУГИЕ
ВНУТРЕННИЕ
ПРЕПЯТСТВИЯ**

поскольку теперь они подконтрольны нам! Это еще один пример того, как самоОСОЗНАНИЕ и принятие ОТВЕТСТВЕННОСТИ повышают эффективность управления.

ОТКАЗ ОТ СТАРОГО

Когда мы
освобождаемся
от потребности
в контроле,
мы приобретаем
контроль

Сколь бы привлекательным ни было все новое, отказываться от старых символов стабильности всегда трудно. Но изучение и освоение новых моделей поведения освобождает нас от старых. Система коучинга и соответствующие навыки просты, им несложно научиться. Гораздо сложнее избавиться от устоявшихся привычек командной системы, чтобы освободить место для коучинга. По своему опыту могу сказать, что чаще имеет смысл уделить больше времени и внимания не обучению новому, а тому, чтобы стимулировать избавление от старого и содействовать ему. Как только старое исчезает, новое заполняет вакуум. Стоит устранить барьеры, и потенциал себя проявит.

В конце концов, коучинг это естественный навык, и ему часто вообще не нужно учиться. Любящие родители, никогда не обучавшиеся коучингу, успешно его применяют по отношению к своим детям — от завязывания шнурков до выполнения домашнего задания по математике. Они используют его, потому что им безразличны дети, их обучение и рост. Будь менеджеры не столь безразличны к рядовым сотрудникам, они бы тоже использовали коучинг самым естественным образом. А если бы высшее руководство было бы так же безразлично к менеджерам, как к своим доходам, то и оно могло бы проводить коучинг, а прибыли позаботились бы о себе сами.

Глава 21. Многочисленные достоинства коучинга

Итак, каковы преимущества коучинга для руководителей и сотрудников по сравнению с командной системой? Какие преимущества дает культура коучинга компаниям?

Это самое главное преимущество, без которого коучинг не имел бы смысла. Коучинг развивает самые лучшие качества людей и команд, а командная система даже не стремится к этому, так сколько же это будет продолжаться?

ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИСПОЛНЕНИЯ

Как я уже говорил, развивать сотрудников значит не просто отправлять их пару раз в году на краткосрочные курсы. Только от ваших методов управления зависит, будут они развиваться или нет. Выбор за вами.

РАЗВИТИЕ
ПЕРСОНАЛА

Коучинг — это обучение на ходу без потери времени на сидение за партами. При этом улучшается запоминание и повышается удовольствие.

УЛУЧШЕНИЕ
ОБУЧЕНИЯ

Сам вопрос придает значимость и тому, кого спрашивают, и его ответу. Если только давать указания, то изменений не дожидаться. Хорошо указывать, как класть кирпичи. Как-то раз я подробно расспрашивал подающего надежды, но очень молчаливого юного теннисиста о том, чем, по его мнению, хорош его удар справа. Он улыбнулся и сказал: «Не знаю. Никто никогда не спрашивал моего мнения». Все сразу стало понятно.

УЛУЧШЕНИЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Присущие коучингу уважение личности, улучшение отношений и стремление к успеху меняют к лучшему общую рабочую атмосферу.

УЛУЧШЕНИЕ
КАЧЕСТВА ЖИЗНИ
ЛЮДЕЙ

Сотрудники, с которыми проводится коучинг, готовы брать на себя ответственность, их не надо подгонять или следить за ними, поэтому у менеджера появляется время на исполнение более сложных функций, которым раньше не уделялось должного внимания.

БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ
У МЕНЕДЖЕРА

Сам коучинг и создаваемый им рабочий климат поощряют сотрудников вносить креативные предложения, не опасаясь, что они

БОЛЬШАЯ
КРЕАТИВНОСТЬ

будут осмеяны или бездумно отвергнуты. А одна творческая идея часто рождает новые.

БОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНОЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ЛЮДЕЙ, НАВЫКОВ
И РЕСУРСОВ

Менеджер очень часто не имеет представления о том, какие скрытые ресурсы имеются в его распоряжении до тех пор, пока не начнет проводить коучинг. Вскоре ему откроются многие ранее скрытые таланты в его команде, а также решения практических проблем, обнаружить которые могут только те, кто регулярно с ними сталкивается.

БЫСТРАЯ И БОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНАЯ
РЕАКЦИЯ
НА КРИТИЧЕСКУЮ
СИТУАЦИЮ

Там, где царит атмосфера уважения и признания людей, они всегда готовы ринуться в бой по первому зову, а иногда даже и не дожидаясь его. Но во многих компаниях, где людей не ценят, они только выполняют указания, делая лишь то, что от них требуется, но не больше.

ТВОРЧЕСКАЯ
ГИБКОСТЬ
И АДАПТАЦИЯ
К ИЗМЕНЕНИЯМ

Суть коучинга заключается во всецелом изменении, отзывчивости и ответственности. В будущем способность к адаптации будет востребована все больше и больше. Рост конкуренции на рынке, инновационные технологии, мгновенная глобальная связь, экономическая неопределенность и социальная нестабильность будут сопровождать нас всю нашу короткую жизнь! Выживут только самые проворные и гибкие.

БОЛЕЕ
МОТИВИРОВАННЫЙ
ПЕРСОНАЛ

Повторюсь еще раз, что «кнут» и «пряник» уже не актуальны. Люди работают по желанию, а не по принуждению. Коучинг помогает им раскрыть свою самомотивацию.

ИЗМЕНЕНИЕ
КУЛЬТУРЫ

Принципы коучинга подкрепляют управленческий стиль культуры высокоэффективного исполнения, к которой стремятся многие лидеры в бизнесе. Любая программа коучинга будет содействовать осуществлению культурной трансформации.

ЖИЗНЕННЫЙ НАВЫК

Коучинг как позиция и модель поведения имеет множество применений и на работе, и вне ее. Востребованность коучинга будет все более нарастать. Он будет все более и более востребованным и окажется весьма ценным навыком даже для тех, кто стремится быстрее сменить место работы, куда бы они ни пошли.

КОУЧИНГ, КОТОРЫЙ УЧИТ ПОВЕЖДАТЬ

Вернемся к спорту, а точнее, к одному необычному и опасному состязанию. Оно знаменито своими традициями авторитарического

лидерства, которое в прошлом приводило к выдающимся результатам, будучи при этом диаметрально противоположным философии коучинга.

Кульминацией военного шоу под названием «Королевский турнир», которое устраивалось каждое лето в Лондоне, всегда был так называемый «пушечный» забег, проводимый в память о героических подвигах солдат времен Бурской войны, когда артиллерии приходилось преодолевать горные массивы. Участникам состязания предстояло разобрать старинное орудие и протащить его по маршруту со множеством специально устроенных препятствий, преодолеть которые большинству из нас было бы едва по силам и налегке. В соревновании принимали участие три подразделения британского флота.

На отбор и подготовку команды из 16 человек давалось всего девять недель. В 1990 году главным тренером команды военно-морской авиации был Джо Гоу (Joe Gough). Перед началом тренировок он прошел двухдневный курс коучинга, который я проводил со своим коллегой Дэвидом Хемери (David Hemery). Позднее Дэвид также встречался со всей командой на первой стадии подготовки. В результате Джо принял мужественное решение радикально изменить свой подход. После победы в состязании он сказал: «В этом году мы все делали по-другому, и если бы проиграли, я бы не избежал позорного столба. Но в итоге я теперь — главная знаменитость военно-морской авиации».

Впервые за всю историю состязаний одно подразделение завоевало все пять главных трофеев. Военно-морская авиация показала лучшее время в беге и в общем зачете, набрала больше очков и допустила меньше нарушений, чем остальные; кроме того, победу праздновала и команда дублеров. Причем, по сравнению с состязаниями прошлых лет снизилось число травм, а общее время тренировок сократилось на 30 процентов.

Приведу высказывания некоторых членов той команды.

- «Нас впервые слушали, интересуясь нашим мнением».
- «Джо спрашивал нас, хотим ли мы сделать еще один забег, а когда мы отказывались, то чувствовали себя должниками, поэтому сильнее выкладывались на следующий день».
- «С Джо можно было поговорить. Он обращался с нами, как с людьми».
- «Однажды Джо приказал нам готовиться к новому забегу. Мы уже еле держались на ногах, поэтому Эрик, наш капитан, передал Джо, что команда возражает. Джо вышел и велел нам убираться».

восвояси! Я не поверил своим ушам. Только сильный человек может признать, что был неправ. После этого мы все стали анализировать свои ошибки, сделанные во время упражнений, вместо того чтобы искать оправдания. Мы стали честнее по отношению друг к другу».

Сам Джо Го выразил свою убежденность в том, что коучинг по могает добиться высоких результатов гораздо лучше, чем приказы и угрозы, следующими словами: *"Можно заставить человека бежать, но нельзя заставить его бежать быстро!"*

Для меня лично преимущества коучинга перевешивают все препятствия. А для вас?

Заключение

Коучинг — это более приятный путь улучшения бизнеса.

В этой книге о коучинге рассказывается кратко; будь она больше по объему, вы, вероятно, не купили бы ее или не дочитали до этой страницы. Возможно, я включил в нее что-то не нужное вам или упустил то, что вам могло бы понравиться. Возможно, какие-то вопросы осветил поверхностно, а какие-то — слишком подробно.

Я стремился убедить вас в том, что каждому, кто обучает или управляет людьми, стоит овладеть навыками коучинга. В обозримом будущем умение работать с людьми будет востребовано еще больше и в бизнесе, и в сфере услуг, и в школах, и в спорте.

Коучинг, как вы уже могли убедиться, гораздо больше, чем только инструмент, которым менеджеры могут воспользоваться в разных ситуациях, таких, например, как планирование, делегирование полномочий или решение проблем. Это другой взгляд на человека, более оптимистичный, нежели привычный нам. Он заставляет по-другому относиться к людям, отказываясь от ограниченных представлений о них и о себе тоже, забывая былые привычки и освобождаясь от устаревшего образа мышления.

Для овладения коучингом, как и любым другим новым навыком, отношением, стилем или убеждением, требуются целеустремленность, практика и время, прежде чем он начнет проходить естественно и давать оптимальные результаты. Кому-то это будет даваться легче, кому-то тяжелее. Если вы восприняли стиль коучинга, то, надеюсь, эта книга поможет вам достичь величайших высот в повседневных делах или понять логику своих интуитивных действий. Если же вы придерживаетесь иного стиля руководства, то, надеюсь, она позволит вам по-новому взглянуть на управление, эффективность исполнения и людей. Кроме того, книга также откроет вам некоторые направления коучинга, в которых вы можете опробовать это новое мышление на практике.

Единственно правильного способа проведения коучинга не существует. Эта книга — всего лишь схематичная карта, которая помогает решить, куда двигаться, и открывает пути достижения цели. Осваивать же ее пространство вам придется самостоятельно, ибо ни одна карта не может передать всего ландшафтного разнообразия человеческих отношений. Насыщенность этого ландшафта спо-

ПРАКТИКА

НЕ СУЩЕСТВУЕТ
ОДНОГО
ПРАВИЛЬНОГО
СПОСОБА

ПОВОД
ДЛЯ
ОПТИМИЗМА

собна превратить управление людьми в уникальное личное искусство, позволяющее скрашивать свое существование на рабочем месте, ценить свою работу и получать от этого удовольствие.

На будущее коучинга я смотрю с большим оптимизмом. Бесспорно, коучинг, или его основополагающие принципы, получают все более широкое признание и применение. Можно опустить слово "коучинг" или добавить новое к уже используемым на практике определениям, таким как консультирование, фасилитация, наделение полномочиями, менторство, поддержка, наставление, психотерапия. Эти определения, которые часто используются в разных контекстах, объединяет то, что они подчеркивают принцип осознания, ответственности и веры в себя. Эти принципы составляют суть человеческого развития и эффективности исполнения.

Мой оптимизм базируется на позитивных устремлениях непреклонного человеческого духа. Бизнес, на мой взгляд, несколько сбился с пути, хотя еще не сошел с рельсов: как я уже давал понять в главах 14-16, он может подпитывать низменные стороны нашего естества — властность и жадность — и взывать к ним, но в то же время способствовать нашей креативности, целеустремленности и добрым намерениям. Бизнес обладает самой мощной организующей силой на земле; в союзе с образованием он способен стать эффективным проводником трансформации, инициированной человеческим духом. Но прежде бизнесу настоятельно требуется вновь обрести свой путь, ориентируясь на более высокие человеческие ценности и заботу о людях.

Для поддержания такого альянса потребуются, прежде всего, высококлассные навыки работы с людьми. Коучинг — один из самых приемлемых для бизнеса методов человеческого развития. Я надеюсь, что эта книга будет способствовать дальнейшему распространению коучинга, а ее расширенное, третье, издание дополнит вышедшие ранее. Если же все это покажется фантастичным, путаным или просто явно бредовым живущему в вас прагматику, надеюсь, вы согласитесь хотя бы с тем, *что коучинг — это приятный способ ведения успешного бизнеса.*

Коучинг высокой эффективности исполнения базируется на следующем.

КОНТЕКСТ	Осознание и ответственность
НАВЫКИ	Эффективные вопросы Активное слушание
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ	Цели: Чего ты хочешь? Реальность: Что происходит сейчас? Варианты: Что бы ты мог сделать? Намерения: Что ты сделаешь?

Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует многообразие и разноплановость преимуществ простой, но действенной концепции ОСОЗНАНИЯ и ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Направление стрелок указывает на последовательность эффектов.

За диаграммой следует перечень последовательных вопросов, применяемых в коучинге, который можно использовать как отправную точку в практических занятиях.



РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

- Какие вопросы ты хотел бы обсудить?
- Каким бы ты хотел видеть итог этого занятия?
- Сколько времени ты хотел бы уделить этому занятию и насколько детальным должно быть обсуждение?
- Какова твоя долгосрочная цель относительно данного вопроса? Когда ты хочешь ее достичь?
- Какие ты видишь промежуточные шаги? Определи сроки их осуществления.

ОБСЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ (РЕАЛЬНОСТЬ)

- Что сейчас конкретно происходит?
- Что именно и насколько тебя это интересует?
- Кто еще кроме тебя имеет отношение к этому?
- Кто знает о твоём желании что-то сделать с этим?
- Насколько ты лично можешь контролировать результат?
- Кто еще контролирует и в какой степени?
- Какие действенные шаги в этом направлении ты уже предпринимал?
- Что мешало сделать больше?
- Какие препятствия на пути придется преодолевать в будущем?
- Какие внутренние препятствия или личностное сопротивление мешают твоим действиям? Если да, то какие?
- Какие ресурсы у тебя уже есть — навыки, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т.д.?
- Какие дополнительные ресурсы тебе потребуются? Где ты их получишь и от кого?
- В чем здесь проблема — в сути или в прибыли?

СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

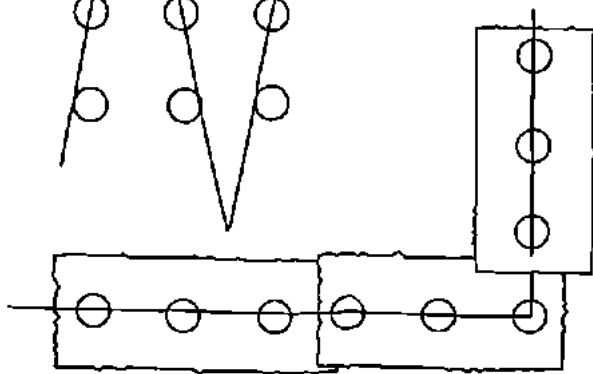
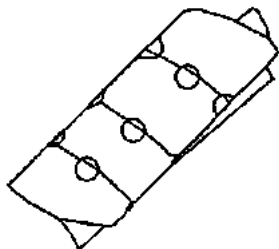
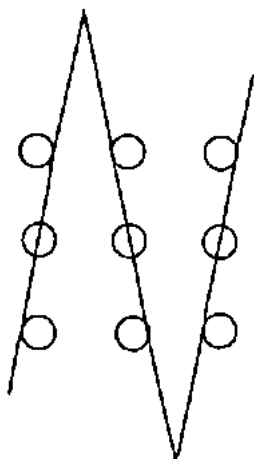
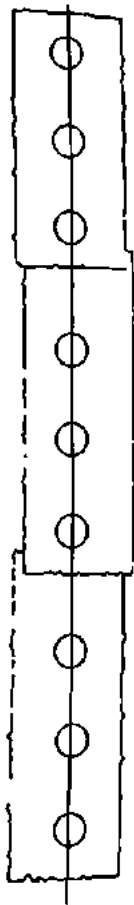
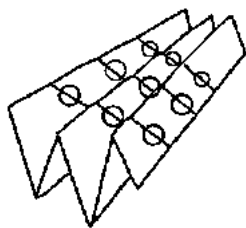
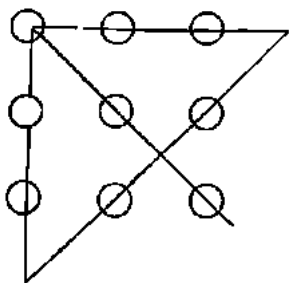
- Какими разными путями можно подойти к решению данного вопроса?
- Составьте перечень всех альтернативных решений — главных и второстепенных, полных и частичных.
- Что еще ты мог бы сделать?
- Что бы ты сделал, если бы у тебя было больше времени, больший бюджет или ты был начальником?
- Что бы ты сделал, если бы мог начать с чистого листа, с новой командой?

- Предложить тебе что-то еще?
- Каковы преимущества и недостатки каждого из этих вариантов поочередно?
- Какой из них даст наилучший результат?
- Какое из этих решений тебе подходит или нравится больше всего?
- Каким решением ты будешь наиболее удовлетворен?

НАМЕРЕНИЯ (ТО, ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ)

- Какой вариант или варианты ты выбираешь?
- Насколько это отвечает всем твоим целям?
- Каковы твои критерии и мерилы успеха?
- Когда точно ты начнешь и завершишь каждый действенный шаг?
- Что может вдруг помешать тебе предпринять такие шаги или достичь целей?
- Противишься ли ты внутренне таким шагам?
- Что ты сделаешь для устранения этих внутренних и внешних факторов?
- Кто должен знать о твоих планах?
- Какая поддержка тебе нужна и от кого?
- Что и когда ты сделаешь, чтобы заручиться этой поддержкой?
- Чем я могу тебе помочь?
- Как ты обязуешься выполнять запланированное (в баллах от одного до десяти)?
- Что тебе мешает получить десять?
- Что ты можешь сделать или изменить, чтобы приблизиться к десяти?
- Что еще ты хотел бы сейчас обсудить или мы на этом закончим?

НЕКОТОРЫЕ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ С ДЕВЯТЬЮ ТОЧКАМИ



Список литературы

- Борд Р. Навыки психологической поддержки. — Гауэр, 1987.
- Бэррет Р. Освобождение корпоративной души. — Баттерворт-Хайнеманн, 1998.
- Дентон Э.А. Духовный аудит корпоративной Америки: нелицеприятный взгляд на духовность, религиозность и ценности в работе. — Джосси-Бэсс, 1999.
- Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. — Блумсбери, 1996.
- Гоулман Д. Работы с эмоциональным интеллектом. — Блумсбери, 1999.
- Гэллвей Т. Внутренняя игра в теннис. — Пэн, 1986.
- Гэллвей Т. Внутренняя игра в гольф. — Пэн, 1986.
- Гэллвей Т. Внутренняя игра в работу. — Тексер, 2000.
- Зохар Д., Маршалл И. Q: Духовный интеллект как высший интеллект. — Блумсбери, 2001.
- Клаттербак Д. Ментор нужен каждому. — CIPD, 2001.
- Коган Пейдж, 1992.
- Лэндсберг М. Дао коучинга. — Харпер Коллинз Бизнес, 1997.
- Найт С. НЛП в действии. — Николас Брили Пабблишинг, 2002.
- Парслоу Э. Коучинг, менторство и оценка: практическое руководство по развитию уверенности. —
- Пилгер Д. Скрытые вопросы. — Винтидж, 1998.
- Роддик А. Бизнес по-другому: триумф Аниты Роддик. — Торсонз, 2001.
- Семлер Р. Не как все. — Рэндом Хаус Бизнес Букс, 2001.
- Смит С. Лидерство изнутри. — Николас Брили Пабблишинг, 2000.
- Стейер Р. Как мои работники стали лидерами. — Гарвард Бизнес Ревью, ноябрь-декабрь 1990.
- Уитмор Д. Психосинтез в действии. — Сейдж, 1999.
- Уитворт Л., Хаус Г., Сандал Ф. Совместный коучинг. — Дэвис-Блэк Пабблишинг, 1998.
- Хемери Д. Победы в спорте: как становятся чемпионами? — Коллинз Уиллоу, 1991.
- Хокен П., Ловинс Э.Б., Ловинс Х. Натуральный капитализм. — Эрссскэн, 2000.

ІСА МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ КОУЧИНГА

переводит на русский язык
и издает серии книг-бестселлеров по коучингу

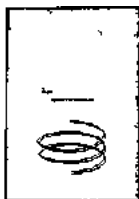
Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал «Коактивный коучинг»



В данной книге всесторонне рассматриваются навыки и приемы определенного вида коучинга - коучинга профессионального и личностного роста. Описание системы подкрепляется практическими примерами и упражнениями, предназначенными для развития специальных способностей.

Книга предназначена для тех, кто стремится овладеть новой уникальной системой коучинга - коактивным коучингом. Она также представляет интерес как для профессионалов в области консультирования, так и для родителей, желающих оказать своим детям квалифицированную помощь.

Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер «Управление изменениями в организации»



Авторы настоящей книги - известные австрийские ученые, которые обобщили и проанализировали богатый германский и австрийский опыт реорганизации фирм, выделив ключевые моменты, которые определяют успех или провал реформирования.

В книге приведено много фактического материала - схем, таблиц и результатов исследований, а также примеров из практики.

Марша Рейнольдс «Коучинг: эмоциональная компетентность»

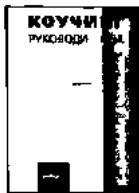


Книга выходит в серии базовых работ по коучингу и представляет признанную во всем мире и очень эффективную методику развития персонала. Она посвящена одной из важнейших сторон коучинга - умению понимать и использовать эмоции для достижения успеха в работе.

Книга предназначена для руководителей и менеджеров крупных компаний, а также средних и малых фирм, представляющих различные сферы деятельности.

Уже в печати

Мэри Бэт О'Нил «Коучинг руководителей: твердость и открытость»



Настоящая книга рассказывает о методе коучинга для руководителей высшего звена. Коучинг руководителей предусматривает личное присутствие коуча в том, чем непосредственно занят руководитель.

Книга позволяет читателю по новому взглянуть на свой прошлый опыт коучинга и понять его перспективы. В книге приведены типовые примеры из 20-летней практики автора.

Книга предназначена для коучей консультантов, ведущих тренингов и менеджеров.