

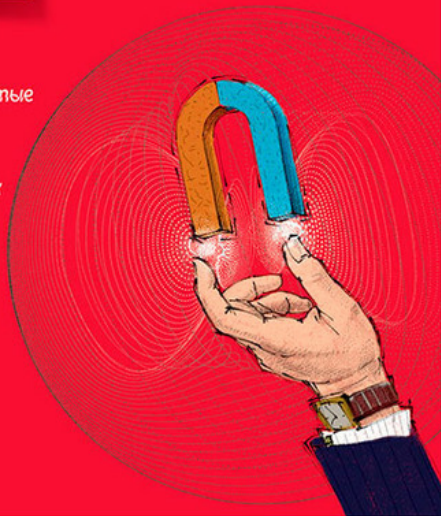
Джон Уитмор

# ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА

КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КНИГА ПО КОУЧИНГУ №1  
ПРОДАНО БОЛЕЕ  
500 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

*Нужно смотреть  
не только на достигнутые  
результаты,  
но и на потенциал.  
Каждый ваш сотрудник  
может работать  
во много раз  
эффективнее.*



**Джон Уитмор**  
**Внутренняя сила лидера.**  
**Коучинг как метод**  
**управления персоналом**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6953847](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6953847)*

*Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом /  
Джон Уитмор: Альпина Паблишер; Москва; 2012  
ISBN 978-5-9614-3193-3*

### **Аннотация**

Успешность лидера во многом зависит от того, какого уровня он сам сумел достичь в личностном развитии, способен ли отказаться от привычки давать указания и поверить в скрытый потенциал своих сотрудников. Коучинг устраняет внутренние препятствия и помогает открыть доступ к неисчерпаемым ресурсам – как вашим собственным, так и ваших подчиненных. Основная цель коучинга – укреплять в людях уверенность, независимо от того, какое задание они выполняют. Если вы как руководитель усвоите этот принцип и будете систематически применять его к своим сотрудникам, вы сами удивитесь тому, насколько улучшатся и взаимоотношения, и результаты труда.

# Содержание

Введение	7
Что в этом издании нового?	9
Лидерство – путь к эффективности	11
Трансперсональная психология: открыть лучшее в себе	12
Будущее коучинга	14
Правила роста	16
Часть I	18
1. Что такое коучинг?	18
Спортивные корни коучинга	19
Внутренняя игра	19
Суть коучинга	21
Внутренний бизнес	23
Менторство	26
Потенциал	27
Эксперимент	28
Применение	30
Уверенность в себе	35
Коучинг – это образ жизни	37
2. Начальник в роли коуча	38
Годится ли босс в коучи?	38
Диктат	39
Убеждение	42

Дискуссия	42
Отказ от руководства	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# Джон Уитмор

## Внутренняя сила лидера.

### Коучинг как метод

### управления персоналом

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *С. Тимонов*

Художник обложки *Д. Громов*

© John Whitmore 1992, 1996, 2002, 2009

Издание публикуется при содействии Nicholas Brealey Publishing и The Van Lear Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

# Введение

В 1992 г., когда я написал первую, краткую версию этой книги, едва ли существовали другие пособия по коучингу, пригодные для использования за пределами спортивной сферы. Я хотел выявить и установить основные принципы коучинга, покуда за новое дело не ухватилось чересчур много людей, не набежали дилетанты, не вполне осознающие психологическую глубину и потенциальный размах коучинга, его место в широком социальном контексте. Без такого понимания тренеры-самоучки могли исказить методологию, правила применения и цели коучинга и подорвать его репутацию.

Книга «Коучинг высокой эффективности» (Coaching for Performance)<sup>1</sup> стала авторитетным источником знаний по методологии коучинга для специалистов по управлению персоналом и в школах коучинга как в Англии, так и за рубежом. Теперь, когда появилось множество замечательных работ по коучингу, в общем и целом сформировалось единое мнение относительно его основных принципов, профессия коуча приобрела популярность сверх всяких ожиданий, пройдя с достоинством и почти без боли годы младенчества и

---

<sup>1</sup> Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. (*Здесь и далее прим. ред.*)

пору прорезывания зубов. Возникают все новые профессиональные ассоциации коучей и приятно видеть, что они чаще сотрудничают, нежели соперничают. Крупнейшая из таких ассоциаций, Международная федерация коучей, объединяет 20 000 членов по всему миру. Все, что связано с аккредитациями, квалификацией, стандартами и этикой, согласовано и отслеживается с большой ответственностью. Из малого бизнеса, в котором каждый трудился на свой лад, коучинг превратился в весьма почтенную сферу деятельности с рядом собственных специальных журналов. И моя книга тем временем была переведена на 22 языка, в том числе японский, китайский, корейский, русский и большинство европейских, в мире продано около полумиллиона экземпляров.

# Что в этом издании нового?

В этом издании я сохранил и дополнил разделы, посвященные определению коучинга, и копнул глубже, чтобы выявить психологические корни и заодно устранить сорняки. Неправильное использование коучинга приводит к тому, что всю методологию понимают неверно и отвергают либо как устаревшую и неоригинальную, либо как не соответствующую своим же обещаниям. Моя задача – исправить эти недоразумения: описать и показать на примерах, что такое настоящий коучинг, как, для чего и в каких масштабах его можно использовать, кто сумеет правильно его применить, а кто нет.

Сколь ни привлекательны утверждения «Одноминутных менеджеров»<sup>2</sup>, бизнес не исправишь с налету. Настоящий коучинг – это ремесло, а то и искусство, которое требует глубины понимания и немалой практики, чтобы выявить свой уникальный потенциал. Оттого что вы прочтете эту книгу, вы не превратитесь единым махом в суперкоуча, но зато увидите великую ценность и возможности коучинга, и с этого начнется путешествие к самому себе. Познав же себя, вы до-

---

<sup>2</sup> «Одноминутный менеджер» (The One Minute Manager) – серия книг американского эксперта в области управления и мотивации Кеннета Бланшара и его соавторов. Одна из последних в серии: Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. – Минск: Попурри, 2012.

бьетесь успеха в бизнесе, разовьете свои способности в спорте или в иной сфере деятельности, повысите качество отношений дома и на работе.

В четвертом издании принципы коучинга изложены более подробно и в доступных непрофессионалу терминах, проиллюстрированы простыми примерами как из бизнеса, так и из спорта. Я постарался как можно яснее представить процесс и практику коучинга, опираясь на опыт, приобретенный мной и моими коллегами за бесчисленные часы тренинга. Этот опыт с тех пор, как вышло первое издание, я успел передать тысячам участников наших курсов и семинаров.

# Лидерство – путь к эффективности

Я добавил главы, посвященные взаимосвязи коучинга и лидерства, а также природе лидерства как такового. Коучи часто задают мне вопрос: что нужно сделать, чтобы сохранить и повысить навыки в сфере коучинга? Ответ: практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь, но с большим пониманием самого себя и других, и прилагайте усилия к тому, чтобы не останавливаться в личном развитии. Об этом я поговорю более подробно в новых главах о лидерстве.

Я также обратил внимание на роль эмоционального интеллекта (EQ) и на пробуждающийся интерес к духовному интеллекту (SQ) и увязал и то и другое с коучингом. Возрастающие требования персонала к обстановке на рабочем месте, более активный поиск смысла и цели трудового процесса означают, что коучи должны овладеть дополнительными навыками, которые позволят им действовать в ситуациях, связанных с этими глубинными потребностями. Я пытаюсь разобраться, что это за навыки и как их приобрести. Компании должны привыкнуть к мысли о том, что их сотрудники и клиенты пристально всматриваются в корпоративные ценности и этику и далеко не всегда одобряют их. Коучинг успешно помогает выявить подлинные ценности и установить их иерархию, без чего невозможна оптимизация бизнеса.

# Трансперсональная психология: открыть лучшее в себе

Подобно образованию, мотивации и менеджменту, коучинг все время оглядывается на прогресс в области психологии, на знания о том, как люди могут добиваться лучшего от самих себя. Обычно новые знания становятся достоянием масс далеко не сразу после того, как они открываются специалистам. То же самое, к сожалению, происходит и в коучинге. К примеру, спортивные тренеры все еще в основном опираются на бихевиористскую психологию, коучинг сотрудников слишком часто ограничивается рамками когнитивной психологии, а во многих других сферах коучи довольствуются принципами гуманистической психологии, согласно которым знание как таковое оказывает целительное воздействие. Между тем метод внутренней игры относится к трансперсональной психологии, которая ставит во главу угла волю, намерение и ответственность.

Создателями трансперсональной психологии стали без малого столетие тому назад Карл Юнг и Роберто Ассаджолли. Они опередили свое время и потому столкнулись с сопротивлением, в особенности из-за того, что затеяли разговор о духовном, а духовное имело в ту пору негативные ассоциации с религией. Ныне, однако, ощущается гораздо большая готовность исследовать новые возможности, и коучи долж-

ны попевать также и за трансперсональной психологией. В этом издании я еще дальше углублюсь в сферу трансперсонального, но пусть коучи не думают, будто на этих страницах они найдут вообще все, что касается трансперсонального коучинга: я рекомендую пройти полноценный тренинг по трансперсональному коучингу, тем более что таких курсов становится все больше.

# Будущее коучинга

Я завершаю четвертое издание главой о будущем коучинга, о его роли в преобразовании обучения и отношений на работе и о том общем социокультурном контексте, который в первую очередь и дал жизнь самому коучингу. Коучинг и его принципы – явление глобального масштаба, которое не принадлежит какой-либо одной эпохе. Коучинг послужит мостом в переходе от иерархии к личной ответственности, от автократии к подлинной демократии, от количественного потребления к качественному поддержанию уровня жизни. Эти перемены мы нынче наблюдаем во всех сферах жизни.

В этой книге я предпочитаю использовать местоимения мужского рода. Не потому, что я сексист (я выступаю за равноправие полов!), и не потому, что хочу избежать неуклюжих оборотов вроде «он или она» или «его или ее» (в действительности я хочу этого!). Дело в том, что именно мужчинам следует обратить особое внимание на то, чему я учу. И я, и мои коллеги отмечают, что проблемы коммуникации возникают у мужчин чаще. На всех наших тренингах по коучингу женщины с заметно большей легкостью усваивают философию коучинга. Он подходит им больше, чем мужчинам. И моим коучем является, конечно же, леди. Вероятно, с приходом большего количества женщин на руководящие посты практика коучинга превратится в норму коммуникации

для бизнеса. Я надеюсь на это и на то, что кому-нибудь из этих бизнесвумен пригодятся изложенные в этой книге модели коучинга.

# Правила роста

Постижение духа коучинга, так же как и усвоение любого нового навыка, стиля, воззрения или веры, требует искреннего интереса, практики и времени, благодаря которым он укоренится в вашей жизни и даст максимально возможный эффект. Кому-то этот процесс дается легче, кому-то труднее. Если вы уже приняли коучинг в качестве своего личного стиля, я надеюсь, что с помощью этой книги вы подниметесь к новым высотам или же лучше осознаете то, что прежде исполняли интуитивно, а если до сих пор не обращали на коучинг внимания, то пусть эта книга поможет вам пересмотреть ваши взгляды на менеджмент, на результативность труда и на отношения между людьми и обеспечит достаточно подсказок, с которых вы сможете начать изучение и практику коучинга.

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

бочее место и будете ценить свою работу и наслаждаться ею. Во многих сферах, включая экономику и экологию, нам угрожает кризис. Традиционное линейное мышление не справляется с новыми непредсказуемыми ситуациями. Необходим целостный системный подход, обусловленный индивидуальным развитием, переходом от прежней парадигмы страха к новой парадигме доверия, к пониманию того, что человечество становится лучше и в социальном, и духовном плане. Индивидуумы совершенствуются гораздо быстрее коллектива, если принимают решение заняться личным развитием. На фоне очевидных просчетов, которые допускают сегодня наши лидеры, начинаешь думать, что насильственный курс индивидуального развития может оказаться для них совсем не вредным. Процесс коучинга способствует развитию человека на каждом этапе, поскольку эволюция всегда происходит изнутри, а не выучивается. И вообще, коучинг – не обучение, а создание условий, в которых человек сможет сам учиться и расти. Расти по правилам РОСТа<sup>3</sup>!

---

<sup>3</sup> Аббревиатура РОСТ расшифровывается в главе 6. – *Прим. пер.*

# Часть I

## Принципы коучинга

### 1. Что такое коучинг?

*Коучинг ориентируется на будущие возможности, а не на ошибки прошлого.*

Согласно Оксфордскому словарю, глагол to coach означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Проку нам от этого мало, поскольку такие действия можно совершать разными способами, иные из которых не имеют ничего общего с коучингом. Слово «коучинг» же в равной степени подразумевает и действие, и способ его совершения. Результаты коучинга обеспечиваются главным образом отношениями взаимной поддержки между коучем и его подопечным, средствами и стилем их коммуникации. Подопечный получает информацию не от наставника, но, поощряемый коучем, находит ее в самом себе. Разумеется, при этом ставится цель повысить эффективность работы, но весь вопрос в том, как именно достигается эта цель.

# Спортивные корни коучинга

Понятие «коучинг» пришло из мира спорта. По той или иной причине мы говорим о «тренерах», т. е. коучах, по теннису, но о лыжных «инструкторах». Вообще-то и те и другие, на мой взгляд, по большей части инструкторы. За последние годы обучение теннису сделалось несколько менее догматичным и уже в меньшей степени ориентируется на технику, однако до коучинга ему еще расти и расти. Кое-что изменилось и в зимних видах спорта, однако больше в силу обстоятельств, чем по доброй воле: сноубординг и схожие с ним удовольствия освоены молодыми людьми, которые учились всему новому сами просто потому, что взрослые представители традиционного спорта мало что могли им дать. Да и молодежь нынче сыта по горла взрослыми наставлениями и отлично умеет самостоятельно перенимать новые спортивные навыки. Освоить короткие лыжи для карвинга удастся гораздо быстрее, так что лыжным школам приходится приспособливать методику к клиентам, а не к своим устаревшим правилам.

## Внутренняя игра

Изъяны в обучении теннису, горным лыжам и гольфу разобрал еще два десятилетия назад гарвадский специалист

по педагогике и знаток тенниса Тимоти Голви<sup>4</sup>, который бросил тренерским традициям вызов книгой «Теннис: Психология успешной игры» (The Inner Game of Tennis)<sup>5</sup>, а затем и «Внутренними лыжами» (The Inner Skiing) и «Внутренней игрой в гольф» (The Inner Game of Golf). Слово «внутренний» обозначает состояние самого игрока, или, согласно формулировке автора, «противника в голове, который гораздо опаснее соперника по ту сторону». Это состояние знакомо каждому, у кого хоть однажды на корте начинало все валиться из рук. Голви утверждал, что если коуч поможет игроку устранить или хотя бы смягчить внутренние препятствия, то у подопечного проявится природная способность учиться и добиваться эффективности и в технических советах тренера уже не будет особой надобности.

Коуч знает: внутренние препятствия зачастую создают более серьезную проблему, чем внешние.

Когда книги Голви вышли в свет, мало кто из тренеров, инструкторов и профессиональных спортсменов всерьез отнесся к идеям автора (не говоря уж о том, чтобы попытаться применить его метод на практике), зато теннисисты-любители восприняли их с энтузиазмом, и вскоре эти книги сделались бестселлерами. Профессионалы почуяли угрозу своему существованию. Им казалось, Голви опрокидывает

---

<sup>4</sup> W. Timothy Gallwey, в русской транскрипции также Гэллуэй.

<sup>5</sup> Гэллуэй У.Т. Теннис: Психология успешной игры. – М.: Олимп-Бизнес, 2010.

систему спортивной подготовки с ног на голову, подрывает их самоуважение, авторитет, приобретенные с немалым трудом принципы. Отчасти они были правы, но страх побудил их раздувать и преувеличивать опасность. Голви отнюдь не утверждал, будто тренеры и профессионалы больше не нужны в спорте, он лишь предлагал им сменить подход и таким образом достичь большей эффективности.

## Суть коучинга

В действительности Голви нащупал самую суть коучинга. **Коучинг раскрывает потенциал человека и таким образом помогает ему достичь максимальной эффективности.** Коучинг – скорее помощь, чем обучение. Вспомните, как вы научились ходить. Разве мама давала вам подробные инструкции? Мы все от природы обладаем способностью и склонностью учиться, а инструктаж идет вразрез с этой склонностью. Идея не нова: то же самое две с лишним тысячи лет назад говорил Сократ, но его философия была утрачена в материалистической погоне за упрощением, убывшей последние два столетия. Теперь маятник качнулся в обратную сторону, и если не метод Сократа во всей полноте, то по крайней мере коучинг пришел к нам на пару столетий!

Появление книг Голви совпало с формированием более оптимистических психологических моделей, нежели старый бихевиоризм, видевший в людях пустые сосуды, наполняе-

мые всем, что в них вздумают влить. Новая модель видит в нас желуди, в каждом из которых заложен (в потенциале) величественный и прекрасный дуб. Нам требуется питание, уход, поощрение, свет, к которому мы будем тянуться, но сущность дуба уже присутствует внутри.

Порой труднее отказаться от указаний, чем научиться коучингу.

Если мы принимаем эту модель (а с ней ныне спорят лишь некоторые стареющие консерваторы, у которых и Земля плоская), приходится пересмотреть и то, как мы учимся, и, главное, то, как мы учим. К сожалению, привычки искоренить нелегко, и старые методы все еще цепляются за жизнь, хотя все вроде бы убедились в их недостаточной действенности.

Позвольте мне продолжить аналогию с желудем. Известно ли вам, что ростки дуба, проклюнувшись из желудя в лесу, тут же выпускают один-единственный, с волос толщиной, стержневой корень, который должен дойти до водоносного слоя? Корень уходит порой в глубину более чем на метр, в то время как саженец еще не превышает в росте 30 см. Когда те же саженцы выращивают в оранжерее, стержневой корень сворачивается на дне горшка, а когда саженец пересаживают наконец в почву, корень обрывают, и росток надолго останавливается в развитии, пока не отрастит другой корень взамен поврежденного. Мало кто готов тратить время и действовать аккуратнее, лишь бы сохранить стержневой корень,

о назначении которого (а зачастую и о его существовании) большинство садоводов даже и не подозревают.

Мудрый садовник сначала осторожно развернет тонкий и нежный стержневой корень, найдет кончик и опустит его в глубокое отверстие, сделанное в земле металлическим стержнем. Не так уж много времени это займет, зато на раннем этапе саженцу будет обеспечено не только выживание, но и быстрый рост, он вырастет и выше, и сильнее, чем его принесенные в жертву коммерции собратья. Мудрый глава компании, применяя коучинг, подражает доброму садовнику и с той же целью.

Представить всеобъемлющее доказательство эффективности коучинга было не так просто, поскольку мало кто полностью понимал и применял его методы, а большинство не желало отказываться от старых проверенных путей. Новому не давали времени привиться и принести плоды. Однако сегодня – в силу необходимости и благодаря прогрессу – такие понятия, как «участие сотрудников в принятии решений», «делегирование полномочий», «ответственность вышестоящих перед нижестоящими» и «коучинг», утвердились в языке бизнеса и иногда в деловой жизни как таковой.

## **Внутренний бизнес**

Тим Голви был, возможно, первым, кто предложил – прежде всего в книге «Работа как внутренняя игра» (The

Inner Game of Work)<sup>6</sup> – простой, но емкий метод коучинга, применимый практически к любой ситуации. Много лет назад я разыскал Голви, стал его учеником, а затем основал компанию Inner Game в Британии. Мы создали небольшую команду коучей Inner Game. Сначала все проходили курс обучения у Голви, но впоследствии мы стали готовить их сами. Мы вели курсы по Внутреннему Теннису, устраивали выходные, посвященные Внутренним Лыжам, и помогли многим гольфистам добиться свободного замаха методами Внутреннего Гольфа. Вскоре наши подопечные, спортсмены-любители, попросили применить те же методы для решения проблем в компаниях, где они работали. Мы откликнулись, и таким образом ныне все ведущие специалисты по бизнес-коучингу являются либо непосредственными учениками Голви, либо испытали на себе заметное влияние его школы.

За годы практической работы в сфере бизнеса мы развили и систематизировали эти первоначальные методы, приспособили их к условиям и задачам сегодняшней деловой среды. Одни из нас специализировались на подготовке менеджеров-коучей, другие стали независимыми консультантами-коучами руководителей высокого ранга и бизнес-групп. Хотя коучи конкурируют друг с другом на рынке, в жизни они остаются друзьями и зачастую сотрудничают – уже это

---

<sup>6</sup> Голви Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала. – М.: Альпина Пабlishер, 2012.

одно говорит в пользу нового метода. Тим Голви подчеркивал, что соперник по ту сторону сетки – твой друг, поскольку он заставляет тебя напрягаться и бегать. Его не стоит считать другом, если он подает мячик прямо тебе на ракетку, потому что в таком случае ты не научишься играть лучше, а разве не к этому мы стремимся в любой сфере деятельности?

Хотя и сам Тим Голви, и мои коллеги из Performance Consultants International, и многие другие бизнес-коучи охватывают отчасти и спорт, в целом методика спортивной подготовки мало изменилась и как минимум на десятилетие отстает от общепринятой нынче в бизнесе методики коучинга. Все потому, что термин «коучинг» мы ввели в бизнес четверть века тому назад, там он был новым и не тянул за собой наследие многовекового опыта. Мы предлагали новые понятия и не были вынуждены сражаться со старыми предрассудками, консервативными профессионалами, былыми методами подготовки.

Конечно, и в сфере бизнеса коучинг наталкивался на сопротивление, и до сих пор встречаются иной раз люди, сумевшие удивительным образом отстраниться от перемен или не замечать их. Коучинг пришел в бизнес всерьез и надолго, хотя сам термин может исчезнуть, когда связанные с ним представления, принципы, ценности и способ поведения сделаются всеобщей нормой.

# Менторство

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

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

Сейчас кое-кто стал употреблять термин «ментор» как синоним термина «коуч». Вот, к примеру, отрывок из книги Дэвида Клаттербака «Ментор нужен каждому» (Everyone Needs a Mentor):

*При всем разнообразии определений слова «менторство» (и множестве его синонимов – от «коучинга» до «психологической поддержки») все специалисты и популяризаторы, по-видимому, сходятся в том, что оно происходит от более древней концепции ученичества: старший, более опытный, передает младшему свои знания и навыки выполнения определенной задачи.*

Боюсь, мне придется возразить. Суть коучинга не в том, чтобы старший и более опытный передал кому-то свои знания. Для коучинга требуется навык коучинга, а не знания в конкретной профессиональной области – в этом и заключается его сила.

## Потенциал

Эффективность любого рода наставничества – будь то коучинг, советы, консультации, подсказка или менторство – зависит от нашей веры в человеческий потенциал. Выражения «скрытый потенциал», «добиться полной отдачи» предполагают, что в каждом человеке скрыты способности, которые надо высвободить. Если начальник или коуч убеждены, что их подопечные не имеют никаких других способностей сверх уже известных, они и не помогут им раскрыть свой потенциал и усовершенствоваться. **Нужно смотреть не на достигнутые результаты, а на потенциал.** Вот чем плохи

действующие системы оценки. Человек оказывается заложником графы «Выработка», по которой о нем судит его босс да и он сам: изменить то, как работник выглядит в глазах начальника и собственных глазах, очень трудно.

Чтобы добиться максимума, нужно верить, что максимум еще не достигнут, что в человеке есть скрытый резерв. Но как узнать, сколько его там, и как его извлечь? Я верю в человеческий потенциал не потому, что его существование было научно доказано, а просто потому, что за годы профессиональной спортивной карьеры я не раз вынужденно обнаруживал в себе резервы, о которых и не подозревал. Тогда же я наблюдал, как люди в кризисных ситуациях далеко превосходят и свои, и чужие ожидания. Обычные люди вроде вас и меня совершают чудеса. Например, у родителей появляются сверхъестественные силы, когда они спасают своего ребенка. Значит, способности у нас есть, а кризис служит катализатором. Но разве кризис – единственный катализатор? И как долго мы можем поддерживать свою деятельность на таком сверхуровне? По крайней мере часть потенциала удастся без потрясений выявить с помощью коучинга и поддержать эффективность на определенном уровне, пусть и не на уровне супергероя, но гораздо выше, чем мы смели надеяться.

## **Эксперимент**

Множество экспериментов в области педагогики демон-

стрируют, как влияет на успех вера наставника в способности ученика. Самый простой вариант: учителю сообщают, что такая-то группа учеников (на самом деле вполне обычных и средних) – кандидаты на стипендию или же, наоборот, отстающие, и предлагают провести в этой группе занятия по определенной программе.

Затем проводятся тесты, результаты которых всегда с неизбежностью отражают представления учителя о своих учениках, хотя эти представления и неверны. Точно так же и успехи подчиненных находятся в прямой зависимости от того, насколько менеджеры верят в их способности.

Допустим, Фред считает, что его потенциал ограничен, и чувствует себя уверенно только в установленных границах своих возможностей, где успешно справляется с делом. Эти рамки – его панцирь. Фреду доверяют только те задания, которые вмещаются в эти рамки-панцирь. Босс дает ему некое задание А, поскольку уверен, что Фред с ним справится, и тот справляется. Но начальник никогда не даст Фреду задание Б, считая его непосильным для Фреда. Он видит лишь результаты, но не способности Фреда. Задание Б он дает более опытной Джейн (что и понятно, и разумно), как бы подтверждая пределы возможностей Фреда, и панцирь становится крепче и толще. Нужно бы поступать наоборот: помогать Фреду выбраться из панциря, поддерживать его и методом коучинга подводить к успеху в задании Б.

**Для успешного применения коучинга требуется го-**

**раздо более оптимистичный взгляд на скрытые в каждом человеке способности.** Притворяться оптимистом недостаточно, потому что наши подлинные мысли незаметно передаются множеством способов, о которых мы и не знаем.

Коучинг может применяться с упреждением, во время работы или при подведении итогов.

## **Применение**

Когда, где и с какой целью применяется коучинг? Вот несколько наиболее очевидных поводов для применения коучинга на работе:

Мотивация сотрудников

Оценка и аттестация

Делегирование полномочий

Выполнение задания

Решение проблем

Планирование и проверка

Проблемы во взаимоотношениях

Повышение квалификации

Формирование команды

Командная работа

Коучинг может осуществляться спонтанно, занимать

одну минуту либо час.

Этот список бесконечен. Все поводы для вмешательства коуча можно выявить на специальном занятии по коучингу. Но коуч или начальник могут и не соблюдать некоторые формальности, так что занятие будет выглядеть как обычный разговор и слово «коучинг» даже не прозвучит. Гораздо эффективнее, да и важнее и структурированных, и неструктурированных бесед постоянное осознание и применение фундаментальных принципов коучинга в кратковременных, но частых ситуациях ежедневного общения начальника с подчиненным. Мы не станем распространять на такие ситуации термин «коучинг», ведь порой все общение сводится к одной-единственной фразе или вопросу, но все же словесное оформление, цель и воздействие такого высказывания могут быть разными. Например:

Сью пытается выполнить задание, которое она и ее начальник обсудили и согласовали на прошлой неделе. В процессе работы у нее возникли трудности, и она обращается к начальнику.

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

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

Тут коучингом и не пахнет, но есть и другой путь, осно-

ванный на принципах коучинга:

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

НАЧАЛЬНИК: Мне срочно нужно поговорить с Джорджем. Попробуйте пока выяснить, в чем и когда возникла проблема, а я скоро вернусь, и мы вместе поищем решение.

Через десять минут менеджер возвращается.

СЬЮ: Я нашла выход, теперь все получилось.

НАЧАЛЬНИК: Отлично. Как вы этого добились? Ваше решение ни на что не повлияло?

СЬЮ: Вот в чем заключалась проблема, а выход я нашла вот какой... Никаких побочных эффектов, я проверила.

НАЧАЛЬНИК: По-моему, отличное решение! Вот видите, чего вы можете добиться, стоит только захотеть!

Одна фраза начальника (даже не вопрос, хотя вопрос подразумевается): «Попробуйте выяснить...» – охватывает сразу два ключевых принципа коучинга: **осознанность и ответственность** (речь о них пойдет в главе 4). Кроме того, в этом коротком разговоре начальник не выказал ни осуждения, ни раздражения, он действовал как партнер, заинтересованный в решении общей проблемы, и не забыл напомнить, что Сью нашла выход самостоятельно и что она способна на большее, чем ей думается.

В человеке следует видеть будущие возможности, а не прежние результаты.

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

Далее я выделяю жирным шрифтом три вопроса и предлагаю вам ответить на них, прежде чем познакомиться с указанными ниже ответами.

**Сколько процентов своего потенциала люди обычно используют на рабочем месте?**

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

**Чем вы руководствовались, когда называли эти цифры?**

Три самых распространенных ответа:

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

## **Какие внешние или внутренние препятствия мешают полностью раскрыть этот потенциал?**

Из внешних помех чаще всего называют:

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

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

Есть все основания предположить, что это внутреннее препятствие действительно существует. Оно, без сомнения, существует и в моей жизни. Находясь в благожелательной обстановке, люди обычно говорят правду о себе. Если человек воспринимает недостаток уверенности и тому подобное как реальность, значит, проблема существует. Казалось бы, логично было бы направить все силы на укрепление уверенности в себе каждого из сотрудников (а для этой цели коучинг как по мерке сшит), но, увы, деловые люди не так уж логичны, особенно когда им предлагают изменить свой подход к делу. Ничуть не смущаясь, они предпочтут уповать на технические или структурные решения, проводить соответствующие исследования, платить за консультации, ждать у моря погоды, лишь бы не заниматься вопросами челове-

ского или психологического усовершенствования.

Но есть и другая причина.

Чтобы укрепить чью-то уверенность в себе, надо в первую очередь отказаться от притязаний контролировать этого человека и от желания поддерживать в нем веру в нашу непогрешимость. Лучшее, что учитель может сделать для ученика, – позволить ему превзойти себя. Дети на всю жизнь, как самые существенные и счастливые, запоминают те моменты, когда им впервые удалось обыграть кого-то из родителей или превзойти в каком-то умении. Вот почему заботливые родители позволяют малышам порой взять верх. Мы хотим, чтобы дети победили нас, мы гордимся ими, когда они берут верх – как бы научиться так же относиться и к подчиненным! Такой подход был бы на пользу и нам самим: он поднял бы продуктивность нашей команды и подарил бы нам и удовольствие наблюдать за успехами товарищей, и радость сопричастности их росту. Но мы слишком часто боимся потерять работу и свой авторитет, чужое доверие к себе и собственную веру в себя.

## **Уверенность в себе**

Наша уверенность в себе возрастает, когда мы сами принимаем решения, совершаем поступки, берем на себя полную ответственность и за успехи, и за провалы. Но ничто не дает такого успеха, как сам успех: коучинг направлен на

то, чтобы подопечный непременно, без изъясна, получил от занятий ожидаемый результат. Коуч обязан это помнить и предоставить подопечную такую помощь, которая даст ему максимальную ясность и готовность к работе. В том числе следует предусмотреть и устранить препятствия. Некоторые коучи недостаточно подстегивают подопечных, опасаясь, как бы их нацеленность на успех не показалась агрессивной.

С другой стороны, если коучинг не приведет к успеху, к тому, что сам подопечный признал бы успехом, уверенность подопечного еще более сникнет и никакого смысла в такой работе не будет.

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

Любой коучинг направлен на укрепление в

подопечном веры в себя.

Постоянная и основная цель коучинга – укреплять в людях уверенность, независимо от того, какое задание они выполняют. Если начальник усвоит этот принцип и будет систематически и честно применять его к своим подчиненным, он сам удивится тому, насколько улучшатся и взаимоотношения, и результаты труда. Более подробно о коучинге как средстве укрепления уверенности в себе вы сможете прочитать в главе 13.

## **Коучинг – это образ жизни**

Коучинг – не готовая техника, которую применяют в определенных ситуациях. Нет, это способ управления, способ обращаться с людьми, образ мыслей и жизни. Наступит день, когда слово «коучинг» вовсе исчезнет из обихода, поскольку он как таковой превратится в естественный для всех стиль отношений как на работе, так и вне ее.

Чтобы лучше разобраться в фундаментальных принципах коучинга, необходимо рассмотреть его наиболее структурированную часть, что мы и сделаем в следующих главах. Надеюсь, когда вы ближе познакомитесь с принципами коучинга и научитесь применять их на практике, они станут вашими собственными принципами, и тогда вы сможете деструктурировать коучинг.

## 2. Начальник в роли коуча

*От начальника должна исходить поддержка, а не угроза.*

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

### Годится ли босс в коучи?

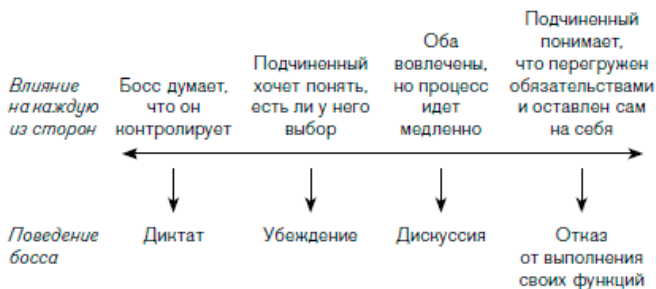
А если так, то может ли начальник взять на себя роль коуча? Да, может, но для этого понадобятся все лучшие его качества: способность к сопереживанию, честность, беспристрастность, а также готовность фундаментально пересмотреть свое поведение по отношению к персоналу. Ему придется нащупывать собственный путь, потому что готовых ролевых моделей очень мало и кое-кто из подчиненных может

даже поначалу оказать сопротивление, поскольку любой отход от традиционного стиля руководства внушает подозрение. Люди боятся, как бы коучинг не возложил на них дополнительную ответственность. Эти проблемы нужно предвидеть, и как раз коучинг позволяет устранить их без особого напряжения.

Крайние проявления привычного стиля руководства и общения представляют собой автократию на одном конце спектра, а на другом – отказ от выполнения своих обязанностей и бесплодное упование на изменения к лучшему.

Рис. 2.1

### ТРАДИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



## Диктат

В детстве родители указывали мне, как поступать, и ругали за непослушание. В школе учителя предъявляли свои тре-

бования и пороли за грехи. В армии сержант отдавал приказы, и сам Господь не спас бы меня, если бы я провинился, так что я из шкуры вон лез! После армии я нашел работу, и теперь уже начальник командовал мной. В итоге как я повел себя, когда сам сделался в некотором смысле начальником? Я стал распоряжаться подчиненными, ибо так вели себя те, с кого я брал пример. Так складывается жизнь у большинства людей: нас воспитывают в директивном стиле, и мы превосходно усваиваем его.

Директивный стиль весьма привлекателен: действуешь быстро, особо не затрудняясь, и притом кажется, будто все нити находятся у тебя в руках. Вот только это ощущение контроля всего лишь иллюзия. Диктатор обижает подчиненных и лишает их мотивации, а те не смеют обнаружить обиду и высказать свое мнение, которое в любом случае не будет услышано. В результате подчиненные заискивают перед начальником и совсем не так ведут себя у него за спиной: полные возмущения, они плохо работают, а то и портят инструмент и саботируют дело. Так что пусть диктатор не льстит себе мыслью, будто он все контролирует, – это лишь иллюзия контроля.

Еще одна проблема, вызванная диктаторским стилем руководства, связана с плохим запоминанием. Попросту говоря, никто не может толком припомнить, что ему было велено. Далее я привожу хорошо известные тренерам и наставникам факты, однако эти факты столь важны, что имеет смысл

повторять их снова и снова. Речь идет о совпавших результатах исследований, проведенных сначала компанией IBM, а потом Почтовой службой Великобритании. Эксперименты проводились следующим образом: группу испытуемых произвольно делили на три подгруппы, каждую из которых обучали одним и тем же достаточно простым навыкам, однако разными методами. Результаты говорят сами за себя, а одна из выявленных проблем напрямую касается нас: способность к запоминанию резко снижается, если человек воспринимает информацию только в виде устного предписания.

Таблица 2.1

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

Как-то раз я продемонстрировал этот эффект двум тренерам по парашютному спорту, и они поняли, насколько опасно ограничиваться простым изложением правил при обуче-

нии новичков мерам безопасности. Они поспешили изменить всю систему подготовки, чтобы предотвратить несчастные случаи!

## Убеждение

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

## Дискуссия

Двинемся дальше вдоль той же линии спектра, к такому методу руководства, как дискуссия. К обсуждению привлекаются все человеческие ресурсы, и хороший босс готов выбрать решение, кардинально отличающееся от его собственного, лишь бы оно вело к цели. Покойный сэр Джон Хар-

ви-Джоунс<sup>7</sup> в интервью для книги Дэвида Химери «Совершенство в спорте» (Sporting Excellence) отметил, говоря о руководстве с опорой на команду:

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

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

## **Отказ от руководства**

И так мы дошли до другой крайности: предоставить подчиненному поступать, как знает, освободить начальнику время для выполнения иных обязанностей, а подчиненному дать свободу выбора. Но и это рискованно для обеих сторон. Босс снимает с себя ответственность, хотя в итоге все равно спросят с него, а подчиненный может и не справиться с заданием, поскольку не знаком со всеми его аспектами. Ино-

---

<sup>7</sup> Джон Харви-Джоунс (1924–2008) – известный английский бизнесмен, возглавлял совет директоров компании ICI. Являлся ведущим телевизионного шоу Troubleshooter, посвященного вопросам бизнеса.

гда менеджеры отрекаются от власти из лучших побуждений, желая таким образом подтолкнуть подчиненного к личному росту, помочь ему подняться на новый уровень ответственности. Однако эта стратегия редко приводит к успеху, потому что ответственность навязывается подчиненному, он не воспринимает эту свободу как личный выбор и вообще как свободу, тем самым отсутствует и мотивация, которую начальник надеялся таким образом пробудить, и заметного улучшения в результатах работы не обнаруживается.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.