

Джули Старр

# ЛУЧШИЙ КОУЧИНГ ДЛЯ КАРЬЕРЫ

техники  
советы  
лайфхаки



ВСЕ

Стратегия победителя

Джули Старр

**Лучший коучинг для карьеры.  
Техники, советы, лайфхаки**

ИГ "Весь"

2008

УДК 331.1 + 338.2  
ББК 65.9(2) 248

## **Старр Д.**

Лучший коучинг для карьеры. Техники, советы, лайфхаки /  
Д. Старр — ИГ "Весь", 2008 — (Стратегия победителя)

ISBN 978-5-9573-3294-7

Коучинг признан специалистами как одна из самых эффективных форм обучения – и неслучайно. Польза от коучинга видна уже через несколько занятий. Если вы ищете способ отточить свои профессиональные навыки и взобраться по карьерной лестнице (или научить этому своих подчиненных), то книга о коучинге на рабочем месте будет вам отличным помощником. Ее автор, Джули Старр, – тренер и консультант с более чем двадцатилетним опытом работы в этой области. Метод Старр, специально разработанный и испытанный в сфере бизнеса, основан на психологическом консультировании. Автор учит читателя находить взаимопонимание с собеседником и задавать эффективные вопросы, а также раскрывает принцип «концентрированного» внимания и – главное – показывает действие метода в самых распространенных сценариях. Кроме того, в книге приведены техники и лайфхаки, которые помогут вам закрепить полученные знания и в дальнейшем с успехом применять их на практике. Благодаря этой книге вы сможете по-новому взглянуть на знакомые ситуации, в которых принципы коучинга могут оказаться действительно полезными!

УДК 331.1 + 338.2  
ББК 65.9(2) 248

ISBN 978-5-9573-3294-7

© Старт Д., 2008  
© ИГ "Весь", 2008

## Содержание

Об авторе	8
Благодарности	9
Введение	10
О книге	11
Блестящий инструментарий	13
Получение максимума от этой книги	14
Часть 1	15
Глава 1	15
Что представляет собой коучинг на рабочем месте	15
Управление или самоуправление – в чем разница	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Джули Старр

## Лучший коучинг для карьеры: техники, советы, лайфхаки

© Pearson Education, 2008

© Издание на русском языке, оформление ОАО «Издательская группа «Весь», 2011

\* \* \*



Дорогой Читатель!

Искренне признателен, что Вы взяли в руки книгу нашего издательства.

Наш замечательный коллектив с большим вниманием выбирает и готовит рукописи. Они вдохновляют человека на заботливое отношение к своей жизни, жизни близких и нашей любимой Родины. Наша духовная культура берёт начало в глубине тысячелетий. Её основа – сво-

бота, любовь и сострадание. Суровые климатические условия и большие пространства России рождают смелых людей с чуткой душой – это идеал русского человека. Будем рады, если наши книги помогут Вам стать таким человеком и укрепят Ваши добродетели.

Мы верим, что духовное стремление является прочным основанием для полноценной жизни и способно проявиться в любой области человеческой деятельности. Это может быть семья и воспитание детей, наука и культура, искусство и религиозная деятельность, предпринимательство и государственное управление. Возрождайте свет души в себе, поддерживайте его в других. Именно это усилие создаёт новые возможности, вдохновляет нас на заботу о ближних, способствует росту как личного, так и общественного благополучия.

Искренне Ваш,  
Владелец Издательской группы «Весь»

*Пётр Лисовский*

## Об авторе

Джули Старр – тренер и консультант с более чем двадцатилетним опытом работы в области содействия изменениям в бизнесе. Ее методы, модели и подходы используются для развития выдающейся тренерской практики во всем мире. Основатель агентства «Starr Consulting», она занимается разработкой применения коучинговых методик, оказывающих влияние как на отдельную личность, так и на компанию в целом.

Джули Старр – автор «Руководства по коучингу» («*The Coaching Manuals*») (издательство «Prentice Hall», 2007), определяющего принципы и практику персонального коучинга. Наряду с регулярными выступлениями Джули проводит консультации и тренинги для лидеров компаний в Великобритании, Европе и Соединенных Штатах Америки. Более подробную информацию вы можете найти на сайте [www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk).

## **Благодарности**

В развитии идей, изложенных в данной книге, участвовали многие. В частности, я хотела бы поблагодарить Брендона Бейса, Ричарда Бандлера, Фрэнка Дэниелса, Милтона Х. Эриксона, Майка Фрайера, Дэниела Гоулмана, Джона Гриндера и Экхарта Толле.

Я также хотела бы поблагодарить Хант Уэллс, незаменимого моего тренера по письменной речи в ходе подготовки данного текста.

## **Дополнительные источники**

Список рекомендуемой для чтения литературы и другие полезные источники вы можете найти на сайте [www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk).

## Введение

В последнее время коучинг – как способ обучения людей самостоятельному поиску знаний, применению их в жизни и достижению успеха – приобрел большую популярность. Коучинг довольно разнообразен – его принципы применимы в различной обстановке и различных ситуациях. Коучи обучают ораторскому и писательскому мастерству, существуют спортивные и финансовые коучи. Создается впечатление, что всякий раз, когда вам хочется добиться успеха в какой-либо сфере, рядом оказывается коуч, готовый прийти на помощь. Эта книга посвящена одной отдельно взятой сфере применения искусства коучинга – коучингу на рабочем месте. Данный вид коучинга, в частности, подразумевает помощь в продуктивной профессиональной самореализации или исполнении своей профессиональной роли, сопровождающейся развитием навыков и повышением знаний.

То, что вы выбрали данную книгу, может объясняться множеством причин. Возможно, вы желаете узнать, что такое коучинг, и хотите испытать его возможности на себе. Возможно, вы обладаете навыками, которые желаете развить, и вас интересуют приемы и техники, применимые на практике. Или же, быть может, коучинг соответствует тому, чем вы уже занимаетесь в настоящее время, или является частью того, чем вы намереваетесь заняться в будущем. Какими бы ни были ваши причины, я рада приветствовать вас. Ваша заинтересованность на руку всем нам, поскольку, когда вы станете лучшим коучем для окружающих, возрастет и ваша профессиональная отдача. Поэтому, дабы помочь вам извлечь максимум пользы из этой книги, давайте совершим краткий обзор ее структуры.

## О книге

Книга поделена на четыре части.

- Часть 1. Осознание.
- Часть 2. Способности.
- Часть 3. Применение.
- Часть 4. Действие.

Ниже рассказывается, как каждый из этих разделов поможет вам в изучении и самостоятельном применении искусства коучинга.

### **Часть 1. Осознание: что такое коучинг и как он работает**

Первая часть этой книги объясняет, чем является коучинг в контексте компании или отдельного рабочего места. Вы найдете четкие определения того, чем является и чем не является коучинг. Мы также проанализируем, что означает роль руководителя или лидера, осуществляющего коучинг для своих подчиненных, и что для этого требуется в рамках нашего мышления. Возвращаясь к вашей роли, ситуации и стоящим перед вами задачам, мы поможем вам сформировать собственное мышление и решить, каким образом коучинг может быть полезен именно вам.

Я буду часто обращаться к вам так, как если бы вы уже являлись руководителем или лидером. Пожалуйста, не забывайте, что вам вовсе не обязательно исполнять формальную роль руководителя для того, чтобы извлечь пользу из идей, изложенных в данной книге. Если на работе вы регулярно взаимодействуете с другими людьми, техники коучинга принесут вам несомненную пользу. Если же вам самим или вашим коллегам требуется работать лучше, сообразительнее и эффективнее, я уверена, что коучинг окажется для вас небезыntenесен.

### **Часть 2. Способности: какие ключевые навыки необходимо развить**

Во втором разделе данной книги мы изучим основные навыки, которые вам необходимо развить, – речь идет об умении задавать эффективные вопросы и обеспечивать обратную связь. Многие из этих навыков важны и вне ситуаций профессионального руководства и коучинга – в межличностных отношениях или общих жизненных ситуациях. Мы рассмотрим, как эти навыки работают на практике, – на примерах диалогов или реальных жизненных ситуаций. Мы также изучим способы развития уже присущих вам способностей при помощи различных упражнений. Большинство этих упражнений можно выполнять «тайно», так что никому не обязательно знать, чем вы занимаетесь!

### **Часть 3. Применение: как использовать коучинг на рабочем месте**

В третьей части мы рассмотрим принципы и структуры, которые помогут вам применить свои навыки коучинга на рабочем месте. Мы исследуем различные способы использования коучинга в вашей отдельно взятой сфере деятельности: идет ли речь об официальных, запланированных сеансах коучинга или спонтанном коучинге, происходящем в виде естественной реакции на повседневные вопросы, задаваемые коллегами. Разумеется, практикуемый коучинг должен приносить результаты лучше (или, как минимум, не хуже) тех, к которым вы привыкли, прежде чем вы решитесь применить его на практике. Итак, здесь вы найдете свежие взгляды

на знакомые ситуации, где принципы коучинга могут оказаться действительно полезными. Например, мы изучим, как применение нехитрого приема коучинга может вскоре повлечь за собой прогресс в выполнении различных заданий, побуждая окружающих к самостоятельному поиску знаний и принятию решений.

#### **Часть 4. Действие: как продолжить обучение**

Последний раздел побуждает задуматься о том, что последует далее, о продолжении пути познания. Мы рассмотрим простые вещи, которыми вы можете заниматься для поддержания концентрации на коучинге и подкрепления импульса, полученного во время чтения этой книги. Мы используем принципы и вопросы коучинга, дабы помочь вам интегрировать его в свою рабочую обстановку путем анализа имеющихся возможностей проведения коучинга и осознания препятствий, мешающих вам на этом пути. Подготовившись к предстоящему путешествию, вы сможете решать проблемы, обнаруживать возможности и применять описанные в данной книге приемы и техники для действительного изменения как себя самих, так и своей рабочей обстановки.

## **Блестящий инструментарий**

На пути к познанию вы обнаружите небольшие вставные фрагменты, призванные облегчить обучение и практическое применение полученных знаний. Это ваш инструментарий, представляющий собой следующее.

### **Вопросы**

Это набор вопросов, способствующих вашему собственному коучингу в обучении и связи идей в конкретной ситуации. Вы можете записывать свои ответы, произносить их вслух или просто остановиться на минутку и проанализировать их мысленно. Важно помнить о том, что цель вопросов – побуждать к размышлениям и поступкам, подобно тому, как это делает тренер. Итак, сфокусировавшись на своей реакции на эти вопросы, вы позволяете книге работать на вас.

### **Упражнения**

Эти упражнения помогут углубить понимание – путем применения принципов и моделей поведения в реальной жизни. Вас попросят испробовать нечто – зачастую в повседневных ситуациях, таких как беседы и встречи. Пожалуйста, уделите этому время, поскольку, лишь действуя, вы по-настоящему пожинаете плоды предлагаемых здесь нехитрых принципов.

### **Советы**

Здесь вы найдете полезные советы, которые помогут вам овладеть ключевыми представлениями о ситуации. Например: основные рекомендации по обеспечению эффективной обратной связи или информация о том, чего следует избегать при согласовании действий или следующих шагов. Подобно всему инструментарию, они образуют быструю визуальную памятку, к которой вы сможете обращаться впоследствии.

### **Контрольные перечни**

Эти списки помогут вам спланировать ситуацию и убедиться в своей психологической и материальной готовности к ней (например, во время проведения трудных переговоров или подготовки к встрече в соответствии с принципами коучинга). Поощряя себя обдумывать детали и готовиться заранее, вы уберегаете себя от головной боли. Контрольные перечни напомнят вам о ключевых моментах или принципах в самый подходящий для этого момент.

### **Определения**

Определения помогают избавиться от жаргонизмов и специальных терминов, так как вы узнаете ясное и точное значение широко распространенных названий. Например, вам станет известна разница между коучингом и наставничеством или точное значение термина «содействие». Зачастую требуется лишь подтверждение того, о чем вы уже подозревали! Вас может приятно удивить, как много вам уже, оказывается, известно.

## **Получение максимума от этой книги**

Вы можете прочесть эту книгу от корки до корки, полностью или отрывочно, или же можете выбирать ключевые идеи, наиболее интересующие вас. Возможно, вам важны списки эффективных вопросов для коучинга или интересен свежий взгляд на усвоение информации. Или, может быть, вы иногда не обеспечиваете обратную связь и хотели бы найти удобные способы решения этой проблемы. И какой бы подход к обучению вы ни предпочли, я надеюсь оказать вам поддержку в решении текущих задач и достижении поставленных целей. Итак, давайте без промедлений перейдем к вопросу, что же представляет собой коучинг, и почему он незаменим на рабочем месте.

# Часть 1

## Осознание

### Глава 1

#### Что такое коучинг

Эта часть книги посвящена объяснениям: что представляет собой коучинг, как он работает и – что важно – чем он полезен именно вам. Мы рассмотрим ключевые различия в его проведении, а также выясним, какую пользу может принести определенный стиль коучинга. Мы проанализируем различия в прямом и опосредованном воздействии на окружающих. Затем вас попросят проанализировать собственный стиль воздействия для определения мгновенных возможностей улучшения.

#### Что представляет собой коучинг на рабочем месте

Коучинг – это беседа или ряд бесед одного человека с другим. Задача человека, исполняющего роль тренера, заключается в проведении разговора, который приносит пользу собеседнику (коучируемому) – ведет к его обучению и развитию. Подобные беседы могут проходить в различных временных и пространственных условиях. Например, вы можете провести быстрый коучинг, беседуя с кем-то у кофе-аппарата или в более формальной обстановке, во время длительного обсуждения какого-либо вопроса.

Является ли беседа коучингом, в большей степени зависит от стиля разговора, нежели от места его проведения, длительности или содержания. Коучинговая беседа может продолжаться как две минуты, так и два часа, поскольку в конечном счете коучинг определяется его воздействием. Рассмотрим следующий пример. Я могу прочесть человеку часовую лекцию, посвященную тому, что, по моему мнению, он должен предпринять в создавшейся ситуации, и он с полным правом может проигнорировать все мои поучения. Или же я могу задать простой, но побуждающий к размышлениям вопрос, как, например: «Что на самом деле удерживает вас от действий, как вы считаете?» Это может побудить человека к осознанию того, что до сего момента он мысленно откладывал в сторону. Второй пример больше соответствует принципам тренинга, поскольку заставляет человека думать и, вследствие этого, приходит к собственным выводам.

Можно выделить следующие признаки того, что разговор является коучингом.

- Концентрируется ли беседа главным образом на объекте коучинга?
- Являются ли намерения коуча позитивными по отношению к коучируемому?
- Используются ли навыки слухового восприятия информации, построения вопросов и анализа?
- Вызывает ли беседа желание проанализировать ее впоследствии, и приносит ли пользу этот анализ?
- Оказывает ли беседа некое благотворное влияние на мышление, обучение или поступки участника?

#### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

Где вы можете максимально применить навыки коучинга  
Используйте приведенную ниже информацию для анализа тех возможностей проведения коучинга, которыми вы уже располагаете.

1. Как часто люди задают вам вопросы относительно своей работы и ожидают от вас решений или советов? Например: «Как мне сделать это?» или: «Произошло то-то и то-то – как мне поступить?»

2. Чувствуете ли вы себя «незаменимым», то есть развалится ли все на куски, если вас не будет, чтобы приглядывать за всеми и каждым?

3. Если кто-то обращается к вам с проблемой, помогаете ли вы человеку, внушая ему свои собственные мысли, или же поощряете его к размышлениям?

Возможно, полезно будет попросить кого-то, кому вы доверяете, проанализировать ваши ответы. Кто знает, возможно, вы являетесь большим коучем, чем сами того ожидаете!

О том, оказывает ли беседа эффект коучинга, более всего способен судить объект воздействия, нежели человек, пытающийся это воздействие произвести. Зачастую коучинг представляет собой катализатор, провоцирующий более глубокие размышления или более богатую оценку рассматриваемого вопроса. И насколько мысли, идеи и озарения, в результате посетившие участника, были вызваны именно проведенным разговором, может судить только он сам.

## **Почему коучинг на работе *работает***

Коучинг эффективен, поскольку повышает *производительность* труда. Там, где успех дела зависит от результатов работы задействованных в нем людей, коучинг таит в себе огромные возможности. Уже недостаточно быть просто талантливой личностью или специалистом – особенно если вы занимаете руководящую должность. Теперь организациям нужны специалисты, способные развивать таланты других людей и добиваться от них определенных результатов, но не при помощи усиления контроля или более пристального наблюдения. Коучинг, в действительности, порой представляет собой нечто совершенно противоположное. Проводящие его руководители слушают чуть более внимательно, задают немного больше вопросов и в целом поощряют сотрудников к самостоятельным размышлениям и действиям. Руководители, обладающие навыками коучинга, помогают другим сохранять эффективность в течение долгого времени, поддерживая их в усвоении необходимых для этого навыков и умений. Подобно избавлению человека от голода посредством обучения его ловле рыбы, это представляет собой долгосрочное решение.

### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

#### **Прямой подчиненный**

Тот, кто отчитывается непосредственно вам. Другими словами, между вами и этим человеком на линии подачи отчета или в структурном графике нет промежуточных звеньев в виде других руководителей или наблюдателей.

#### **Подчиненный**

Человек, по отношению к которому вы занимаете более высокий пост в компании. Этот человек наделен меньшей ответственностью или занимает более низкое положение. В данной книге этот термин синонимичен прямому подчиненному (описанному выше).

#### **Коллега**

Любой из тех, с кем вы работаете, включая прямых подчиненных, подчиненных или людей, занимающих в компании более высокое положение по отношению к вам.

#### **Член команды**

Сотрудник. В данной книге этот термин используется для обозначения члена команды, отчитывающегося перед вами. Это предполагает, что вы

являетесь руководителем данного коллектива; если это не так, ничего страшного, просто представьте, что дело обстоит именно таким образом. Из этого логически следует, что членами команды являются ваши прямые подчиненные, подчиненные и коллеги.

### **Равный коллега**

Человек, занимающий тот же уровень, что и вы. Его роль считается равной вашей по степени ответственности, значимости, положению в иерархической системе и так далее. Не забывайте, что, хотя мы наделяем всех людей равными правами, иногда мы признаем, что исполняемые ими роли могут иметь большую или меньшую значимость для организации, что часто объясняется степенью их ответственности или выполняемыми ими функциями.

## **Как коучинг на работе *работает***

Проводя коучинг, мы предполагаем, что объект воздействия обладает способностью работать самостоятельно и нуждается лишь в некотором поощрении. И потому мы задаем вопросы: «Какими вариантами вы располагаете?», «Итак, что должно произойти?» или «Что вы хотите сделать?» Этот незаметный переход от советов к вопросам о том, что человек собирается предпринять, лежит в сердцевине коучинга как стиля управления.

## **Заинтересованность лучше согласия**

Один из плюсов данного перехода заключается в том, что, когда люди решают вопросы самостоятельно, они больше заинтересованы в принятых решениях. Как правило, когда мы предлагаем человеку поступить определенным образом, а эти действия оказываются неэффективными, он ощущает меньшую ответственность за неудачу. Например, я прошу Джеффа собрать на совещание всех, кто имеет отношение к обсуждаемому вопросу, дабы мы могли прийти к совместному решению. Но когда Джефф пытается организовать это совещание, выясняется, что трудно собрать всех сотрудников в один и тот же день.

Изначально эта идея Джеффу не принадлежала, и потому он не слишком стремится найти выход из создавшейся ситуации. С другой стороны, если бы мысль об организации этого совещания пришла в голову Джеффу, ему бы не понравилась необходимость сообщать о постигшей его неудаче. Он стал бы искать пути преодоления возможных препятствий, вместо того чтобы приносить подобные известия: «Это невозможно – все слишком заняты».

## **Не советуйте, а наделяйте полномочиями**

Побуждая людей самостоятельно мыслить и принимать решения, вы повышаете их чувство ответственности за их сферу деятельности. Когда людей поощряют брать на себя большую ответственность, наряду с осознанием собственных полномочий (способности действовать) постепенно возрастает и их уверенность в собственных силах.

## **Управление или самоуправление – в чем разница**

Коучинг на рабочем месте требует менее директивного стиля воздействия на окружающих и руководства их деятельностью. Буквально это означает, что руководители в меньшей степени дают советы и отвечают на вопросы, полагаясь на то, что люди зачастую лучше знают,

что им нужно, и способны сами управлять своими действиями. Все, что требуется от руководителя, это поощрять формирование у его сотрудников собственных мнений и взглядов на ситуацию путем проведения коучинга во время общения с ними.

Когда руководитель проводит коучинг со своими коллегами, он побуждает их к самоуправлению. Это требует от нас действий, основанных на совершенно отличном ряде принципов: вместо «я знаю как» руководителю нужно довериться тому, что «вы знаете как». Рисунок 1 показывает два различных способа побуждения людей к определенным поступкам.



**Рис. 1.** Спектр воздействия

Руководитель управляет	Руководитель поощряет самоуправление
Вам нужно позвонить Бобу и посвятить его в детали этого вопроса.	Хорошо, я понимаю. Итак, что же вам нужно сделать?
Мы опять имеем дело с вопросом планирования. По-видимому, мы просто не в состоянии точно рассчитать время.	Мы довольно часто сталкиваемся с этой проблемой, не правда ли? Что, как вы думаете, ее вызывает?
Что ж, полагаю, это сработает лучше, если вы подождете примерно неделю. Пусть люди привыкнут к этой идее.	Итак, как же наилучшим образом претворить это в жизнь?

Далее представлено воплощение этих двух стилей в разговоре руководителя с подчиненным.

### Суть коучинга заключается в участии

Изучая вышеприведенные примеры, вы, наверное, обратили внимание, что ни один из стилей не зависит от выбранного тона или любезности. В действительности, можно быть по-настоящему любезным, отдавая при этом четкие указания, например [произносится мягко]: «Послушайте, ситуация на самом деле непростая, правда? Почему бы вам не собрать всех, и я проведу для вас совещание... возможно, это создаст благоприятную обстановку для решения проблемы». Очевидны любезность, теплота и поддержка руководителя – как и четкость его управления. Он просто дает указания, основываясь на предположении о том, что он «знает лучше». И в тот момент, когда в игру вступает руководитель, происходит едва заметное перемещение ответственности за решаемую проблему. Руководитель словно бы предлагает протянуть подчиненному руку помощи, представляя его таким образом в виде жертвы. Сама идея о совещании может быть превосходна, директивным этот стиль делает лишь то, что подчиненный не был заинтересован в обдумывании возникшей проблемы и в создании плана по ее решению.

### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

#### Скептицизм – это начало веры

Если вы даже испытываете некоторое недоверие к коучингу, я приветствую ваши сомнения. Довольно часто неверие означает лишь потребность в подтверждении истинности какого-либо явления. Моя цель не убедить вас в том, что верно с моей точки зрения, а помочь вам открыть

*собственную истину* о самом себе и о том, как вы работаете с другими людьми. И только вам решать, какие из сведений, содержащихся в этой книге, будут полезны именно для вас. Ведь когда вы сами открываете какую-либо истину, она становится только *вашей*, а не моей или чьей-либо еще.

Коучинг по своему определению не является «любезным» или «мягким» – на самом деле, он может ставить перед вами довольно трудные задачи. Руководитель способен оказывать менее директивное воздействие, будучи при этом довольно язвительным. Например [тон настойчивый]: «Да, хорошо, я прекрасно понимаю все, что вы мне говорите, и хочу лишь узнать, что вы собираетесь предпринять...» Таким образом руководитель признает, что понял суть проблемы, и побуждает подчиненного дать ответ на возникший вопрос. Вам может не понравиться слегка агрессивный тон, но это не столь важно. Ключевым аспектом данного подхода является то, что руководитель поощряет и, возможно, даже вынуждает подчиненного «присвоить» как проблему, так и ее решение. И именно это переводит ситуацию в категорию самоуправления.

## **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.