



Наталья Ключникова

ТАКОЙ РАЗНЫЙ КОУЧИНГ!

Твои ключи к жизни



12+

Наталья Ключникова

Такой разный коучинг!

Твои ключи к жизни

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=44866986

SelfPub; 2019

Аннотация

Хотите разобраться, что такое для вас жизнь, работа, семья, почувствовать, как можно строить свое будущее? Коучинг дает для этого разнообразные инструменты. Если вы готовы учиться коучингу, чтобы влиться в профессиональное сообщество специалистов развивающих профессий, то здесь найдете ответы на вопросы – зачем и как. Загляните во внутреннюю кухню коучей и соотнесите свой опыт с опытом автора. Особенно полезна книга для руководителей, которые ищут методы, чтобы двигаться вперед самим и двигать свои подразделения и компании.

Содержание

Такой разный!	5
Глава 1. Управленческая прелюдия	13
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Эта книга не появилась бы на свет без участия моих учителей, коллег, единомышленников, помощников, вдохновителей, друзей. Каждого из них хочу сердечно поблагодарить.

Благодарю Игоря Рыбакова за то, что он «раскачивает лодку», что позволяет посмотреть на себя со стороны и, не останавливаясь на достигнутом, учит верить в себя и смотреть вперед.

Благодарю Сергея Колесникова за постоянство, честность и структурность мысли и ее донесение.

Благодарю моих коллег Жанну Махоткину, Владимира Маркова, Анатолия Нестерова, Юлию Логвину, Ирека Аллаярова, с кем была и остаюсь «кукушениной» компанией «ТехноНИКОЛЬ».

Благодарю свою семью за поддержку в любое время, особенно когда иду на абордаж.

Благодарю Игоря Альтицлера за мудрость, прямолинейность, щедрость в обмене идеями и вкусные завтраки в столовой «ТехноНИКОЛЬ».

Благодарю Яну Лейкину, душу и создателя программы «Коучинг для бизнеса и жизни», за вдохновение, мудрое научное руководство и искреннюю дружбу.

Благодарю руководство и преподавателей ИПП ВШЭ: Тахира Базарова, Гули Базарову, Марину Михайленко, Олега Самольянова, Ольгу Зуеву, Ольгу Ерошенкову, Александра Штала за замечательный, вдохновляющий курс «Коучинг для бизнеса и жизни», за поддержку идеи по написанию этой книги и участие в ней.

Благодарю моих любимых однокурсников:

Татьяну Акулич, Анну Бу, Максима Драчёва, Ирину Журихину, Ирму Клименко, Анну Кучеревскую, Луизу Мухутдинову, Ольгу Ножжишину, Варвару Осипову, Яну Самойленко, Анну Скворцову, Мираиду Умарову, Анастасию Усанову, с которыми мы с таким энтузиазмом и интересом изучали основы коучинга и помогали друг другу лично и профессионально расти.

Благодарю журналистско-редакторскую группу: Нино Самсонадзе, Эльвиру Лацис, Алексея Лохова, без чьего участия эта книга не была бы написана и издана.

Такой разный!

Слово автора

Что может быть более захватывающим, чем возможность и умение вести процесс, направленный на помощь человеку, желающему быть творцом собственной жизни. Я знаю, как он называется, – коучинг. Изначально вырастая из психотерапии, экспертного консалтинга, дружеской помощи, исповеди священнику, работы с тренером, коучинг становится отдельной профессией. Он вырабатывает собственную философскую и этическую платформы, методологию, компетенции и инструментарий, в результате создается система образования и поддержки профессионалов. И этот захваты-

вающий процесс происходит на наших глазах.

В 2000-х годах появилось несколько серьезных центров обучения, в том числе Институт практической психологии Высшей школы экономики под руководством Тахира Базарова, сложилась целая когорта специалистов, профессиональное сообщество со своими внутренними правилами, ценностной базой и международными контактами. Хотя по статистике на 100 тысяч человек в нашей стране приходится 6,9 коуча. Мало, да?! Думаю, сейчас как раз то самое время, когда настоящее и будущее строятся нашими чувствами, мыслями и делами. И именно теперь нужен, нужен коучинг как метод работы, как способ жизни!

...возможность и умение вести процесс, направленный на помощь человеку, желающему быть творцом собственной жизни. Я знаю, как он называется, – коучинг.

Коучинг востребован и в организационной среде – как часть менеджерской практики и как отдельный процесс, решающий жизненно важные для организации задачи. Он также необходим в частной практике, индивидуальной работе, особенно сейчас, когда сталкиваются два фактора – быстрые изменения внешней среды, технологий, моделей поведения, привычных представлений, устойчивых социальных форм и запрос от человека на все более осознанную жизнь с достижением личных целей и смыслов. Право человека на жизнь теперь трактуется не только как отсутствие физиче-

ской угрозы его существованию, но и как право на счастье. Такое и так, как человек сам понимает.

Почти двести пятьдесят лет тому назад в одном историческом документе – Декларации независимости появилась фраза: «Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью». Право человека на стремление к счастью было признано во всеуслышание. И с тех пор мы не перестаем об этом говорить и думать. Более того, теперь мы измеряем индекс счастья в разных странах и печалимся, что наша страна во всемирном рейтинге счастья отнюдь не лидирует. А ведь именно на поддержку стремления человека к счастью работают такие профессии, как коуч. Причем в коучинге нет стандарта счастья – это глубоко индивидуально, и поэтому работает.

Вот с такой оды коучингу я хотела бы начать эту книгу. В ней будет моя личная история – вернее, сложная ДНК-спираль моего личностного и профессионального роста. В перипетиях движения по этой спирали мне иногда казалось, что я профессионально обнуляюсь, а на другом витке я уходила в «достигаторство» и теряла личностный объем. Я думаю, что многие топ-менеджеры, руководители, люди, ответственные за других и результаты общей деятельности, проходили такие циклы. Но именно коучинговый взгляд дает мне сейчас и объемное видение происходившего и происходяще-

го, и смелость об этом говорить, делиться с вами.

...жизнь каждого из нас по отдельности ценна и безумно важна.

Мне кажется, что моему поколению, рожденному в 70-е, досталась удивительная судьба – меняться радикально каждые десять лет, а теперь даже и быстрее. Изменения набирали ход и очень активно шли сначала в сторону нового и яркого опыта, а потом все большего понимания себя, личного изменения. Оборачиваюсь назад и понимаю, какой же большой путь мы прошли в проживании человеческого в себе. Мы говорили «мы» по детской привычке и были глубоко убеждены, что и сосед по парте, и подружка по общаге такого же мнения. Но за 90-е годы крамольная мысль о ценности индивидуальности стала мейнстримом – индивидуализм расцвел пышным цветом вместе с капитализмом и зафиксировался в слове «крутой». А кроме того, оказалось, что да, жизнь каждого из нас по отдельности ценна и безумно важна. И «Я» стало большим, мускулистым и серьезным.

Когда живешь внутри перемен, не замечаешь их значительности и значимости. Они вплетаются в нашу повседневность. А их радикальность видится только на расстоянии. Вот отходим на 20 лет назад и видим, как здоровый образ жизни становится практически религией с армией верующих, со своими заветами, проповедниками, обрядами, культовыми сооружениями – фитнес-центры, йога-клубы... Не заниматься собой для современного образованного человека

стало маргинальной позицией, а не социально одобряемым поведением.

Кроме тела, есть еще душа, ум, сознание, дух. И психотерапия, консультации с психологами, специализирующимися на сотне направлений, тренинги разного типа и вида – это практика, практика жизни, работы. Мы знаем, что такое травмы, мы понимаем и светлые и темные части собственного детства, мы разобрались, как смогли, в своих отношениях с родителями, простили или забыли недочеты воспитания, мы различаем посттравматический синдром и стресс, понимаем, что надо делать в том и в другом случае. Психологические знания, пусть и в сильно адаптированном и упрощенном виде, стали общим местом, такой неотъемлемой частью здравого смысла. Мы теперь так живем. И это радует. И естественно, из негативной практики – работы с тем, что нас ограничивает, что мешает, что отравляет и тяготит, – хочется к свету. К простору, расширению, свободному действию. Помогать себе научились – теперь стоит научиться развиваться и достигать своих целей.

Ведь как только ты начал говорить «Я» на основании ощущения собственной субъектности, ты вышел в совершенно другое состояние, которое мы теперь называем словом «очкруто». То есть и превосходно, и необходимо. Для меня лично это был значимый переход от «мыкания» к «Я». И я поделюсь, как дошла до жизни такой. Не потому что моя история уникальна, как и у каждого из нас – непохожа, а потому

что я чувствую, что мои падения и взлеты отзовутся во многих людях, кто проходил периоды большой ответственности, риска, непонимания себя и других, отторжения и усталости от людей, потери контакта с собой и долгой работы с тем, чтобы услышать собственный голос, расчислить источник и снова радоваться жизни, работе уже на другом уровне. Но тут дорога без конца. Чем дальше ты по ней проходишь, тем необозримей то, что можно и нужно делать. Тем тоньше и изощренней ловушки, которые выдает собственный разум. Но ведь тем интересней, согласитесь. В общем, это еще и потрясающий поколенческий вызов: а можете ли вы отрастить себе крылья после 40 лет?

Мне кажется, что сейчас потрясающе увлекательное время, когда можно соединять в себе, в своей жизни лучшее из собственного опыта, сочетать это с опытом других людей и получать удивительные результаты. Поэтому моя история вплетена в другую, много большую и разнообразную историю моих коллег по обучению коучингу в Институте практической психологии Высшей школы экономики. Учиться коучингу так просто не приходят. Это осознанное решение зрелых людей. Еще немного случайности и совпадений – и вот формируется группа, которая обладает каким-то удивительным коллективным разумом. Таким, что организаторы программы и преподаватели начинают с ним общаться, противодействовать, поддерживать и удивляться.

Эта книга в каком-то смысле – плод этого коллективного

разума, результат проживания обучения. Результат нашего общения с полем коучинга. Если вам удобнее пользоваться словом «эгрегор», берите его. В профессии мы используем слово «поле». Я надеюсь, что строки на бумаге смогут передать наши ощущения, прозрения, отношения и все то же удивление перед жизнью и ее возможностями. Все участники процесса изменились за прошедший год. С нами вместе что-то случилось. И это результат коучинга, самокоучинга, изучения методов и принципов, практики. Это результат открытости и присутствия. В коучинге есть одно из ключевых понятий – зеркало. Так вот, мне кажется, что наша группа – зеркало профессии. Загляните, и вы много поймете.

Одна из преподавателей сказала мне, что я безнадежно испорчена коучингом. Я этому рада – ведь так я смогу передать, насколько это меняет вашу жизнь, насколько это глубоко и в целом работает на выход из плоского мира в объем, дает другое видение и понимание, другое качество результатов, другое проживание собственных сил и возможностей. И тут кладу руку на сердце: я предельно искренна в увлечении коучингом, ведь четыре года я в коучинге как клиент и год в профессии, обучении и работе с клиентами. Я уверена, вы найдете здесь не только отголоски своих сомнений и надежд, но и варианты вхождения в коучинг как в процесс или как в возможную профессию. Владение методами коучинга многое меняет в работе и в целом в жизни, так что если вы пришли за развитием, а может и за новым призванием – вам

сюда.

Хорошего чтения! Оставляйте заметки на полях – они для этого и сделаны!

Задавайте вопросы – мы готовы отвечать!

Ваша Наталья Ключникова

Глава 1. Управленческая прелюдия

До коучинга надо дойти

В конце 2014 года у меня было ощущение, что я тону, не дышу, не живу. Такое пикирование вниз, при том что внешне ситуация оставалась обнадеживающе стабильной. Это было дно кризиса, личного и профессионального. Все стоит на местах и даже развивается, но вы катастрофически теряете интерес и, что самое сложное для преодоления, «чувство людей». Появление коуча в моей жизни стало протянутой мне спасительной рукой. И я буквально схватилась за нее и смогла оттолкнуться от дна.

Я сразу поверила в этот инструмент – может быть, потому что некогда было выбирать другие, изучать «ассортимент». Я привыкла в течение двадцати лет принимать быстрые и, как мне казалось, точные управленческие решения, брать на себя ответственность – и, естественно, не могла передать ответственность за свое состояние кому-то или чему-то другому. Мне не нравится, когда кто-то за меня что-то решает, рассказывает, как и что мне делать. Сразу слышу голос очень большого, очень опытного внутреннего критика, он высовывает голову: «А почему так? Почему ты решила по-другому».

му?» В коучинге я все должна сделать сама, у меня есть необходимые ресурсы, ведь коучинг – методика, которая поможет мне выйти из проблем. Когда ваш ум заточен на сложные и точные решения, а вам говорят, что есть технология перехода из кризисных ощущений в противоположное состояние, что вы делаете? Точно: хватаетесь за возможность.

...коучинг экологичен, показывает всего тебя: думай, смотри, развивайся – все ресурсы для изменения у тебя внутри.

За долгие годы работы в крупной компании у меня сложилась стойкая неприязнь к директивному консалтинговому подходу – в нем как будто не учитывается индивидуальность человека, всех стригут под одну гребенку. А коучинг экологичен, показывает всего тебя: думай, смотри, развивайся – все ресурсы для изменения у тебя внутри. В тот момент, когда я встала на путь коучинга, я еще не знала, насколько радикально, хотя и не быстро, изменится мое ощущение себя и жизни. Я просто поняла, что это не страшно, это легко, коучинг оставлял мне мое пространство, давал свободно в нем действовать. Представьте, я вдруг обнаружила, что три года не ходила гулять, вообще не замечала, что не ходила пешком: машина – офис – машина – дом. После первого разговора с коучем я вышла погулять в парк. Екатерининский парк в центре Москвы, в десяти минутах от офиса. Большие деревья, воздух, неспешные люди, пруд, по которому еще плавали лодки. Это та жизнь, которая проносилась мимо меня.

И коучинг стал той дорогой, по которой я шла вперед, чтобы встретиться с самой собой. Вот так линии стали закручиваться в спираль жизни.

15 и еще пятерка

15 сентября 2010 года на улице Гиляровского был праздник. Конечно, значимость его была не государственная, даже не городская, но в рамках одного подразделения одной компании вполне весомая. В «ТехноНИКОЛЬ», откуда я как менеджер и профессионал родом, особая корпоративная культура, высокий градус сплоченности и атмосферы общего успеха. Если вам будет интересно, что это за компания, как она появилась на свет и разрослась в корпорацию с мировой известностью в своей отрасли, отошлю к книгам основателей компании Игоря Рыбакова «Жажда» и Сергея Колесникова «ТехноНИКОЛЬ – главная роль».

15 сентября мы отмечали мои 15 лет работы в компании. Я была уже заметно беременна вторым ребенком и смотрела на любимых технониколевцев с ощущением, что стою на пороге другого этапа жизни, когда можно будет уйти с головой в материнство. Пришло огромное число людей, чуть ли не весь офис на Гиляровского. Был концерт: коллеги читали стихи, пели песни, говорили слова, от которых нельзя было не прослезиться. Я и плакала, и смеялась. Родной дом, родные люди. Так хорошо. Коллеги из финансовой службы пе-

ределали слова песни «Лаванда», и лестный для меня припев до сих пор звучит в ушах. Такое событие, когда тебе кажется, что ты готова обнять мир и он тебя обнимает, – чистая и большая радость.

Дальше мои планы были просты: заниматься детьми, собой, домом. Бросить работу, быть мамой. Но, видимо, у судьбы были другие планы на меня. Или что-то внутри, что не дает утихомириться, признать в себе домохозяйку, только замерло, затаилось на время. Я стояла перед поворотом жизни и видела будущее в таком легком тумане. Можете списывать это на влияние гормонов, поскольку беременная женщина видит мир двумя парами глаз, а значит по-другому. Мне хотелось взять долгую паузу, прерваться, ведь с первым ребенком моя пауза длилась всего пару месяцев.

Но я сохранила в памяти эту удивительную ноту, которая звучала в общей радости, ноту предощущения будущего. Острую – потому что на самом деле оно неизвестно. Тонкую – потому что мы так погружены в текущую повседневность, что можем и не заметить его наступления. А будущее такое – оно иногда приходит с одним-единственным телефонным звонком...

...будущее такое – оно иногда приходит с одним-единственным телефонным звонком...

Ты мне нужна

Если я и напевала песенку про то, что «Ты у меня одна...», то только от удовольствия жить детско-домашней жизнью. И не предполагала, что этот мотив зазвучит по-другому. Ровно через четыре месяца, 15 января 2011 года, мне позвонил Игорь Рыбаков. Надо сказать, что компания родилась в 1992 году в студенческом общежитии МФТИ, основатели Сергей Колесников и Игорь Рыбаков набирали сотрудников из ближайшего окружения, так что все ее ядро составляли люди молодые, очень умные, очень решительные – они и сейчас на ключевых постах в компании. Я появилась в компании в 1995 году, привела меня туда Жанна Махоткина, ныне финансовый директор корпорации. На тот момент ни у нее, ни у меня не было специального экономического образования. Я была выпускницей факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ имени Ломоносова. Все остальные квалификации добирала по ходу работы. И в этом мощном ядре была такая связь между нами, что мы понимали друг друга с полувзгляда. Просто не могу здесь об этом не сказать, иначе будет трудно понять остальное. Можно сформулировать и так: росли вместе – мы и компания.

В этой главе моему взаимодействию с Игорем Рыбаковым будет посвящено много строк. Есть люди, которые предопределяют поворот вашей жизни, и не всегда плавный. Их нель-

зя отнести ни к одному знакомому и понятному типу. Мне не всегда ясно, откуда и как к Игорю приходят идеи и мысли, которые вначале он даже не очень четко формулирует. Но знаю от многих людей, которые работают с похожими лидерами-визионерами: проблема та же. Наверное, такие люди и в самом деле генерируют огромное количество вариантов будущего, а выдают нам только минимальную часть. В любом случае, как бы это ни трактовалось научно или паранаучно, поле напряжения, поле вероятностей рядом с ними усиливается. И ты бурно меняешься – или медленно, но все равно изменяешься. Концепцию поля, как и идею потока, я поняла и приняла потом, когда стала учиться коучингу. А пока жизнь казалась очень понятной. Но...

В январе Игорь Владимирович начал звонить мне упорно, настойчиво. После первого звонка в середине месяца он звонил каждую неделю. И мы с ним встретились: «Ты мне нужна, ты мне нужна в «ТехноНИКОЛЬ», ты мне нужна в сети. Выходи!» А мне надо было решить проблемы со здоровьем сына – это мы с ним обсудили, и давление исчезло, ведь, как отец четверых детей, он прекрасно понимает, что такое здоровье малыша.

В итоге 6 мая 2011 года я вышла на работу. В декретный отпуск я уходила финансовым директором Торговой сети «ТН», но возвращаться на ту же должность не хотела, тем более что моя преемница прекрасно справлялась с задачами. Я вышла в «непонятный» менеджмент – тот, который сама

и должна была создать. Мысли мои крутились возле слова «развитие». При этом я чувствовала себя немного внешним человеком. Я же все, ушла, а теперь надо было возвращаться по-другому. Вместо четких и ясных задач, к которым я привыкла, появилось целое облако, где бурлила энергия и идеи.

Бывает так: вот вас захватывает поток, но ни границ, ни финишной черты вы не видите, даже не знаете, будет ли она. Поначалу это кажется увлекательной игрой, где ты можешь реализовать все, что уже знаешь и умеешь. А оказывается, что не знаешь, не умеешь прежде всего работать с собой. И внутренние неизвестные начинают умножаться на внешние неизвестные. Это я к тому, что запрос на коучинг не рождается из благости, радости или расслабленности, из любопытства. Только из напряжения. Но в 2011 году до истинного напряжения было далеко.

...запрос на коучинг не рождается из благости, радости или расслабленности, из любопытства. Только из напряжения.

Генеральный, но управляющий

У Игоря была мысль: в Торговой сети должны быть две опорные точки: первая – продажи и маркетинг; вторая, «бэк-овая» функция – закупки и логистика. Но есть и третья необходимая функция – организационное развитие, разви-

тие и подготовка людей. То, что пронизывает и объединяет всю компанию. На тот момент в Торговой сети было 2 тысячи человек, распределенных по всей стране и за ее пределами. Для современного бизнеса это серьезный актив. На мой взгляд, в производственном подразделении основной актив составляют все же технологические линии, а люди обеспечивают их работу. В торговой организации все наоборот – люди двигают дело.

И с ними надо уметь взаимодействовать, поддерживать их в правильном, мотивированном состоянии. А «бэковские» функции были интересны с точки зрения бизнес-процесса – как сделать так, чтобы эта система была именно производственной. Тут имелось много пространства для создания нового, включения творческого процесса, ведь прежде чем прийти к унификации чего-либо, надо с этим разобраться, понять внутренние движки, чтобы новые бизнес-процессы не вдавливались, но втягивались в компанию.

Было очень интересно. Множество задач я решаю именно через людей: разговариваю с людьми, люблю людей, доверяю им, и мы вместе делаем. Это был такой неосознанный коучинговый подход – конечно, тогда с сильными директивными нотками, но тем не менее он работал. Если бы еще пару лет мы бы побыли в таком состоянии «пересборки» на лету, может быть, получилось бы нечто ценное, более «плотное», чем в результате сложилось. Тринадцатый год был успешный, удачный с точки зрения и инвестиций, и заработка, и

общего взаимодействия между производственным подразделением и торговой сетью.

И тут визионерство Игоря сыграло свою роль: он видел нечто великое, принципиально иное за горизонтом. Ощущал движение каких-то других потоков. Но весь объем энергии радикального преобразования пришелся на Торговую сеть. Игорь начал реструктуризацию, сменил директора, ввел новый менеджмент. После красоты, которая происходила весь одиннадцатый, двенадцатый, тринадцатый год, потянулись четыре страшных месяца: с конца тринадцатого до начала четырнадцатого. Новые топ-менеджеры вступили в резкий конфликт с нашей корпоративной культурой, они почувствовали себя захватчиками в покоренном городе. Такое бывает, когда владелец соблазняется яркой энергией и убежденностью наемного руководителя и дает ему карт-бланш. Но нам-то была видна другая картина.

О чем, собственно, мы и сказали Игорю в какой-то момент. И попали внутрь «квантового скачка». Всем, кто еще не «скакал», рекомендую: выброс в неизвестное поле с неизвестными ориентирами очень многое откроет в вас самих. Трудно назвать то, что вы получите в результате, лучшей версией себя, но это будет какая-то принципиально иная версия, словно вам внутрь добавляют измерения и вы по-другому увидите мир вокруг. Но до подобных философских размышлений в тот момент было очень далеко. Мы попали в эпицентр взрыва. Игорь увидел, что происходит, принял решения, мы

были рядом и, в полном соответствии с принципом «инициатива наказуема», стали ответственны за новый период. Мы не откатились к устойчивому состоянию предыдущего года – напротив, идея была создать другую форму существования, отдельную дистрибуционную компанию с онлайн-продажами.

И вот здесь последовало предложение, от которого я не смогла отказаться. Бывают ли у вас моменты, когда вы ощущаете, что принимаете поворотное решение? Вроде все стоит на своих местах, знакомые люди кругом, налаженные отношения, понимание себя и других, а вот из подсознания идет сигнал, такой тихий – все изменится, ты изменишься. Физики называют это точкой бифуркации – когда процесс может пойти в ту или иную сторону и нельзя предсказать в какую. И это нельзя назвать вызовом, который тебе бросают, а ты так красиво его принимаешь: поднял перчатку, сел на коня, взял копье и поскакал. Нет. Фанфар, герольдов и флагов не было. Была другая история – «верю – не верю». Иду зряче – или иду вслепую. Но жизнь никогда не дает зависнуть в точке бифуркации – она же не останавливается, пока ты размышляешь. И часто ты даже не замечаешь, как поток изменений понес тебя. Кто на самом деле попадал в быстрый речной поток, физически помнит, что увернуться от встречных камней и коряг страшно сложно. Но у нас вроде были и байдарка, и весла. Поэтому поток понес, а разбираться со своим внутренним состоянием пришлось позже. Но ведь это

дорога к коучингу, не правда ли?

...жизнь никогда не дает зависнуть в точке бифуркации – она же не останавливается, пока ты размышляешь.

Почему я согласилась стать генеральным директором Торговой сети в момент ее полного преобразования? Произошло это в начале четырнадцатого года. Да, уговаривали, у Игоря была такая присказка: «А больше некому. Вот надо сейчас это сделать – и всё». Почему, почему, почему я согласилась? Я же очень не хотела, это не мое. Этот вопрос все время всплывал в коучинговых сессиях. Если честно, то я и сейчас не знаю ответа. И даже когда назначение произошло, я долгое время вообще не осознавала своей новой позиции, не видела себя в ней. Такое отстраненное состояние: должность сама по себе – я, Наталья Ключникова, сама по себе. Даже придумала себе другое название должности: не генеральный директор, а управляющий директор.

Перегрев по-рыбаковски

Умеете ли вы работать в напряжении, перегрузке, перегреве? Я вот думаю: если нас заменить искусственным интеллектом, будет ли он попадать в такие состояния? Ведь это не перегрузка сети, когда вырубил – включили. Мы нагреваемся в разных местах, даже в тех, о существовании кото-

рых не подозревали. И это такой путь к кризису. Преддверие, точнее – коридор. Когда ты видишь движение вперед, времени на рефлекссию нет – давление есть, такое осязаемое подталкивание, как версия знаменитого анекдота про две морковки. С моей точки зрения, анекдот варварский, но очень точно отражает суть менеджерского пути в состоянии «коридор действия».

Смутно ощущаемое недоверие к себе и своим возможностям было загнано в подполье. Да, я знала только в теории как устроен весь бизнес Торговой сети. Но день пошел за два, и пришлось во всем разбираться. Да еще и собственное внутреннее сопротивление преодолевать: ведь до того прекрасно себя чувствовала.

Я решила вопрос с материнскими обязанностями: удостоверялась, что сидеть дома не мое. Я убедила себя и до сих пор считаю, что главное не количество проведенного времени с ребенком, но качество. Я готовила выходные, чтобы мы куда-то ездили, играли, узнавала про развивающие игры. А постоянно с ребенком была няня, этого было достаточно. И на работе я тоже замечательно себя ощущала. В период с одиннадцатого по конец тринадцатого года шел поступательный профессиональный рост. Новые области я осваивала очень хорошо: изучала, что такое организационное развитие, мы с коллегами ходили на курсы по логистике, читали серьезные книги, все дружно сдавали экзамены. Мне казалось, что мы выстраиваем долгосрочную перспективу, со-

здаем производственную систему в Торговой сети. То есть на самом деле делаем то, что знаем, в чем уверены. ... Но что такое увидел из своего будущего Игорь, что его диагноз был «все не так, ребята»?

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.