



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

# Гид HBR

# Коучинг

**Давать обратную связь**  
**Поощрять постоянное развитие**  
**Мотивировать сотрудников**

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

**Harvard Business Review (HBR)**

# **Коучинг**

**Серия «Гид HBR»**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55301143](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55301143)  
Коучинг: Альпина Паблишер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-9614-3646-4*

## **Аннотация**

Как менеджер в современном деловом мире, вы не можете просто сказать своим подчиненным, что делать: вам нужно помочь им принимать собственные решения, дать им возможность решать сложные проблемы и активно развивать свои навыки на работе.

Независимо от того, есть ли в вашей команде звезда, которая хочет продвигаться вперед, слабый работник, который тянет группу вниз, или постоянный участник, который чувствует себя скучающим и забытым, вы должны тренировать их: помогать формировать их цели и поддерживать их усилия по их достижению.

# Содержание

Что вы узнаете	6
Введение. Почему именно коучинг?	8
Часть I	15
Глава 1	15
Измените свои установки	16
Оттачивайте навыки коучинга	18
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Harvard Business Review (HBR) Коучинг

Переводчик *А. Ядыкин*

Редактор *А. Черникова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *А. Кондратова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и*

*иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Что вы узнаете

Сложно найти время на коучинг подчиненных и делать его *качественно*, когда работа накрывает с головой. Однако, если вы не поможете сотрудникам приобрести необходимые навыки, они так и продолжат ходить к вам за ответами вместо того, чтобы искать собственные решения. Излишняя поддержка убивает продуктивность и креативность, и вы не можете оказывать ее постоянно. В долгосрочной перспективе она съест у вас времени и энергии больше, чем инвестиции в развитие людей.

Именно поэтому вам необходим коучинг, чтобы стать эффективным менеджером. У вас в коллективе есть выдающийся работник, желающий подняться по карьерной лестнице? Или отстающий, который тянет команду назад? Или хороший специалист, которому наскучили привычные задачи и чьи усилия не замечают? С каждым из них нужно согласовать цели роста, мотивировать их на достижение этих целей, поддерживать усилия и оценивать прогресс. Настоящее руководство даст вам все инструменты для этого.

Вы улучшите свои навыки и станете:

- задавать правильные вопросы до того, как поделитесь советом;
- создавать реалистичные, но в то же время воодушевляющие планы развития;

- поддерживать работников в достижении максимальной продуктивности;
- использовать особенности восприятия сотрудников для достижения большего прогресса;
- давать по-настоящему полезную обратную связь;
- оставлять подчиненным возможность преодолевать трудности и находить решение проблем самостоятельно;
- заинтересовывать сотрудников и поощрять их независимость;
- связывать навыки работников с потребностями всей организации;
- персонализировать свой подход.

# Введение. Почему именно коучинг?

## Эд Батиста

По окончании школы бизнеса совет директоров нанял меня генеральным директором в новую компанию – Nonprofit Technology Enterprise Network. До этого я уже занимал подобные посты, но это был первый раз, когда я должен был руководить компанией в одиночку. При этом я верил, что в мои обязанности входит придумывать самые лучшие идеи и настойчиво их отстаивать.

Такой подход вылился в некоторое количество конфликтов с членами совета директоров. Один из них, мой наставник, как-то раз отозвал меня в сторону и сказал: «Мы думаем, что ты талантливый парень, но порой тебя заносит. Мы хотели бы, чтобы ты инвестировал в себя с помощью коучинга». Одна из моих бывших преподавателей, профессор, работала коучем, и я попросил ее взять меня в качестве клиента. И это был один из лучших поступков, что я когда-либо совершал.

Хотя лишь немногие из клиентов личных наставников в конечном итоге решают, как и я, посвятить себя этой деятельности, мой положительный опыт работы с личным коучем типичен. Интенсивный рост этой сферы услуг на протяжении последних 20 лет обусловлен множеством свидетельств довольных клиентов, которые в результате работы с



личным коучем стали эффективнее. И такая работа приносит свои плоды не только на индивидуальном уровне. Хотя ученые пока еще не смогли с точностью измерить эффективность коучинга для организаций, многочисленные исследования, опубликованные в *Journal of Management*, *Consulting Psychology Journal* и других изданиях, говорят о том, что это влияние положительно.

Опыт работы с коучем помог мне понять, что наибольший вклад в общий результат я как руководитель могу внести не тем, что стану больше всех работать, а тем, что предоставлю другим людям возможность делать больше и стану вдохновлять их на свершения. Это означает, что я должен делегировать некоторые полномочия и признать пределы своей компетентности. Мне не нужно иметь все ответы, мне нужно лишь уметь задавать правильные вопросы. Короче говоря, я пришел к пониманию, что эффективное руководство очень похоже на коучинг.

Но что мы подразумеваем под *коучингом* в первую очередь? Простое определение звучит так: «Практика постановки вопросов, помогающая людям самостоятельно прийти к ответам, которые лучше всего подходят к ситуации». Более конкретное определение, уместное, если вы руководитель или менеджер, гласит, что коучинг – «это стиль управления, характеризующийся преимущественно тем, что работникам задаются вопросы с целью помочь им выполнять непосредственные обязанности успешнее и расти профессионально».

Что касается постановки вопросов, обычно мы считаем, что типичный руководитель – это эксперт в своей области, который помогает советами и чьи предметные знания служат одним из оснований его авторитета. А когда руководитель действует как коуч, ему нужно принять другой образ мыслей, и тогда он будет приносить пользу по-иному.

Неслучайно возросший спрос на коучинг сопровождался отходом от административно-управленческих вертикальных иерархий в сторону более «плоских», распределенных структур. В 1950-х годах Питер Друкер, занимавшийся теорией управления, предложил термин «работник умственного труда», которым описал целую когорту работников, сложившуюся в рядах белых воротничков; и сегодня большинство профессионалов попадают в эту категорию. Поскольку они требуют (и желают) малого или вообще никакого надзора за своей деятельностью и зачастую знают о стоящих перед ними задачах больше, чем их руководители, они, как правило, хорошо воспринимают коучинг. В отличие от прямого руководства, когда управляющие сигналы идут сверху вниз, коучинг позволяет таким сотрудникам шире применять свои профессиональные знания и при этом побуждает не останавливаться на достигнутом. Будучи руководителем, вы даете им цель, но при этом позволяете самостоятельно решать, как ее достичь.

Многие руководители высшего звена, равно как и главы кадровых отделов, стали смотреть на коучинг как на инве-

стиции в перспективных специалистов или преимущество для лучших сотрудников. Другие же по-прежнему видят в коучинге в основном корректирующую меру, применяемую к неэффективным работникам. В опубликованной в *Harvard Business Review* (март-апрель 2000) и ставшей классикой статье «Управление, приносящее результат» Дэниел Гоулман отмечал, что, несмотря на все преимущества коучинга, среди всех изученных им стилей руководства к нему прибегают реже всего. Руководители говорили Гоулману, что у них нет времени на коучинг своих работников, и вы можете считать так же. Однако коучинг имеет широкую область применения, и извлечь из него пользу могут управленцы любого уровня. Возможно, вам потребуется подтолкнуть к этому окружающих, а то и убедиться в его пользе самостоятельно.

Если ситуация действительно такова, я призываю вас проверить, как работает коучинг, и оценить, какую отдачу принесет эта инвестиция. Хотя подобные мне привлеченные коучи всегда играют важную роль в поддержке руководителей и их команд, сам коучинг не должен быть исключительно нашей территорией. Это весьма важный инструмент управления, и в некоторых обстоятельствах руководитель-коуч будет гораздо полезнее коуча профессионального. Я часто помогаю клиентам осмыслить сложный опыт, чтобы они поняли, что случилось, и вынесли из этого урок, однако такие беседы имеют место через несколько дней, а то и недель после произошедшего. Руководитель же, обладающий навыка-

ми коучинга, может помочь членам своего коллектива незамедлительно. Высококвалифицированные лидеры могут даже проводить подобные беседы со всей командой, что позволит каждому получать новые знания одновременно со всеми остальными. Когда руководители смотрят на коучинг как на работу только лишь привлеченных специалистов (вроде меня), они упускают огромное количество возможностей принести делу пользу.

Мой опыт коучинга у наставника, практика преподавания коучинга студентам МВА и опыт работы профессиональным коучем показал мне, насколько велика ценность этого подхода, а все возрастающий объем исследований лишь укрепляет меня в этом мнении. Да, коучинг требует времени и усилий, но эта книга поможет вам внедрить его методы и процессы в свой стиль управления.

Не существует «правильного» коучинга, поэтому вы должны решить для себя, какой из подходов, описанных в нижеследующих главах, будет лучше работать в вашем случае и с вашими подчиненными. Как и любой новый навык, коучинг требует практики, и вам будет необходимо выйти из зоны комфорта на то время, пока вы будете ставить этот эксперимент. Не спешите списывать эти приемы в утиль только потому, что поначалу вам не очень-то удобно будет ими пользоваться.

Коучинг ставит любого руководителя перед очень непростыми задачами. Возможно, вам придется пересмотреть

свой стиль управления и те способы, которыми вы привносите свой вклад в общее дело. Возможно, вы с неохотой будете отказываться от контроля, равно как и от предоставления людям права на ошибку. Почти наверняка вы испытаете соблазн самому найти решение, когда подчиненные будут искать способ справиться с проблемой. Но решение непростых задач будет со временем все проще благодаря коучингу, и отдача будет велика. Вы задействуете потенциал всех сотрудников, а сами станете подходить к управлению более стратегически.

В прошлом году один мой клиент, основавший успешную компанию, пришел к выводу, что его стиль управления сдерживает развитие фирмы. Он и руководители высшего звена решали так много тактических задач, что фактически не руководили ею. Они тушили пожары, и их возможности посмотреть на дело шире и произвести необходимые системные преобразования были крайне ограничены.

Исходя из этого, мой клиент решил пересмотреть свою роль, передав некоторые задачи руководителям высшего звена. Пока они принимали новые обязанности, он действовал в качестве их коуча и, задавая вопросы, понуждал решать проблемы новыми, более творческими способами, а не просто рассказывал о том, что давало результат в прошлом. Они приняли такой же подход в отношении собственных подчиненных.

В итоге управленческая команда компании увидела поло-

жение дел в более широкой перспективе и сосредоточилась на стратегических вопросах, что положительно повлияло на весь бизнес. А мой клиент обнаружил, что его работа фактически стала продуктивнее – притом что времени в офисе он стал проводить меньше. Когда он продал компанию и отошел от руководящей роли, то был уверен: управленческая команда приспособится к новым условиям без затруднений, а само дело будет процветать и дальше.

Вот что возможно, когда вы становитесь коучем для своих сотрудников. Вот почему это стоит вашего времени. И именно поэтому вы найдете настоящее руководство неоценимым дополнением к бизнес-литературе о лидерстве.

---

**Эд Батиста** – коуч по работе с топ-менеджерами и преподаватель в Стэнфордской школе бизнеса. На своем сайте [www.edbatista.com](http://www.edbatista.com) он регулярно выкладывает статьи о коучинге и профессиональном развитии, а в настоящее время пишет книгу о самокоучинге для издательства Harvard Business Review Press<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Книга «Искусство самокоучинга» (The Art of Self-Coaching) на английском языке выйдет в ноябре 2020 года.

# **Часть I**

## **Подготовка к коучингу сотрудников**

### **Глава 1**

#### **Измените мышление, чтобы коучинг был эффективным<sup>2</sup>**

**Кэндис Франковелджа**

Вы когда-нибудь говорили себе (или другим): «У этого человека ничего не получится» или «У него никогда не будет нужных способностей»? Если да, то у вас, возможно, *негибкое мышление*, как называет такую установку психолог из Стэнфордского университета Кэрол Дуэк. Это очень сильно снижает вашу способность изменить ситуацию в качестве коуча. Заниженные ожидания редко ведут к росту, но зачастую приносят разочарование обеим сторонам. Изредка вы можете встретить того, кто на самом деле не способен развиваться, однако действительное препятствие чаще всего за-

---

<sup>2</sup> Адаптировано из курса Центра творческого лидерства «Тренинг для повышения эффективности». Для получения дополнительной информации посетите сайт [www.ccl.org](http://www.ccl.org).

ключается в убеждении, что человек не добьется прогресса.

После приобретения большого опыта и знаний в своей области вам может показаться, что делать работу самостоятельно – легче и быстрее, чем помогать подчиненным улучшать критическое мышление, оттачивать технические и организационные навыки. Но это решение краткосрочно и ведет к долгосрочным проблемам. Если вы продолжите давать ответы на все вопросы, люди просто будут выстраиваться в очередь перед вашим кабинетом, чтобы их получить.

## **Измените свои установки**

По большому счету, куда меньше времени уйдет на то, чтобы сформировать *установку на рост* – она предполагает, что люди обучаемы. Если вы с самого начала вкладываетесь в коучинг и развитие сотрудников, то позже пожнете плоды: подчиненные начнут чаще самостоятельно решать ежедневные проблемы, оставят вам время на стратегические вопросы и постепенно будут становиться лидерами.

Переход к установке на рост требует усилия. На семинарах по коучингу, которые я провожу для управленцев, участники говорят о том, насколько труден поначалу этот переход и как появляются хорошие результаты, стоит только втянуться.

Так, у директора по исследованиям и разработкам производственной компании был сотрудник, который изо всех



сил пытался делать понятные, краткие и структурированные презентации. Когда он попросил помочь ему с черновым вариантом последовательности слайдов, первым порывом руководительницы было отметить, как по-иному подать информацию и сократить саму презентацию в объеме. Однако она спохватилась и вызвала подчиненного на беседу, на которой задала несколько уточняющих вопросов: «Какие ключевые идеи вы хотите донести? Что уже знает ваша аудитория? Какие положения ей будет сложно понять? Если бы вы были на месте этих людей, помогла бы вам эта презентация? Что вы можете сделать, чтобы она в большей мере соответствовала целям, которых надеются достичь заинтересованные стороны?» С удвоенной энергией и сосредоточенностью сотрудник вернулся к работе и улучшил презентацию без вмешательства руководителя.

Установка на рост может выглядеть рискованной, поскольку ее принятие вынуждает вас, коуча, развивать собственные навыки, не относящиеся к сфере профессиональных знаний. Вы должны задавать вопросы и действительно слушать, а не вступать с «правильными», по вашему мнению, ответами. И вы должны быть честны в том, что касается действий, ожидаемых от сотрудника, и его нынешней квалификации. Кроме того, вы должны добиваться, чтобы у вас с подчиненным было одинаковое понимание, какую нацеленную на развитие работу нужно выполнить. Если вы на это не согласны, то примиряйтесь с имеющимся положением дел —

и зачем вам тогда вообще утруждать себя коучингом?

## **Оттачивайте навыки коучинга**

Ниже представлены ключевые навыки, которые вам понадобятся, чтобы помогать другим людям учиться и расти.

### ***Согласовывайте цель и действия***

Вы можете оценить влияние сотрудника на организацию, наблюдая за ним в процессе работы и используя такие методы оценки продуктивности, как показатели продаж и удовлетворенность клиентов. Но вы не будете знать, какова цель подчиненного – движущая сила, стоящая за его действиями, – пока он сам вам об этом не расскажет.

Зачастую, когда сотрудник недостаточно эффективен, его цель расходится с действиями, и это может привести к непониманию и разочарованию. Плодотворный коучинг таких работников предполагает прояснение цели, дабы это расхождение было преодолено. Каким образом? Задавайте подчиненным вопросы о том, чего они *предполагали* достичь. Например, вы могли бы сказать следующее: «На последнем совещании, где мы обсуждали продажи, вы были молчаливы. Вы не против поговорить о причинах этого?» Вы и другие люди, возможно, восприняли молчание этого сотрудника как его нежелание участвовать в беседе или отсутствие к

ней интереса, однако он, скорее всего, хотел дать коллегам возможность высказаться и не перетягивать все внимание на себя.

Как только вы задали вопрос, внимательно слушайте. (См. «Приемы активного слушания».) Обсуждайте действия, которые сбивают вас с толку или удивляют, особенно те, что не соответствуют целям, о которых говорит сам работник.

## ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

***Будьте внимательны.*** Всецело погрузитесь в беседу и создайте доверительную атмосферу. Смотрите в глаза собеседнику, но не делайте это агрессивно. Ваша поза должна быть открытой (не сутультесь, не закидывайте ногу на ногу, не разваливайтесь за столом). Будьте любопытны. Предоставьте другому человеку время и возможность размышлять и говорить. Избегайте отвлекающих факторов, таких как электронная почта. ***Подмечайте невербальные сигналы.*** Будьте внимательны к невербальным сигналам говорящего и языку его тела. Соответствуют ли словам интонация и выражение лица? Если нет, выскажитесь по этому поводу и попросите собеседника рассказать об этом подробнее. ***Подтверждайте, что слушаете.*** Покажите, что понимаете собеседника: «Я вас понимаю» или «Интересная мысль! Можно подробнее?». Эти слова означают, что вы просто внимательно слушаете, но не говорят о том, что

соглашаетесь. ***Отражайте услышанное.*** Подобно зеркалу отразите эмоции другого человека, не показывая при этом, что вы согласны с ним или не согласны: «Мне кажется, вы переживаете из-за...» Это побудит собеседника выразить свои чувства и углубиться в суть вопроса. ***Перефразируйте услышанное.*** Время от времени повторяйте основные идеи собеседника, дабы убедиться, что вы улавливаете ключевые моменты. «Если я правильно понимаю, ваша идея такова... Удалось ли мне ухватить самое важное? Если нет, поясните, пожалуйста». ***Выделяйте ключевые положения.*** Вкратце резюмируйте точку зрения другого человека, дабы показать, что вы его слушали, и проверить, правильно ли все поняли: «Похоже, ваша главная проблема – это...» или «Ваши основные доводы видятся мне так... Верно?».

С большой вероятностью вы упускаете важную информацию, если ловите себя на том, что:

- говорите больше, чем слушаете;
- предлагаете решение, не дав сотруднику и шанса справиться с делом самостоятельно;
- перебиваете;
- думаете о том, что захотите сказать в следующую минуту, вместо того чтобы сконцентрироваться на словах подчиненного;
- используете телесные сигналы, говорящие о том, что вы полны нетерпения или отвлекаетесь – проверяете элек-

тронную почту, отвечаете на звонки, откидываетесь на спинку стула;

● говорите, что в такой ситуации вы поступили бы иначе.

Заведите себе правило: спрашивать больше, чем излагать – и стремитесь к соотношению 4:1. Если это соотношение изменить на противоположное, вы будете учить, а не заниматься коучингом. И пусть обучение играет важную роль в развитии других, но оно ограничено тем, что вы знаете. Коучинг же – это возможность путем диалога открывать и создавать ранее неизвестные решения. (См. «Обучение vs коучинг».)

Всегда предполагайте хорошие намерения, даже если сталкиваетесь с труднообъяснимым поведением. Люди обычно хотят действовать во благо и, если вы им дадите кредит доверия, станут искреннее рассказывать о своих намерениях и будут восприимчивее к вашим отзывам.

## ***Признавайте свои предубеждения***

Ваши собственные предубеждения могут стать препятствием для понимания намерений другого человека. Может быть, вы моментально реагируете на определенные типы личности или с трудом понимаете тех, кто работает иначе. Какими бы ни были ваши предубеждения, осознание их позволит им не поддаваться: вы будете задавать вопросы о намерениях, а не спешить с выводами или додумывать то, о

чем не было сказано.

Чтобы пролить свет на свои предубеждения, используйте в качестве путеводаителя чувство досады или разочарования. Подумайте о том, что нервирует вас на работе, а затем попросите нескольких коллег, которым вы доверяете, дать вам обратную связь. Что, по их мнению, может стать вашей головной болью? Сопоставьте их соображения с вашими и обратите внимание на совпадения и схожие модели.

Это упражнение помогло одной руководительнице увидеть в себе склонность переходить к действию, не тратя времени на распределение задач и объяснение рабочих процессов. Она увидела, насколько нетерпеливой становилась, когда сотрудники, обсуждая «процесс», все время затягивали с началом работы вместо того, чтобы «быстро со всем покончить». Когда она попросила их беспристрастно оценить эту ее черту, сотрудники объяснили ей, что ее нетерпеливость фактически замедляла их работу (вот уж этого она точно хотела меньше всего!), поскольку зачастую были вынуждены начинать все сначала, чтобы соответствовать ожиданиям руководительницы. Поэтому ее действия, равно как и действия всего коллектива, далеко не отвечали ее намерениям. Она пошла навстречу сотрудникам и стала проговаривать свои ожидания прежде, чем те начинали работу. Она также предложила корректировать при необходимости рабочий процесс, чтобы сотрудники не были жестко связаны планами и не следовали им рабски. Когда нетерпеливость и

разочарование ушли, коллектив начал действовать продуктивнее и получать больше удовольствия от работы.

## **ОБУЧЕНИЕ VS КОУЧИНГ**

Чтобы развивать навыки подчиненных, для начала необходимо решить, будете вы их обучать или выберете коучинг. Работаете с неопытным коллегой или с сотрудником, которому срочно нужно улучшить свои показатели? Тут стоит обучать, то есть показывать или рассказывать, что надо делать. В иных случаях лучше обратиться к коучингу, то есть задавать вопросы, побуждающие работника обдумывать проблемы и решать их самостоятельно. Благодаря такому подходу сотрудник станет независимым и уверенным в себе, а именно это нужно ему для роста, пытается ли он добиться мастерства в своем деле или готов взять на себя новые обязанности.

# 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.