

Джон Уитмор

Коучинг высокой эффективности

Ключевые
идеи за

30 минут



smart reading

Книги в кратком изложении

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Коучинг высокой
эффективности. Джон Уитмор**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Коучинг высокой эффективности. Джон Уитмор / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книга Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности» нужна тем, кто стремится к ясности жизненных и карьерных целей. Главный принцип коучинга: «Все люди обладают внутренним потенциалом, который не вполне раскрывается в повседневной жизни». Человек проявляет себя, если ощущает ответственность за результаты своего труда. Поэтому хороший менеджер – это всегда коучер. Он показывает сотрудникам, как самостоятельно решать краткосрочные задачи, а в долгосрочной перспективе воспитывает в них осознанность и ответственность. Разработанная Джоном Уитмором модель позволяет поставить цель, увидеть реальное положение дел, найти препятствия на пути к ней и построить план конкретных действий. В условиях, когда компании любой ценой стремятся снизить издержки, техника коучинга становится необходимостью. Зачем читать • Открыть технику, которая позволяет раскрыть внутренний потенциал. • Достичь осознанности в своих карьерных и жизненных целях. • Увеличить в несколько раз эффективность работы сотрудников любой организации. Об авторе Сэр Джон Уитмор – бизнесмен, основатель компании Inner Game Ltd., которая разрабатывает комплексы спортивных тренировок и занимается бизнес-коучингом во всем мире. В прошлом – профессиональный автогонщик, призер британского и европейского чемпионатов. Благодаря спорту научился ценить высокое качество тренерской работы. Практические наработки и знания успешно применил к психологии бизнеса. Его методика позволяет раскрывать потенциал человека и увеличивать прибыли в несколько раз.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Основные мысли книги	7
Основной текст	8
Может ли менеджер быть коучем?	11
Новый стиль управления	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Краткое содержание книги: Коучинг высокой эффективности. Джон Уитмор

Оригинальное название:

Coaching For Performance: GROWing People, Performance and Purpose

Автор:

Джон Уитмор

Тема:

Личная эффективность

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

* * *

Сэр Джон Уитмор – британский автогонщик, впоследствии ставший одним из ведущих бизнес-тренеров Великобритании. Автор множества книг о спорте, лидерстве и коучинге. Книга «Коучинг высокой эффективности» была продана по всему миру тиражом выше 500 000 экземпляров и была переведена на 17 языков. Уитмор считается одним из основных популяризаторов понятия «коучинг» в применении к вопросам бизнеса и менеджмента.

Само по себе понятие коучинга отличается от классического консалтинга и тренинга тем, что коуч (наставник) не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно со своим подопечным. Глубинные основы коучинга кроются в психологических принципах и моделях, а его применение помогает человеку лучше понять свои возможности. При наличии должной мотивации любой человек способен реализоваться в избранной сфере деятельности.

Основные мысли книги

1. Коучинг представляет собой широкое понятие с большим спектром значений – начиная от общей культуры управления компанией и заканчивая методом разрешения личных кризисов людей. Поэтому данная технология может эффективно использоваться в различных ситуациях – для развития мотивации, повышения эффективности исполнения, определения целей и т. д.

2. Коучинг позволяет эффективно развивать команды и формировать систему обратной связи (в том числе в рамках и небольших групп, и огромных корпораций).

3. Коучинг позволяет людям эффективнее разобраться с самими собой, источниками своей мотивации и внутренними препятствиями, мешающими реализовать свои потребности.

Основной текст

Эта книга во всем мире считается основополагающим трудом в области коучинга. С помощью нее даже новичок может познакомиться с основами коучинга и начать успешно применять их на практике. Коучинг – важный инструмент любого менеджера, ведь он позволяет выявить и раскрыть потенциал сотрудника в сфере, которой он или она себя посвятил. Коучинг основывается на глубинных психологических принципах и позволяет человеку осознать свои возможности и начать использовать их на работе и в повседневной жизни.

Коучинг: от спорта к бизнесу

Корни коучинга лежат в области спорта. Если традиционный тренер дает спортсменам инструкции о том, как делать определенные упражнения или управлять своим телом, а также показывает пример на себе. Коуч же создает для спортсмена возможность самому приспособиться к выполнению упражнения наилучшим образом. Иными словами, для коуча вполне нормально задать спортсмену вопрос: «Что, по вашему мнению, позволит вам плыть (или бежать) быстрее?»

Эти идеи лежали в основе работ преподавателя из Гарвардского университета Тимоти Гэллвея. Он считал, что «внутренний соперник» человека гораздо важнее и страшнее соперника внешнего. По мнению Гэллвея, если коуч (тренер) поможет спортсмену избавиться от душевных волнений, мешавших игре, то у того проявятся неожиданные природные способности, и ему не нужно будет повышать техническую нагрузку.

Иными словами, сущность коучинга состоит в раскрытии потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

В этой идее не было ничего нового (к примеру, об этом говорил еще древнегреческий философ Сократ). Однако в XX веке большой популярностью пользовались так называемые поведенческие (бихевиористские) теории, согласно которым каждый человек представляет собой пустой сосуд, который нужно наполнить. Коучинг же видит человека в виде не сосуда, а желудка, который потенциально может вырасти в величественный дуб и которому нужны подпитка, уход и свет.

Коучинг – не просто метод, которому надо строго следовать в определенных обстоятельствах. Это стиль управления, стиль отношения к людям, стиль мышления и поступков.

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

Менеджер или коуч должен думать о потенциале человека, а не о его показателях.

Вера в способности людей оказывает прямое воздействие на их эффективность (это подтвердил целый ряд экспериментов в сфере образования). В таких экспериментах учителям предоставлялась заведомо ложная информация о том, что ученики в группе претендуют на стипендию или же, наоборот, испытывают трудности в учебе. Затем учителя преподавали в группах в соответствии с учебным планом. Результаты последующего тестирования учеников по пройденному материалу практически всегда зависят не от того, что делают студенты, а от представлений (верных или ошибочных) учителей об их способностях. Совершенно аналогич-

ным образом на производительности работников отражается вера в них их собственных менеджеров.

Для успешного использования коучинга необходимо взглянуть на скрытые способности каждого человека более оптимистично.

Если рассмотреть наиболее очевидные возможности применения коучинга на рабочем месте, то к ним можно отнести довольно широкий круг вопросов:

- мотивацию персонала;
- делегирование полномочий;
- решение проблем;
- вопросы взаимоотношений;
- создание команды;
- оценку и аттестацию;
- выполнение задания;
- планирование и контроль;
- развитие персонала;
- групповую работу.

При этом важно понимать, что коучинг – это не формализованная схема работы, а применение определенных принципов в общении с сотрудниками (иными словами, коучинг может продолжаться и одну минуту, и один час в зависимости от ситуации).

Для понимания того, как может работать коучинг в реальных условиях, можно сравнить два варианта действий для одной и той же ситуации.

Без использования принципов коучинга	С использованием принципов коучинга
Сотрудник: Я сделал все, как мы договаривались, но ничего не получается. Менеджер: Наверное, ты что-то сделал не так! Сделай так-то и так-то...	Сотрудник: Я сделал все, как мы договаривались, но ничего не получается. Менеджер: Мне сейчас надо ненадолго встретиться с... Джорджем. Попробуй определить, где и когда именно происходит сбой, а я по возвращении помогу найти решение. Сотрудник: Я нашел решение, все получилось. Менеджер: Отлично. Что именно ты сделала? На чем еще это сказалось? Сотрудник: Проблема была в том-то и том-то, я поступил так-то и так-то... Я проверил: больше это ни на что не повлияло. Менеджер: Вот и хорошо. Видишь, стоит только попробовать.

В данном случае ключевой фразой менеджера было «Попробуй определить, где и когда именно происходит сбой». Он отражает сразу два принципа коучинга – осознание и ответственность, о которых мы поговорим ниже.

Лейтмотивом каждого занятия коучингом должно стать развитие уверенности в себе.

Может ли менеджер быть коучем?

Это утверждение может показаться парадоксальным, поскольку именно менеджер обычно устанавливает сотруднику зарплату и принимает решение о его наказании или увольнении. Однако этот парадокс существует только для тех, кто считает, что единственный способ мотивации – это применение «кнута и пряника».

Совсем иная ситуация возникает, когда отношения между коучем и его подопечным строятся на основе партнерства, доверия, безопасности и минимального давления. Для того чтобы стать коучем, менеджеру нужно проявить сочувствие, порядочность и беспристрастность, а также выработать в себе стремление совершенно иначе подходить к своему персоналу.

Мотивация не ограничивается применением «кнута и пряника».

В управлении и общении существует две крайности – автократичный подход и попустительство в надежде на лучшее (а между ними существует еще несколько промежуточных стадий).

Диктат создает обманчивое ощущение контроля. Диктатор расстраивает и демотивирует сотрудников. У диктата имеется и еще одна проблема – в таких условиях люди плохо запоминают, что именно им говорят.

Убеждение состоит в том, что начальник пытается популяризовать свою идею среди подчиненных. Он создает видимость демократии, однако на практике такой стиль общения не подразумевает поддержки инициатив со стороны сотрудников.

Дискуссия: демократичное обсуждение может затянуться, но не принести результатов.

Самоустранение: менеджер может устраниваться и дать подчиненному свободу выбора. Подчиненный может не справиться с заданием, не зная всех его аспектов.

Коучинг объединяет преимущества всех вышеперечисленных моделей без риска. Он позволяет подчиненному обрести большую уверенность и решиться принять ответственность. При общении с менеджером в рамках коучинга и подчиненный, и сам менеджер становятся более информированными, лучше контролируют происходящее. Иными словами, начальник ЗНАЕТ, что происходит, а подчиненный РЕШАЕТ принять на себя ответственность.

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

Новый стиль управления

Коучинг является управленческим стилем, при котором меняется культура организации. Внешние мотивирующие факторы заменяет самомотивация, перемены не вызывают боязни, а приветствуются. В компании формируется потребность в выборе и участии, обусловленная широкомасштабными изменениями в обществе в целом. Подобная потребность часто определяется как движение от «проталкивания» к «извлечению».

Чтобы понять, чем отличается «проталкивание» от «извлечения», представьте себе, что вы можете выбирать интересный вам телевизионный канал из десятков других. Аналогичным образом, вы выбираете из всего многообразия сайтов в интернете именно те, которые нужны вам в определенный момент. Несмотря на наличие «проталкивающей» рекламы, выбор в целом принадлежит именно вам.

Подобное характерно и для управления людьми. Раньше можно было подталкивать людей и указывать им, что делать. Теперь люди ждут другого отношения к себе. Подсознательно люди желают взять на себя выбор и ответственность. Однако многие руководители так и остаются на позициях проталкивания.

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.