

МАЙЛЗ ДАУНИ

директор Лондонской школы коучинга

*Уроки
тренера
коучей*



ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

*технологии развития организации
через обучение и развитие
сотрудников в процессе работы*



ДОБРАЯ КНИГА

Майлз Дауни

**Эффективный коучинг.
Уроки тренера коучей**

«Добрая книга»

2003

Дауни М.

Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей / М. Дауни — «Добрая книга», 2003

В бизнесе коуч — это человек, который, как и в спорте, должен помочь нам мобилизовать наши ресурсы для достижения поставленной цели. Заставить каждого сотрудника поверить в свои силы, выйти на пик своих возможностей и таким образом вывести организацию на качественно новый уровень — основные задачи профессионального бизнес-тренера. Достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы гораздо более ценно как для самих сотрудников, так и для менеджеров, коуча и всей организации: именно способность к обучению — залог выживания организации. Разработанная автором концепция недирективного коучинга с успехом используется сегодня во многих компаниях мира. «Эффективный коучинг» — книга об инновационных подходах к использованию коучинга в бизнесе и организационном развитии в контексте конкретных рабочих ситуаций. Майлз Дауни, основатель Лондонской школы коучинга и ее директор по учебной работе, дает читателю целый набор эффективных инструментов для успешной управленческой работы.

Содержание

От автора	6
Предисловие	7
Введение	10
Глава 1	13
Коучинг	16
Глава 2	17
Внутренняя игра	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Майлз Дауни
Эффективный коучинг.
Уроки коуча коучей

COPYRIGHT © 2003 by Myles Downey

Foreword © 2003 by W. Timothy Gallwey

© Издательство «Добрая книга», 2008 – перевод

От автора

Многие люди способствовали тому, что я сумел написать эту книгу. Это коучи, наставники, учителя, коллеги, которые помогли мне учиться на протяжении более двух десятков лет, а также те, с кем я вел занятия коучингом или готовил к профессии коуча. Особо хотелось бы поблагодарить Алана Файна, Грэхема Александра, сэра Джона Уитмора, Сюзи Морелл, Бена Кэннона, Кэролайн Хэррис, Чарльза Шерно, Криса Моргана, Тони Моргана и Филипа Голдмана. Со времени первого издания я научился очень многому, надеюсь, моя книга это покажет, и каждый из моих коллег по Школе коучинга внес в это значительный вклад: Джейн Мейлер, Чарльз Брук, Джудит Ферман, Шеридан Магуайр, Энн Скоулар, доктор Майк Тернер, Тревор Уолдок и Дэвид Уэбстер. Кроме того, я выражаю признательность Барри Сэрноу и Наоне Бичер-Мур за личную и профессиональную поддержку. Спасибо Клиффу Кимберу за то, что он прочитал первый вариант книги, за все его советы, предложения и поддержку. Хотелось бы также поблагодарить Дэвида Уилсона из издательства TEXERE за его чуткое отношение к моему материалу, за умение перевести его в практическое русло, которое помогло мне сделать книгу еще лучше. И наконец, я благодарю Тима Гэллуэя за то, что он написал свою «Внутреннюю Игру в теннис» – книгу, открывшую для меня новый мир.

Майлз Дауни

Предисловие

Что мы называем коучингом? Откуда возник этот термин?

Сегодня мы становимся свидетелями рождения новой профессии – коучинг в бизнесе и в повседневной жизни. Спортивный термин «коучинг»¹ – т. е. тренировка, подготовка к соревнованиям – всем давно известен, однако сейчас появились новые понятия: коучинг первых лиц, коуч-менеджер, личный коучинг. Все эти названия подразумевают способы, используемые одними людьми для того, чтобы оказывать помощь в профессиональной деятельности другим людям. По иронии, бизнес-коучинг, многое заимствовавший из спортивного коучинга, сейчас ищет новые подходы, которые помогли бы изменить и традиционные методы спортивных тренировок.

Что интересно в процессе становления любой новой профессии, так это отсутствие установившихся определений, принятой практики и ограничений. И те, кто проводит коучинг, и те, с кем коучингом занимаются, возможно, сами не вполне понимают, что именно происходит. Общепринятое представление о различиях между коучингом и родственными ему дисциплинами – управлением, консультированием, руководством и обучением – весьма условно.

На этой ранней стадии становления новой профессии несколько человек просто сами называют себя бизнес-коучами. Поначалу все сводится к визитной карточке и публикации небольшой брошюры. Затем некоторые из этих коучей собираются вместе и решают, что есть коучинг и что коучингом не является. Вскоре у них появляется желание расширить свое влияние и взять на себя право сертифицировать, т. е. выработать критерии профессиональной пригодности, в соответствии с которыми человек либо имеет законное право именоваться коучем, либо нет.

Далее возникает щепетильный вопрос. Кто сертифицирует сами эти сертифицирующие органы? При отсутствии признанных авторитетов люди начинают вести себя необычно и проявлять любознательность. Возможно, именно в такой момент мы наиболее человечны. Однако тут же мы начинаем ощущать неуверенность и бросаемся создавать некий руководящий орган, рискуя утратить при этом изрядную долю нашей человечности. Это отчаянное стремление к созданию руководящих органов можно назвать сомнениями человека в самом процессе эволюции. Но коучинг по своей природе отличается от других профессий. Если следствием коучинга является высокая результативность – выигрыш в игре, достижение успехов в бизнесе или цели всей жизни, то выигрывает не коуч, а отдельный человек или команда, которую он тренирует. Коуч не может забить гол или защитить ворота. Он не может участвовать в гонке, пройти порог в голосовании, получить чистую прибыль или создать какой-либо продукт. Но несмотря на то что коуч не появляется на поле, ему часто платят огромные деньги за то, что он способствует успеху отдельного человека или команды.

Тот факт, что эффективность работы коуча измеряется успехами тех, с кем он или она проводят коучинг, свидетельствует о существенной особенности этой новой профессии. Ведь дело не только в том, что еще не создана общепринятая система знаний, именуемая коучингом. Нередко коуч имеет меньше опыта, чем тот, с кем он работает. Коучу нет необходимости делиться знаниями, советами или даже мудростью: что он должен делать – так это говорить и поступать так, чтобы другие учились или работали как можно лучше.

Итак, профессию коуча можно назвать «непрямой». Вызывать к жизни лучшее в человеке или команде – вот слова, точнее всего определяющие коучинг. В действительности коуч может выжать лучшее лишь из себя самого. Все, что он может сделать, – это говорить, работать, быть рядом и позволять другим откликаться, успешно или не очень. У тех, кого считают хоро-

¹ Coach (англ.) – тренер, инструктор. – Прим. пер.

шими коучами, вероятность увидеть появление значимых результатов больше. Тем не менее все это не особенно поддается объяснению.

Так как же нам определить уровень компетенции, необходимый для того, чтобы помочь другому человеку стать тем, кем он может стать? Я бы предположил, что делать это раньше времени было бы ошибкой: это может осложнить, а не облегчить успешную работу коуча. Единственный, кто может судить о компетентности коуча, – это человек (или команда), с которыми он работает. Они лучше кого бы то ни было знают, какое влияние коуч оказал на обучение, результативность работы и как сумел доставить им удовольствие, которое они получают на рабочем месте или на игровом поле. Что бы там ни говорили о том, что есть коучинг, а что коучингом не является, в конечном итоге только тот, с кем коуч работает, может судить, насколько ценен был для него коучинг.

Это положение естественно согласуется с самой природой коучинга, который среди других форм помощи направлен на то, чтобы поддерживать клиента. Коуч – это человек, который должен помогать вам поверить в себя и доверять себе, а не полагаться на то, что говорят и делают другие. И если коуч просит о доверии, то единственный способ оправдать это доверие – вернуть его сторицей тому, с кем он работает. Единственное право, которое коучу нужно, это право сказать другому человеку: «Поверь в себя».

Цель коучинга – установить более тесную связь с неким *внутренним «Я»*, благодаря чему можно направлять видение, стремиться к высокому результату и находить в себе мудрость не подвергаться при этом воздействию внутреннего «шантажиста», утверждающего свой авторитет на основе внешнего диктата и навязывающего человеку свои правила без его согласия.

Не хочу сказать, что новая профессия не нуждается в контроле. Совсем нет! Контроль требуется только там, где она вторгается на территорию других дисциплин, где требуется диплом об образовании. Коучинг – не психотерапия. Психотерапией занимаются психологи, которым требуется определенная квалификация. Коучинг – не консалтинг, он не должен вторгаться на принятую территорию этого рода деятельности. Кроме того, коучинг не является ни религиозным, ни духовным наставничеством. Подобные виды деятельности помогают людям, но все они – отдельные, вполне установившиеся виды деятельности, следующие своим правилам.

Коучинг не охватывает широкого поля деятельности, именуемого помощью людям. Если этот род деятельности попытается вторгнуться во владения психотерапии или религиозного либо духовного наставничества, то с этой минуты он автоматически должен подчиняться правилам, установленным в этих владениях.

А до тех пор почему бы не позволить тем, кто может доказать свою способность помогать своим клиентам, самим определять для себя и своих клиентов, что такое коучинг, и работать на этой основе по заключенному контракту? Это даст коучингу возможность вырасти, стать тем, чем он может стать. Не следует при этом позволять неким самозванным авторитетам подавлять зарождающуюся профессию.

Только сам коуч или группа коучей, а также, конечно, линейные менеджеры, применяющие на практике основные навыки коучинга, могут предлагать клиентам свои теоретические и практические наработки, свое определение коучинга и устанавливать те рамки, которые они будут соблюдать. В таком случае клиент будет решать, насколько полезной оказалась оказанная ему тем или иным коучем помощь и стоит ли ему продолжать пользоваться его услугами.

Я пишу это в предисловии, ибо Майлз Дауни в своих размышлениях о коучинге пытается сохранить целостность коучинга как дисциплины, внося ясность и доходчиво объясняя, что понимается под подходом, который он называет «эффективным коучингом». При этом он принципиально противостоит всему тому, что может расширить власть коуча за счет авторитета клиента или группы, с которыми он работает. В своем подходе он остается верным духу и этике коучинга в самом лучшем смысле. И этот подход может принести огромную пользу человеку или команде, с которыми проводят коучинг, а также коучу или линейному менеджеру,

которые воспримут его стиль и убеждения. Когда коучинг эффективен, ему не нужны дополнительные подтверждения со стороны третьих лиц.

У. Тимоти Гэллуэй

Введение

Зачем переписывать книгу, которая была прекрасно принята читателем и продолжает хорошо продаваться? Для этого есть много причин. Истина, однако, проста и сводится к следующему: я считаю коучинг очень важным делом. Поэтому я твердо намерен написать самую лучшую книгу, какую только смогу. Это означает, что я собираюсь исправить ошибки, имеющиеся в первом издании, включить свежие мысли и обобщить опыт, приобретенный мною со времени первой публикации. Таким образом, новое издание станет обобщением проведенных исследований и уроков, а также открытий, сделанных мною за те двадцать лет, которые я занимаюсь коучингом и обучаю ему.

Позвольте мне объяснить, почему я считаю коучинг столь важным делом. Коучинг может принести в работу все самое лучшее, что свойственно человеку. Это исключительно важно, поскольку многое из того, что мы делаем на рабочем месте и вне его, в конечном итоге вытравливает из человека все человеческое. Вечная погоня за эффектом (заметьте, именно эффектом, а не за эффективностью), реструктуризацией, реинжинирингом и другими далеко идущими целями, напрасная растрата человеческих ресурсов – все это истощает дух, энергию и творческие способности человека, обедняя и его самого, и организацию, в которой он работает. Несмотря на это, если мы воспользуемся возможностями, которые предоставляются нам сейчас, мы увидим, что находимся на грани осознания того факта, что дать человеку свободу на рабочем месте и вне его – исключительное преимущество. Когда человек со всем своим потенциалом – назовем хотя бы ум, творческие способности, воображение, способность чувствовать и прагматизм – освобожден от гнета страха и сомнений и имеет возможность самовыражения, то от него можно ожидать потрясающих результатов. Идеализм, скажете вы? Надеюсь, что так. Но это также результат многолетних наблюдений. Все просто: люди работают лучше, производительнее, эффективнее и с большей творческой отдачей, когда о них заботятся. А забота подразумевает и сложные беседы. Прагматизм, скажете вы? Да, я и на это надеюсь. Возможно добиться и продуктивности, и выполнения цели – одно питает и поддерживает другое. Коучинг может мобилизовать все ресурсы человека на благо как самого сотрудника, так и всей организации в целом.

Намереваясь написать и переписать эту книгу, я преследовал цель представить комплексное введение в коучинг на рабочем месте. Чтобы этого добиться, я построил книгу так, что повествование в ней движется от обсуждения того, что собой представляет коучинг, и в особенности *эффективный коучинг*, к представлению ключевых моделей, использующихся в коучинге, и описанию базовых навыков и умений. Таким образом, принцип построения книги – от общего к частному: сначала дается характеристика коучинга, а затем конкретные случаи его применения. Например, каким образом коучинг используется на рабочем месте? С чего начинать? Как проводить коучинг с командой? В последней главе книги достаточно подробно говорится о необходимости рассматривать любое внедрение коучинга в его контексте: например, насколько коучинг отдельного сотрудника отвечает нуждам организации, в которой он работает. В конце книги приводятся приложения. Они содержат информацию, которая напрямую не вписывается в общую структуру книги, однако сама по себе является важной. Цель этой книги сугубо практическая. Она затрагивает реальные повсе-дневные проблемы. В книге приводится множество историй и разговоров, которые знакомы каждому человеку, работающему в какой-либо организации. Главная цель – продемонстрировать на самых доступных примерах, как коучинг может быть эффективным. Надеюсь, эта книга покажет линейным менеджерам, что коучинг не является дополнительной ответственностью или тяжелой работой, а составной частью своих прямых обязанностей.

Поскольку книга посвящена коучингу на рабочем месте, она рассчитана на аудиторию трех основных категорий: линейных менеджеров, профессиональных коучей и людей, выступающих проводниками изменений, например, специалистов по работе с персоналом. Для профессиональных коучей и специалистов по изменениям коучинг является либо основной деятельностью, либо составляет значительную ее часть, поэтому не требуется пояснений, зачем им может пригодиться эта книга. Линейные менеджеры, будь то управленцы самого высокого звена или супервайзеры в магазине, не всегда осознают, что коучинг является частью их роли, либо не понимают, как его применять. Я же считаю, что коучинг – важнейшая система навыков и умений, которыми линейный менеджер просто обязан владеть, чтобы работать, творчески. В дальнейшем я развиваю эту идею в своей книге. Многие линейные менеджеры уже пришли к пониманию того, что типичные принципы управления подчиненными, такие как «командуй и контролируй», не только не отвечают нуждам организаций, в которых они работают (т. е. сотрудники работают недостаточно эффективно), но и не дают возможности раскрыть лучшее в своих коллегах. Коучинг, даже проводимый на обычном среднем уровне, в сочетании с эффективным управлением и руководством во многом помогает решить эту проблему.

Опыт первого издания показывает, что изложенные там идеи может применять любой человек, имеющий чувство ответственности или желание помочь другим учиться и работать с наибольшей отдачей. Таким образом, читательская аудитория расширяется и может включать в себя консультантов, учителей, родителей, спортивных тренеров и многих других. Основная цель книги, как я уже сказал, – комплексное введение в коучинг. Другая цель, достичь которую значительно сложнее, – намерение вдохновить людей на использование возможностей, которые предоставляются им каждый день, не упускать из виду даже случайные разговоры в коридоре или просьбу помочь с домашним заданием, а также умение применять изложенные здесь навыки, чтобы помочь другим изменить их жизнь. Ибо вся жизнь в целом, а не одна только работа, может быть и должна быть продуктивной, приносить удовлетворение и радость.

Я внес значительные изменения в новую версию книги. Структура ее полностью переделана, причем так, что пришлось переписывать чуть ли не каждую страницу. Появилась новая информация, а вместе с ней – новые модели и новое понимание. Наиболее существенным дополнением я считаю главу 11 «Коучинг в контексте организации». Позвольте объяснить: в теории и практике коучинга есть тенденция рассматривать человека, с которым проводят коучинг, в изоляции и работать с его стремлениями и ожиданиями в отрыве от контекста, в котором он существует. Примером такого подхода может служить привычка, распространенная среди коучей, рассматривать такого человека как клиента и подчеркивать, что коучинг – чисто конфиденциальное дело. Во-первых, если коучу платит организация, она и является клиентом. Во-вторых, организация должна иметь гарантии, что отдача от коучинга пойдет ей на пользу. Это означает, что представитель организации должен иметь возможность некоторого контроля за процессом коучинга и влиять на то, какие цели ставятся для коучинга, так что в этом смысле коучинг уже не может быть полностью конфиденциальным. Новая глава преследует цель предоставить средства для видения и понимания проблем организации, где работает человек, с которым проводят коучинг. Это помогает человеку понять, как именно его действия или любые перемены, которые он может осуществить, способствуют или не способствуют достижению главных целей, поставленных организацией. Что еще более важно, это означает, что такие элементы, которые могут привести человека к поражению, как например, особенности культуры организации, конфликты стратегических интересов, интриги, могут быть учтены и к ним можно подготовиться.

В книге есть термины, которые я употребляю намеренно. Вы, возможно, уже обратили внимание, что я старательно применяю термин «линейный менеджер», хотя здесь вполне подошло бы и просто слово «менеджер». Я пользуюсь этим термином по двум причинам. Во-первых, и это будет показано ниже, роль линейного менеджера состоит из трех компонентов:

руководство, управление и коучинг. Назвать человека, выполняющего эту роль, просто менеджером, значило бы уменьшить его роль, отвлечь внимание от того, что она в себя включает. Во-вторых, я хочу, чтобы этот термин охватывал в организации всех, у кого есть прямые подчиненные, т. е. тех, в чьи обязанности входит руководство, управление и коучинг других сотрудников, начиная с директоров и заканчивая супервайзерами. Если использовать термин «менеджер», может сложиться впечатление, что только некоторые представители среднего управленческого звена нуждаются в коуче.

В той части, где дается общая характеристика коучинга, я иногда прибегаю к термину «игрок», имея в виду реципиента коучинга. Более распространенное слово – «тренируемый», но оно слишком громоздкое и, кроме того, отводит игроку пассивную, вторичную роль, представляя его как объект коучинга. Слово «игрок» дает реципиенту определенный приоритет и признает тот факт, что именно ему предстоит действовать и воплощать все то, что прояснялось в процессе коучинга. И наконец, последняя причина: мне нравится мысль о том, что люди могут подходить к работе с позитивным и творческим настроем, а в некоторых случаях даже с оттенком игривости.

Вы, должно быть, также заметите, что я упоминаю выражение Внутренняя Игра – термин, используемый Тимом Гэллуэем для описания своих книг и своего интеллектуального капитала. Когда я обращаюсь к его книге – например, упоминаю его модель или определение, я всегда пишу их с заглавной буквы, подчеркивая его авторство. Когда же потом я описываю, как внутренняя игра работает в коучинге, это уже полностью мое понимание и толкование. Мне бы не хотелось, чтобы те, кто прочитает эти разделы книги, считали, что теперь они поняли Внутреннюю Игру так, как понимает ее Гэллуэй, либо думали, что это официальная версия внутренней игры в коучинге.

Надеюсь, вы получите удовольствие от книги и сможете легко воплотить ее идеи в жизнь.

Глава 1

Один разговор

- Генри! Как у тебя дела?
- Сам не знаю!
- Что ты хочешь этим сказать?
- Видишь ли, я живу на автопилоте. Спал за неделю от силы часов семнадцать.
- Надеюсь, читатель, вы поняли, что мы находимся около аппарата с водой на четвертом этаже офиса фирмы Grand plc.
- Ничего себе! Почему?
- Зачем тебе это знать?
- А ты попробуй рассказать.
- Сколько у тебя времени?
- Серьезно? Сейчас примерно полчаса, но, если нужно, у меня будет еще час времени к концу рабочего дня, после половины пятого.
- В общем, наверно, надо бы поговорить. Пойдем, вон там можно сесть.
- Отлично, только налью себе стакан воды... Ну, так что же случилось?
- Понимаешь, у меня такое ощущение, что я работаю на износ и совершенно впустую. Возникает пауза. Мелани молчит, и Генри продолжает:
- Ты ведь знаешь, что я должен разработать предложение для государственного сектора?
- Конечно. Мы уже прежде над этим работали.
- С тех пор все осложнилось.
- Каким образом?
- Начать с того, что люди, с которыми я работаю, – просто кучка придурков. Ничего не делают из того, что я им говорю, а если и делают, то так безобразно, что приходится самому все переделывать. Так что команда у меня – хуже не придумаешь. Ребята из финансового отдела хоть и медлительные, как черепахи, но делают то, что надо.
- А еще что?
- Еще? А этого разве недостаточно?
- Ну, ты сказал: «Начать с того»...
- Нет, это, конечно, не все. Мы с самого начала наметили расходы и проверили свои расчеты на нескольких потенциальных клиентах. Но мы, разумеется, не могли предусмотреть, что правительство прекратит финансирование из центра и потребует, чтобы департаменты финансировали нас из собственного бюджета.
- А департаментам это все еще нужно?
- Больше, чем когда-либо, насколько мы можем судить. Они просто получили меньше денег.
- Что еще?
- Ну-у... Извини. Стресс. Главная трудность в том, что Стив, наш замечательный шеф, дышит нам в спину – мне в основном – и требует одного, а Джереми из маркетингового отдела – совсем другого, причем с не меньшей настойчивостью.
- А еще что?
- Генри качает головой. Ничего.
- Тогда, насколько я поняла, существуют три проблемы: дееспособность команды, задействованной в проекте, изменение финансовой схемы и противоречивые потребности наших двух друзей – Стива и Джереми.

– Вот именно. Хотя, что касается третьего пункта, то тут проблема не только в их «потребностях», как ты выразилась, но и в том, что они на меня давят.

– Хорошо. Пусть будет четыре пункта, включая давление. О чем тебе интереснее всего поговорить в первую очередь?

– О том, как разобраться с этой сладкой парочкой.

– Со Стивом и Джереми? Ты уверен?

– В общем, да.

– Если помнишь, обратная связь с твоей командой в последнем «опросе 360 градусов»² наводит на мысль, что ты слишком их контролируешь и не хочешь никому передавать свои полномочия. Вот я и думаю, может быть, дело в этом?

– Что ж, верно. По-моему, со времени нашего последнего разговора я стал лучше с этим справляться – по крайней мере, пока этот проект не превратился в полную глупость. Но мне действительно кажется, что сначала надо разобраться со Стивом и Джереми. Если они дадут нам работать спокойно, все остальное мы сможем решить.

– Хорошо, тогда рассказывай, что там у тебя с ними.

– Ну, ты знаешь, как мы сидим – весь офис как на ладони. Стиву и Джереми, чтобы попасть в свои кабинеты, надо пройти через мой отдел, поэтому они вечно «заглядывают». Уже одно это плохо, но ведь они еще оба требуют разного. Стив желает, чтобы мы предельно урезали проект – так он сможет показать начальству, какой он мастер экономить. Джереми хочет, чтобы мы разрядили проект в павлиньи перья – он считает, что так его легче будет продать, а он сможет показать начальству, какой он мастер сбывать нашу продукцию на самых разных рынках. И оба трясут меня – да и всю команду, а требования у них при этом взаимоисключающие. А поскольку один из них, вероятно, станет начальником подразделения, ни того ни другого мне расстраивать не хочется.

– И как же ты справляешься?

– Да просто соглашаюсь и с тем и с другим – авось не заметят. Только постоянно приходится изворачиваться, как угрю.

– В каком смысле?

– Я изо всех сил стараюсь угадать, что им надо, – разумеется, с учетом имеющейся информации, а потом несую отчет – непременно каждому в отдельности, чтобы можно было говорить о том, что отвечает их требованиям, скрывая при этом то, что не отвечает. Это страшно изматывает.

Генри начинает хохотать.

– Ты что?

– Представляешь, они ведь ничего не замечают. Слишком заняты интригами, чтобы вдаваться в подробности проекта.

– И что ты можешь сделать? Какой у тебя выбор?

– Если бы у меня был выбор...

– Господи, Генри, перестань быть таким сварливым!

– Извини. Это все стресс.

– Скажи, а как, по-твоему, все это происходило бы в идеальном мире?

– Там был бы четкий набор целей, согласованных со всеми участниками. Звучит несколько патетически, но ведь цели-то уже намечены. Вот только Стив и Джереми в них не разобрались, а теперь используют тот факт, что изменилось финансирование, чтобы склонить дело на свою сторону.

– Ну и что же тебе следует делать?

² «Опрос 360 градусов» – социометрическое исследование методом опроса сотрудников организации на различных уровнях, дающее развернутое представление о восприятии ее руководителей и сложных ситуаций. – *Прим. пер.*

– Мне нужен новый список целей, который соответствовал бы нынешней ситуации и с которым все были бы согласны.

– Как этого можно добиться?

– Наверное, собрать что-то вроде совещания... Хотя сначала надо заставить маркетинговый отдел закончить обзор, а финансовый – рассчитать все варианты...

– Ну и что ты думаешь?

– Я уже сказал, что верчусь, как угорь, но это в корне неправильный подход.

– Вот как?

– Ну да. Пытаясь искать компромисс, я никому не смогу угодить. Другой вариант – я только сейчас это понял – учесть все возможности, рассчитав при этом расходы, а потом заставить Стива, Джереми и всех остальных принять согласованное гибкое решение. Хорошо бы это сделать в прагматичном ключе, по-деловому, чтобы минимизировать личные интересы.

– Так как же нужно действовать с этого момента?

– Первый шаг – собрать мою команду, чтобы закончить обзор и возню с расходами как можно скорее.

– Ты же сказал – они не справляются...

– Знаю. Я был отчасти несправедлив. Невозможно работать нормально, когда цели и правила меняются чуть ли не каждый день. Кроме того, мне кажется, перспектива отделаться от двух наших «друзей» настолько заманчива, что ребята сразу взбодрятся.

– А потом?

– Потом соберем совещание, на котором представим все возможности. Надо бы и Мака позвать. Это поможет решить второй вопрос – об изменении источника финансирования, потому что мне придется привлечь на помощь больше людей. (Мак – нынешний директор подразделения.)

– Насколько ты уверен, что это сработает?

– Я думаю, восемь из десяти...

– Сначала у нас было три, нет, четыре проблемы, но, похоже, три ты уже решил. А как же контроль за командой?

– Знаешь, я серьезно думаю, что здесь тоже есть сдвиг. Мне кажется, проблема отчасти возникла из-за того, что у нас были противоречивые цели, а это вызвано моей нерешительностью и вмешательством Стива и Джереми. Месяца через три «опрос 360 градусов» будет проводиться снова, и тогда, возможно, нам надо будет опять обсудить это вместе.

– Отлично.

– Спасибо, Мелани.

Коучинг

Проводя мастерские в Школе коучинга, мы почти всегда начинаем с того, что просим одного участника группы выйти вперед и ведем с ним коучинг по реальному деловому вопросу. Это лучший из известных мне способов заставить человека задуматься о коучинге, не говоря уже о том, что ситуация может выглядеть весьма напряженно, поскольку это реальный коучинг, а не ролевая игра, и нет никаких гарантий, что все пройдет как по маслу. Диалог, представленный выше, иллюстрирует те проблемы, с которыми люди приходят на такие встречи, хотя он построен так, что Мелани может быть кем угодно: линейным менеджером Генри, коллегой, сотрудником отдела по работе с персоналом или внештатным профессиональным коучем. В конце демонстрации коучинга мы просто задаем вопрос: «Что вы заметили?»

Вот несколько типичных ответов:

«Вы очень внимательно слушали».

«Вы задавали много вопросов».

«Вы не жалели времени, пытаясь понять собеседника».

«Вы слишком часто обобщали».

«Вы позволили ему самому разобраться в проблеме».

«Вы не внесли ничего ценного».

«Вы ничего не внесли – ни предложений, ни советов».

«У меня возникло столько идей насчет того, что он должен сделать...»

«А вдруг впоследствии выяснится, что они все решили неправильно?»

«Это был не коучинг, а, скорее, консультация».

«Если бы я устроил подобное в своем офисе, все решили бы, что я спятил».

«В нашей стране менеджер должен давать четкие ответы, иначе он потеряет авторитет».

«Что произойдет, если позже выяснится, что тот способ действий, который избрал этот человек, идет вразрез с планами компании?»

«Знаете, у меня нет времени на подобные вещи».

Люди приходят на наши занятия, чтобы открыть для себя коучинг. Изначально они ожидают, что это будет нечто вроде передачи сведений, опыта, специальных знаний, некоей мудрости или что это сродни прикладной психологии, и существуют приемы и инструменты, которые можно заучить, а потом применять, чтобы усилить в людях мотивацию и т. д. Однако на деле они обнаруживают, что коучинг – это и нечто большее, и нечто меньшее. В своей книге я постараюсь ответить на вопросы, затронутые выше, рассказать, как поднять производительность, а также получить удовлетворение и радость от эффективного коучинга.

Глава 2

Что такое коучинг

Приведенный в предыдущей главе диалог – типичный пример эффективного коучинга. Описанные вопросы и возражения отражают общее заблуждение о том, что представляет собой коучинг, каковы его функции и как он вписывается в процесс трудовой деятельности. В этой главе я хочу прояснить, на какой «территории» мы находимся, и описать основы конкретного подхода к делу. Для этого я сделаю краткий обзор этой темы, особо остановившись на двух согласующихся подходах – *Внутренней Игре и недирективном коучинге* (при этом последний является «отпрыском» первой), что позволит заложить основу для всей остальной книги. Вопрос о том, как коучинг действует на рабочих местах, рассматривается в главе 8.

Территория коучинга и распространенные заблуждения

«Коучинг – занятие для неудачников».

«Коучинг – знак моего статуса (компания платит моему коучу)».

«Коучинг – зарождающаяся профессия».

«Коучинг – компетенция линейного менеджмента».

«Коучинг – это преходящее увлечение».

«Коучинг может спасти мир».

«Коучинг – это вторая карьера» (уходящий в отставку менеджер по кадрам).

«Коучинг – это... не моя работа» (фраза, брошенная на мастерской).

Коучинг означает разные вещи для разных людей, в зависимости от того, чем они занимаются и каков их опыт в области коучинга. Менеджер по работе с персоналом, рано удалившийся от дел и обдумывающий, как он может с пользой применить свои знания на новом этапе жизни, видит совершенно иные перспективы, чем линейный менеджер по информационным технологиям, которому велели пройти курс обучения коучингу, в то время как он мечтает только о том, чтобы продолжать разрабатывать свои программные продукты. Общепринятого определения коучинга не существует. В каком-то смысле это даже неплохо, поскольку дефиниции, хотя и вносят ясность, могут также исключать другие возможности и сводить к нулю другие понятия, нередко достаточно ценные.

Когда я говорю кому-нибудь, что я – коуч, меня тут же спрашивают: «В каком виде спорта?» Для многих коучинг в первую очередь ассоциируется со спортом, с занятиями с тренером. Практически во всех видах спорта идея тренерства основывается на представлении о передаче знаний. Тренер – это эксперт, он владеет правильными навыками и скажет, как надо действовать. Поскольку эта модель – «знание – эксперт» – преобладает в наших образовательных системах, неудивительно, что в сфере профессиональной деятельности люди делают подобные предположения в отношении коучинга.

Такие дисциплины, как психология и психотерапия, предлагают другой взгляд на коучинг, и действительно существует мнение, что коучингом могут заниматься лишь люди, имеющие специальное образование в одной из указанных выше областей. Вывод из этого напрашивается только один: все мы – менеджеры, родители, супруги, партнеры, дети, коллеги и друзья – должны быть либо дипломированными психотерапевтами, либо вообще прекратить разговаривать друг с другом. Ибо коучинг в определенном смысле встречается на каждом шагу: как только один человек начинает обсуждать с другим, как ему что-либо делать, – начинается

коучинг. Кстати, я вовсе не отрицаю, что в некоторых случаях молчание может решить многие проблемы. К сожалению, жизнь показывает, что все эти решения весьма далеки от реальности. Молчание, может быть, и золото, да уж очень это скучно... Как я уже говорил, мы постоянно имеем дело с коучингом, и нередко с очень хорошим результатом – а ведь мир вовсе не полон психотерапевтов, хотя иногда и может показаться, что это так.

Другие подходы к коучингу, такие, как «трансформационная технология» и «оценочный опрос», либо гибридные: в случае с психологией, например, это нейролингвистическое программирование, берут начало в постмаслоуском³ движении самоактуализации. Если вы немного углубитесь в изучение предмета, вы доберетесь до популярной психологии, литературы по самопомощи, придете к теориям позитивного мышления и религиозным школам. Но и этим дело не исчерпывается: существует коучинг первых лиц, развивающий коучинг, коучинг результативности. Высшие руководители проходят коучинг, поскольку у них нет ни времени, ни желания отправляться на специальные курсы. Речь идет, естественно, о тех, кто готов признать, что ему есть чему поучиться.

Кроме того, существует еще и коучинг жизни. Хотя я уверен, что в этой области есть коучи, которые делают свое дело правильно и со всей ответственностью, найдется и немало таких, которые занимаются коучингом, не имея соответствующей профессиональной подготовки. Могу прибавить к этому консультирование и наставничество (см. приложение 1). Сама подготовка лишь усугубляет заблуждение: в области коучинга подготовка доступна практически на любом уровне и в самых немыслимых формах. Одна крайность – получить диплом специалиста, другая – использовать дистанционную обучающую программу: с одной стороны – два года учебы в аудитории, с другой – пара телефонных звонков.

Есть и еще один подход к коучингу. Принципы, на которых он основывается, впервые закрепились как *Внутренняя Игра*, затем были развиты мною и другими специалистами, в частности, в Великобритании в форме *недирективного коучинга*. Этот подход отличает лишь одно: он опирается не на знание, опыт, мудрость или предвидение коуча, но в большей степени – на способность человека учиться самому, думать самому и действовать творчески. Подумайте, сколько возможностей научиться, сколько творческих идей теряется в организации только из-за того, что менеджер навязывает коллеге свое решение, вместо того чтобы задать простой вопрос: «А что бы в этой ситуации сделали вы?» Впрочем, я забегаю вперед.

При всем разнообразии источников, влияний и подходов не приходится удивляться тому, что возникает путаница. Мне кажется, единственный способ внести здесь ясность – ввести критерий эффективности коучинга. Существует опасность, что коучинг будет определяться тем, что в него вкладывают, – философией, моделями и методами, которые несут с собой лучшие специалисты, – а не тем, что получается на выходе (т. е. результатом, который необходим нам на рабочем месте). Организации набирают коучей не для развлечения, а от линейных менеджеров ждут применения коучинга на рабочем месте вполне серьезно. Коучинг должен приносить *результаты* – измеримые и ощутимые, – поэтому давайте сделаем так, чтобы цель определяла средства, «выход» доминировал над «входом», а требуемые результаты определяли, каким именно способом будет осуществляться коучинг. Впрочем, в большинстве организаций, где я работал, от эффективного коучинга не ждали серьезных изменений. Поэтому то, что я предлагаю сейчас, это описание того, что в действительности может дать эффективный коучинг.

Однако прежде чем объяснять, что такое эффективный коучинг, мне необходимо представить вам стержневую концепцию *Внутренней Игры*. Я понимаю, что рискую показаться

³ Маслоу Абрахам Харольд (1908–1970) – американский психолог. Выдвинул концепцию целостного подхода к человеку и анализа его высших сущностных проявлений – любви, творчества, духовных ценностей и др. В его иерархии потребностей самореализация – высшее желание человека реализовать свои таланты и способности. Человек, стремящийся к самореализации, в большей степени живет в реальном мире, чем в мире абстрактных идей или стереотипов. – *Прим. пер.*

непоследовательным, определяя коучинг неким подходом. Однако не в этом мое намерение. Чтобы мои суждения были ясны, я хочу, чтобы вы увидели, какой спектр может охватывать эффективный коучинг, и поняли, на что мы, человеческие существа, способны. Причем не в каком-то наивном, идеалистическом смысле – я имею в виду практические результаты.

Внутренняя игра

«Внутренняя Игра в теннис» – возможно, одна из оказавших наибольшее влияние книг о профессиональной деятельности и обучении за последние тридцать лет. Выйдя в свет, она вызвала широкий отклик, а высказанные в ней идеи подхватили десятки тысяч людей по всему миру. Естественно, что эти идеи выходят далеко за пределы теннисного корта. Книга была написана Тимоти Гэллуэем в 1974 году, она до сих пор продолжает переиздаваться, а за ней последовали и другие книги, в том числе и «Внутренняя Игра в работе».

Позвольте мне представить вам одну из стержневых концепций. В моем понимании она начинается двумя словами:

ПОТЕНЦИАЛ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Я написал эти слова с разрывом, поскольку между тем, что человек делает, и тем, на что он способен, всегда существует огромный разрыв. Даже в самой обычной повседневной деятельности, независимо от того, насколько хорошо человек выполняет свою работу, всегда есть возможность сделать ее лучше. Однако в этом разрыве содержится нечто, и понимание того, что есть это нечто, может помочь его преодолеть. Я вспоминаю, как иногда на теннисных соревнованиях начинал нервничать и отвлекаться. Внутренний голос нашептывал мне: «Ты же не можешь позволить этому неудачнику выиграть... что скажут в раздевалке? Следи за мячом. Надеюсь, он не будет подавать так, чтобы пришлось отбиваться бэкхендом. Так давай, сосредоточься, играй уверенно. Да бей же кроссом! Вот идиот...» И все в таком же духе.

Гэллуэй называл такие вещи интервенцией – вмешательством. В основе вмешательства обычно лежат страхи и сомнения. Я готов возразить: ничто так не мешает эффективному выполнению работы, как сомнения. Следовательно, модель приобретает следующий вид:

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.